



FACULTAD DE POSGRADOS

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN CON PÚBLICOS DE INTERÉS PARA LA
DIRECCIÓN DEL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial
e Institucional

Profesora Guía
Ms. Adriana Sepúlveda Jiménez

Autora
Rosa Paola León Palacios

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Adriana Sepúlveda Jiménez.
Máster en Gobierno de la Ciudad.
C.C.: 1755067509

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Rosa Paola León Palacios.

C.C.: 200005234-6

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por poner en mi camino a las personas adecuadas: personas que me inspiraron, personas que me acompañaron, y personas que nunca dijeron no.

DEDICATORIA

A los guardaparques de Galápagos.
Su amor por las islas fue la mejor
inspiración para este trabajo.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló para conocer el estado de las relaciones entre la Dirección del Parque Nacional Galápagos y los principales públicos de interés, especialmente con los que se percibían mayores conflictos en la gestión; y a partir de este diagnóstico y del aporte de los involucrados, establecer un plan con actividades concretas que permita fortalecer la generación de vínculos con los mismos.

Para el desarrollo del trabajo, la metodología estuvo compuesta por entrevistas a actores claves, encuestas a los miembros de los sectores, *focus groups* para el público interno, pero además se utilizaron los resultados del instrumento de medición de clima laboral y comunicación interna, de la consultora Great Place to Work® Institute, Trust Index, aplicado en octubre de 2015.

En conclusión, se evidencia que la percepción generalizada entre los guardaparques es la falta de comunicación interna y el desconocimiento de la identidad organizacional, lo cual influye directamente en el mensaje que ellos transmiten sobre la Institución a la comunidad en la que se desarrollan. Esto perjudica la reputación institucional. En cuanto a los públicos externos, tanto pescadores como operadores turísticos, tienen intereses sobre el área marina protegida, sin embargo con el sector pesquero se detecta una relación muy deteriorada, mientras que con los operadores turísticos es bastante buena.

ABSTRACT

The current investigation was conducted in order to analyze the state of relations between the Directorate of the Galapagos National Park and the main actors, in particular the relationship between those that perceived major conflicts in the Park's management; and on the basis of this diagnosis and with additional contribution of the actors involved, subsequently form a plan of concrete ideas that will strengthen the formation of links between the aforementioned parties.

In order to develop the research, the methodology consisted of interviewing the key stakeholders, carrying out surveys with members of the sectors, focus groups for the internal actors, but also the results of the consultancy Great Place to Work Institute Trust Index were used as a measuring device of work environment and internal communications, realized in October 2015.

In conclusion, it has been shown that the widespread perception amongst the Park Rangers is one of a lack of internal communication and lack of knowledge of an organizational identity, which has a direct influence on the image that they transmit to the community in which they work and which furthermore harms the institute's reputation. As for the external actors, fisheries and tourism sectors, both have an interest in the marine protected reserve but the Directorate's link with the fisheries sector is very damaged, whilst that with the tourist operators is in relatively good state.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Capítulo I MARCO TEÓRICO	15
1.1. El DirCom	15
1.2. Identidad Corporativa.....	18
1.3. Imagen Corporativa	21
1.4. Reputación corporativa	24
1.5. Planificación Estratégica.....	27
2. Capítulo II LA DIRECCIÓN DEL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS.....	32
2.1. Definición del problema	32
2.1.1 Primera dimensión: Relación con públicos objetivos (usuario)	34
2.1.2 Segunda dimensión: Débil identidad y comunicación interna	36
2.1.3. Herramientas tecnológicas y accesibilidad.....	37
2.2. Caracterización de la Institución	38
2.2.1. Contexto histórico Institucional.....	41
2.3. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).....	45
2.3.1. Factores políticos y marco normativo.....	45
2.3.2 Factor económico.....	46
2.3.3 Factor social.....	46
2.3.4 Factor tecnológico.....	47
3. Capítulo III IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL.....	49
3.1 Filosofía organizacional	49
3.1.1 Misión.....	49
3.1.2 Visión	50
3.1.3 Valores	51

3.1.4 Objetivos Estratégicos.....	52
3.2 Identidad Visual	53
3.2.1 Logotipo	53
3.2.2 Colores institucionales	59
3.2.3 Tipografía	59
3.3 Identidad Verbal.....	60
3.4. Otros símbolos de la Identidad Corporativa.....	62
3.4.1 Himno al Guardaparque	62
3.4.2 Bandera Institucional.....	63
3.5. Personal.....	64
3.6 Gestión de la Comunicación Organizacional	65
3.6.1 Estructura organizacional.....	66
3.6.2 Organigrama de la DEAPS	68
3.6.3 Atribuciones y responsabilidades de Comunicación Ambiental	69
3.6.3.1 Subproceso de Comunicación Ambiental	69
3.6.3.2 Subproceso de Imagen Institucional.....	70
3.6.4 Equipo de trabajo	71
3.6.6 Flujos de la comunicación	75
3.7. Gestión de la Comunicación Interna.....	75
3.7.1 Diagnóstico	76
3.8. Actores Externos	79
3.8.1. Pescadores	80
3.8.1.1 Contexto histórico	80
3.8.1.2 Situación Actual	82
3.8.1.3 Diagnóstico	83

3.8.2	Operadores Turísticos	90
3.8.2.1	Contexto histórico	90
3.8.2.2	Situación Actual	91
3.8.2.3	Diagnóstico	92
3.8.3	Otros actores.....	100
3.9	Conclusiones	105
4.	CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	107
4.1	Análisis FODA	113
4.1.1	FODA Guardaparques	113
3.1.2	FODA Pescadores	117
4.1.3	FODA Operadores turísticos	119
4.2	Plan de Comunicación	122
4.2.1	Objetivo General	122
4.2.2	Objetivos Específicos:	122
4.2.3.	Estrategias	123
4.2.4.	Actividades	124
4.2.5	Seguimiento e indicadores	127
4.2.6	Presupuesto	129
4.2.7	Cronograma	130
	REFERENCIAS.....	138
	ANEXOS	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participantes de <i>focus groups</i> por área de trabajo.	9
Tabla 2. Procesos administrativos por público de interés.	35
Tabla 3. Análisis de factores	48
Tabla 4. Clasificación del personal por régimen laboral	64
Tabla 5. Clasificación del personal por islas.....	65
Tabla 6. Perfil, limitantes y fortalezas en relación al público.	108
Tabla 7. Estrategias del Plan de Comunicación	123
Tabla 8. Actividades del Plan de Comunicación.....	124
Tabla 9. Seguimiento e indicadores del Plan de Comunicación.....	127
Tabla 10. Presupuesto del Plan de Comunicación.....	129
Tabla 11. Cronograma del Plan de Comunicación	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Galápagos en relación al Ecuador continental.	2
Figura 2. Oficinas DPNG en relación al archipiélago.	3
Figura 3. Informe de resultados “Percepción de la Gestión del PNG”.	34
Figura 4. Organigrama funcional por procesos.	40
Figura 5. Paro de pescadores (2000). Toma de instalaciones de la DPNG.	44
Figura 6. Paro de pescadores (2000). Quema de bienes públicos en Isabela.	44
Figura 7. Paro de guardaparques (2004). Instalaciones en Santa Cruz.	45
Figura 8. Logotipos del Parque Nacional Galápagos	53
Figura 9. Documento de 1971 sin logotipo.	55
Figura 10. Documento de 1974 con el primer logotipo.	55
Figura 11. 1978.- Se dejó de usar el logotipo.	55
Figura 12. 1988.- Aparece el nuevo logotipo, más elaborado.	56
Figura 13. 1993.- Logo actualizado para incluir la reorganización ministerial. .	56
Figura 14. 1994.- Logo cuando la institución es parte del INEFAN.	56
Figura 15. 2000.- Nuevo logotipo que incluye la RMG. Actual logo comercial.	57
Figura 16. 2002.- Actual logotipo institucional, con variantes en la tipografía. .	57
Figura 17. 2015.- Está en aprobación una reforma al logotipo institucional.	57
Figura 18. Himno del Guardaparque.	63
Figura 19. Bandera de la DPNG.	64
Figura 20. Organigrama DEAPS.	68
Figura 21. Organigrama Proceso de Comunicación.	71
Figura 22. Collage fotográfico de productos audiovisuales.	72
Figura 23. Collage fotográfico de productos de Imagen Institucional.	74
Figura 24. Actores prioritarios.	79
Figura 25. Encuestas a pescadores. Pregunta 1.	84
Figura 26. Encuestas a pescadores. Pregunta 2.	85
Figura 27. Encuestas a pescadores. Pregunta 3.	86
Figura 28. Encuestas a operadores turísticos. Pregunta 1.	97
Figura 29. Encuestas a operadores turísticos. Pregunta 2.	98

Figura 30. Encuestas a operadores turísticos. Pregunta 3.....	99
Figura 31. Actores prioritarios	112

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se remitió a la forma de relacionarse que tiene la Dirección del Parque Nacional Galápagos con sus principales públicos, también llamados usuarios de las áreas protegidas, que aunque es histórica y regresa hasta los inicios de la creación misma de la institución y el emprendimiento de las primeras actividades productivas, el corte temporal es para los últimos cuatro años, en donde varios elementos, como un nuevo estatuto administrativo, interviene en la dinámica institucional.

Antes de abordar la problemática que conlleva al presente trabajo investigativo, es importante conocer a la institución que es objeto de estudio y el entorno en el que se desenvuelve.

La Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG) es la institución encargada del manejo y administración de las áreas protegidas del archipiélago como son el Parque Nacional y la Reserva Marina de Galápagos. Esta entidad es el brazo operativo del Ministerio del Ambiente en el Régimen especial de Galápagos, geográficamente ubicado a mil kilómetros de la costa ecuatoriana, en el océano Pacífico. La matriz está ubicada en la isla Santa Cruz, en el centro del archipiélago, pero cuenta con Unidades Técnicas Operativas en Isabela y San Cristóbal, a esta última pertenece la Oficina Técnica Floreana, que cumple funciones similares en una isla con población humana reducida. La DPNG tiene 375 colaboradores; cuenta con un presupuesto anual de 23 millones de dólares, para la ejecución de las actividades que realiza, que están establecidas en el Plan Operativo Anual Inicial 2015.

Según los datos del último censo poblacional nacional, realizado en el 2010 por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), en Galápagos existen 25.124 personas, repartidas cantonalmente en 15.396 en Santa Cruz, 4.475 en

San Cristóbal y 2.256 en Isabela (INEC, 2010), por lo que la investigación se centra en la población de la isla Santa Cruz, que representa el 61,3% del total.

La Dirección del Parque Nacional es la administradora de las dos áreas protegidas del archipiélago y encargada de manejar los bienes y servicios ambientales que existen dentro de ellas y que permiten el desarrollo y buen vivir de la población local. Los sectores o personas que hacen uso de estos bienes o servicios ambientales son considerados usuarios.

Como resultado del análisis preliminar de la base de datos de procesos administrativos de la Dirección Jurídica de la DPNG, se estableció que los principales públicos de interés para ejecutar estrategias de comunicación son los pescadores artesanales y los operadores turísticos de Galápagos, dos sectores totalmente antagónicos entre sí, por lo que se convierten en la población a investigar.

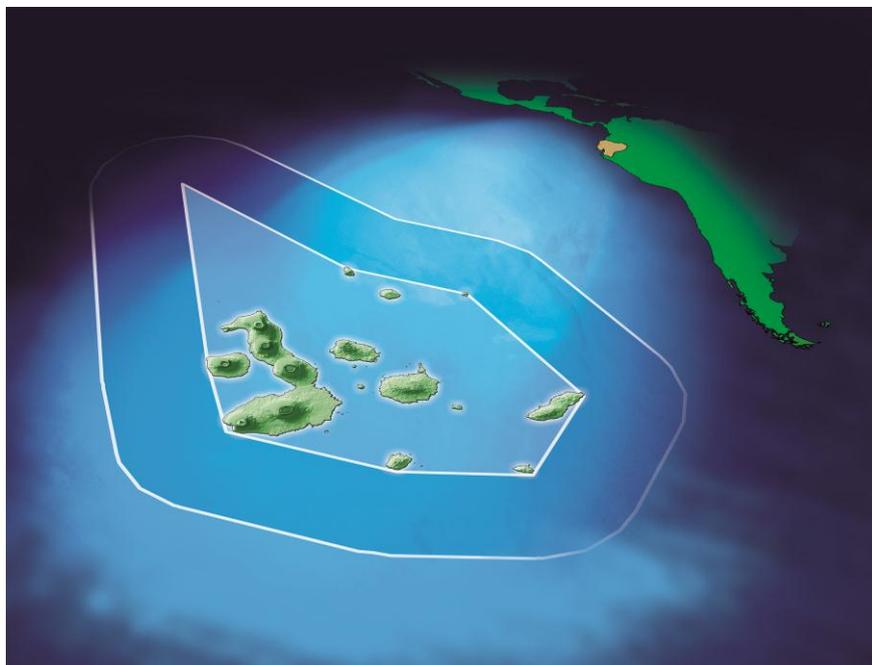


Figura 1. Galápagos en relación al Ecuador continental.
Tomado de: Dirección de Educación Ambiental y Participación Social del Parque Nacional Galápagos



Figura 2. Oficinas DPNG en relación al archipiélago.
Tomado de: Dirección de Educación Ambiental y Participación Social del Parque Nacional Galápagos.

La Institución tiene un gran prestigio a nivel internacional, y es tomada como referente mundial en ciertas acciones de conservación. La reputación que la precede incentiva la llegada de voluntarios de diferentes partes del mundo que ven su involucramiento en las actividades de la Institución como una catapulta para su desarrollo profesional.

La Dirección del Parque Nacional Galápagos, también conocida simplemente como Parque Nacional Galápagos¹, es una de las instituciones más fuertes de la provincia, con un presupuesto que supera los treinta millones de dólares, con un alto porcentaje de autogestión, y más de trescientos funcionarios. La Institución, es un modelo nacional de acciones de manejo y pionera en el establecimiento de políticas ambientales.

¹ Cabe agregar que esta denominación hace referencia al área protegida terrestre.

Sin embargo, este prestigio y alto nivel técnico que tiene la DPNG a nivel nacional e internacional no es percibida de la misma manera por parte de los principales públicos objetivos, especialmente por los que mantienen un trato diario con la autoridad ambiental que son a nivel interno los guardaparques y a nivel externo los operadores turísticos y los pescadores. Es decir, pese a lo mucho que se ha hecho, a que inclusive la visión del Plan de Manejo de reformuló para trabajar de cerca a las comunidades locales, se considera que la imagen que mantiene localmente no es buena.

Es por ello que la presente investigación buscó analizar la percepción de los públicos internos y externos respecto a parámetros como imagen, relación y reputación de la DPNG. Asimismo, desde la perspectiva de “inteligencia colaborativa”, se identificaron las estrategias de comunicación pertinentes para elaborar un plan de comunicación que permita la generación de vínculos, una relación de fidelidad.

Atenuar esta problemática debe ser una prioridad institucional, porque contribuye a alcanzar el objetivo estratégico 4 de la Institución:

“Lograr una Lograr un mayor apoyo de la población galapagueña a la gestión que realiza el PNG, difundiendo la importancia socioeconómica que tiene la conservación de la naturaleza, fomentando modelos participativos de manejo y aprovechando las oportunidades que ofrecen las áreas protegidas para la educación e interpretación ambiental y el turismo de naturaleza. (DPNG, 2013).

Dada la problemática antes mencionada, el presente estudio se plantea el siguiente objetivo general:

Elaborar una propuesta de políticas de comunicación para la Dirección del Parque Nacional Galápagos, que permita el fortalecimiento de los vínculos con los públicos estratégicos, identificados como de mayor interés para la Institución.

Objetivos específicos:

1.- Conocer la valoración que tienen los guardaparques de la Dirección del Parque Nacional Galápagos sobre la identidad cultural, verbal, visual y comunicacional de la Institución; y los atributos que la caracterizan desde la visión de los colaboradores.

2.- Identificar y valorar la percepción que tienen los pescadores y operadores turísticos de la imagen pública de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, su comunicación y relación con estos sectores.

3.- Formular una propuesta de plan de comunicación para mejorar los vínculos con los públicos de interés de la Dirección del Parque Nacional Galápagos.

Justificación

La investigación resulta pertinente porque aunque existen documentos sobre las acciones de comunicación que realiza la DPNG, así como algunos estudios de percepción sobre su gestión, no se han desarrollado trabajos investigativos en los que se incorporen herramientas de comunicación corporativa al ámbito de la gestión pública.

Desde ese enfoque, este trabajo aporta en una dimensión que traspasa las barreras de la comunicación *per se*, incorpora elementos de la participación social, e involucra la intervención de otras áreas de la organización, desde una visión holística, lo cual es una de las habilidades del DirCom.

La organización que es objeto de estudio, es una institución pública, con más de 50 años de historia. Durante su vida institucional, mucho se ha hecho sobre acciones de comunicación externa, enfocadas a transparentar la gestión que realiza, pero la comunicación interna no se asumía como un campo importante para mejorar su imagen y su reputación. Desde esta perspectiva, ningún trabajo realizado hasta ahora ha aportado a construir vínculos con los públicos estratégicos, especialmente con los más cercanos, los guardaparques, que son el público interno.

Este es un trabajo DirCom porque aplica los conceptos modernos de gestión de activos intangibles en una institución pública como la DPNG. Tiene una relevancia social porque trabaja con dos sectores productivos importantes de la provincia, con los que se busca elevar las relaciones a un nivel de establecimiento de vínculos.

Además, al ser la DPNG la institución con la mayor cantidad de funcionarios de la provincia, en una comunidad tan pequeña, es un público interno que va a transmitir los valores que vive en su Institución con su entorno, lo cual favorece la reputación organizacional.

Metodología

Metodológicamente la investigación parte de estudios documentales, y análisis cuantitativo como cualitativo. Se trabajó en un enfoque metodológico mixto² que permita obtener cifras de mediciones y también cualidades.

² El mix metodológico consiste en una combinación de procedimientos aplicados para medir la percepción que tienen los públicos de interés referente a la institución y utilizar la inteligencia colaborativa para enriquecer el plan.

Estudios documentales

En lo referente a los estudios documentales, también llamados estudios de gabinete, o estudios de datos secundarios, se hace referencia al análisis de contenidos en documentación, en internet, en los *social media*, entre otros. (Bosovsky, 2013, p.62)

Dentro de la investigación se analizaron diferentes estudios e informes de evaluación del DPNG para identificar las problemáticas referente a los procesos de comunicación interna y externa de la Institución.

Fue pertinente la revisión de estudios de percepción anteriores sobre la imagen de la DPNG, el análisis de la normativa para entender las bases sobre las cuales la institución sustenta su accionar, incluyendo la comparación entre diferentes documentos como estatuto administrativo, el plan estratégico y los planes de manejo, que contiene información parecida y como se empatan con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir que fomenta el actual gobierno.

También se dio un vistazo al pasado a través del documento llamado *Historia de la Dirección del Parque Nacional Galápagos*, y de los *Informes Galápagos* en sus diferentes ediciones, posteriores al año 2000. Asimismo se revisó el material gráfico que reposa en el banco de fotografías que permitan ilustrar el conflicto al cual se hace referencia, y a los diferentes manuales como el de identidad gráfica y protocolos como el de información y de campo, de los que dispone la entidad.

El análisis de los diferentes documentos permitió recoger información útil, que sirva como base para el desarrollo de la investigación, datos que ayudaron a descubrir hechos que ponen en contexto la problemática planteada.

Técnicas cualitativas

En cuanto a estas técnicas, se trabajó en base a cuatro vectores identitarios de la organización: cultural, verbal, visual, comunicacional.

Identidad cultural se define conceptualmente en términos de misión, visión y valores. Identidad verbal es el nombre, el signo verbal identitario. Identidad visual, abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Identidad objetual, es la personalidad corporativa reflejada en los productos y objetos de uso que la organización fabrica o vende. Identidad Ambiental, es realidad arquitectónica. Identidad comunicacional, es el “estilo” de comunicación, la forma en que la empresa se comunica. (Costa, 2012, pp.126, 128)

Análisis FODA: Se trabajó en una sesión con directivos y mandos medios de la Institución para recoger información desde estas jerarquías, que permitan identificar mejor las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan los públicos internos y externos que se estudiaron. Además se analizaron las circunstancias actuales para describir el Foda.

Entrevistas a profundidad: Se realizaron entrevistas a profundidad para conocer la percepción de los entrevistados sobre tres variables importantes relacionados con la problemática de estudio: gestión, imagen y relación. Los actores entrevistados son: un representante de la Cámara de Turismo de Galápagos (Capturgal), y operadores turísticos; así como dirigentes pesqueros de las islas Santa Cruz e Isabela, como usuarios administrados por la DPNG. Por otro lado se recogieron las impresiones del Director del Parque Nacional Galápagos y de un representante del Ministerio del Ambiente, para conocer su opinión desde la mirada de la autoridad ambiental y del organismo superior, respectivamente. Por otro lado, en la isla Santa Cruz se entrevistó al vicealcalde, a fin de recoger los aportes desde esta autoridad de elección

popular sobre las variables antes mencionadas y que estos datos contribuyan a enriquecer la investigación.

Focus Groups: Se desarrollaron 4 *focus groups* con públicos internos, segmentados por administrativos y de campo, y por naturaleza del trabajo (mar y tierra). Y 2 más, en las Unidad Técnicas Operativas Isabela y San Cristóbal, sin distinción, a fin de conocer desde este público su percepción sobre los cuatro vectores identitarios que se estudió y recoger recomendaciones que desde su vivencia podrían aportar a la elaboración del plan de comunicación.

La población que se investigó con esta técnica se constituye por los 375 guardaparques que trabajan en la institución, hasta diciembre de 2014, y que son uno de los principales públicos de interés de la entidad. Con esta población se aplicaron 6 *focus groups* de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1. Participantes de *focus groups* por área de trabajo.

Grupos	Área	No. participantes
Administrativos	G. Administrativa - G. Financiera	8
Campo 1	CREI	8
Campo 2	CUSOS - CUEM	8
Mixto	DUP – DEAPS –DGA	8
San Cristóbal	Toda las áreas	8
Isabela	Todas las áreas	8

Técnicas cuantitativas

Encuestas: Se aplicaron encuestas cerradas a una muestra significativa de la población de investigación (públicos externos de interés), para medir su percepción sobre las variables como la gestión, la relación y la comunicación que la realiza la DPNG.

La primera población que se investigó son los 90 pescadores artesanales de Galápagos, que según la información que reposa en el Registro Pesquero de la

DPNG, están ejerciendo la actividad pesquera regularmente en la isla Santa Cruz, hasta diciembre de 2014, que corresponde al 28% de todo el gremio en el archipiélago, lo que nos dio una muestra probabilística aleatoria de 60 unidades de análisis, con un margen de error estándar de 8%, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{99}{0,08^2 (99 - 1) + 1} \quad (\text{ecuación 1})$$

$$n = \frac{99}{0,0064 (98) + 1}$$

$$n = \frac{99}{1,63}$$

$$n = 60$$

La otra población que se investigó bajo esta técnica, fueron los 75 operadores turísticos de crucero navegable, tour diario, tour diario de buceo, pesca vivencial y tour de bahía que operan en la isla Santa Cruz autorizados por la DPNG, de acuerdo a la base de datos de administración de las actividades turísticas de la entidad, hasta diciembre de 2014.

Para la población operadores turísticos, se seleccionó una muestra probabilística aleatoria de 59 unidades de análisis, con un margen de error estándar de 6%, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{75}{0,06^2 (75-1) + 1} \quad (\text{ecuación 2})$$

$$n = \frac{75}{0,0036 (74) + 1}$$

$$n = \frac{75}{1,27}$$

$$n = 59$$

Los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos, permitieron conocer la percepción de las unidades de estudio respecto a parámetros como

imagen, relación y comunicación, que contribuyeron a las acciones estratégicas del plan de comunicación.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo y exploratorio.

Descriptivo: El alcance de la investigación fue descriptivo para conocer las características del caso a investigar. “Los estudios descriptivos miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”. (Hernández, Fernández, Baptista, 1997, p.71)

“Los estudios descriptivos en comparación con los estudios exploratorios, requieren considerable conocimiento del tema que se investiga y por lo tanto los instrumentos de medición (cuestionarios, entrevistas u observaciones), requieren estar muy bien estructurados”. (Bernal, 2000, p.130)

Exploratorio: El alcance de la investigación fue exploratorio porque la información existente es muy dispersa. El campo de investigación es poco conocido, por lo que la presente investigación permitió el establecimiento de políticas de comunicación en la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG).

Los resultados de estos estudios exploratorios no permiten deducir conclusiones, tan solo sirven para tener indicios sobre el tema tratado o sondeado. (Bernal, 2000, p.129)

Estructura de la investigación

Para efectos metodológicos, en un primer capítulo se analizó el marco teórico sobre el cual se sustenta el presente trabajo de investigación. Este espacio

busca conceptualizar los elementos de análisis que ayudarán a entender la problemática y luego formular el Plan Estratégico de Comunicación.

En el marco teórico se abordan concepto como el DirCom y su importancia en la empresa; identidad corporativa que es lo que la empresa es; la imagen corporativa que es la forma en que los públicos la ven; la reputación corporativa que puede determinar el éxito o el fracaso de la empresa; y finalmente los conceptos de planificación estratégica, como herramienta de gestión del DirCom, desde la perspectiva de autores reconocidos con Joan Costa, Michael Ritter y Daniel Scheinsohn.

En el segundo capítulo, en un primer momento se describe la organización que es objetivo de estudio, su forma de operar, su relevancia social, su contexto histórico, la problemática que enfrenta, las dos dimensiones en las cuales debe trabajarse y un análisis detallado de los factores de influencia políticos, económicos, tecnológicos y sociales.

Más adelante en el mismo capítulo, se profundiza en los elementos que forman parte de la filosofía organizacional, y en su imagen corporativa, los vectores identitarios más relevantes, como están establecidos los procesos de comunicación, como opera, con qué equipo se cuenta, los productos que presenta para conocer las falencias y debilidades que existen actualmente, y como es percibido por sus públicos internos.

Al final del capítulo, se profundiza en la imagen corporativa, la percepción de los públicos claves: operadores turísticos y pescadores artesanales, sobre tres variables como gestión, comunicación y relación; se recopila la información necesaria que permitirá enriquecer el plan de comunicación.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer los vínculos con los principales públicos de

interés de la DPNG. Este plan estratégico contiene los datos proporcionados por los grupos, que desde su perspectiva podrían mejorar las actuales relaciones.

El plan contempla objetivo general y objetivos específicos DirCom, con estrategias, acciones, cronograma, presupuesto y responsable, además de una justificación que sustenta cada acción.

Al final de la investigación, en un cuarto capítulo se presentan las conclusiones que resultan del análisis de los datos recopilados durante la investigación y se las recomendaciones pertinentes para mejorar la problemática.

1. Capítulo I MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desplegará una visión general de los conceptos más importantes relacionados con los activos intangibles de la organización, de cuya buena gestión depende la competitividad y el éxito de una empresa u organización.

En base a estos conceptos, se abordará la propuesta de Gestión Estratégica de Comunicación con Públicos de Interés, para la Dirección del Parque Nacional Galápagos, motivo del presente trabajo.

Este capítulo está dividido en cuatro apartados en los que se conocerá sobre la importancia del DirCom en la gestión de la comunicación, su perfil, sus responsabilidades, incluso su personalidad que lo convierten en un profesional diferente. Más adelante, se profundizará en el concepto de identidad, imagen y reputación, desde la visión de autores tan reconocidos en el mundo de la comunicación como Joan Costa, Michael Ritter y otros, que comparten su teoría sobre la importancia de los intangibles empresariales en la construcción de la buena reputación y los vínculos con los stakeholders.

1.1. El DirCom

Para comenzar es importante analizar la figura del DirCom en la actualidad y su intervención en la comunicación corporativa. Este es un concepto que parece estar de moda, sin embargo, es aún poco conocido en el ámbito de las ciencias sociales y erróneamente asociado con el área de Dirección de Comunicación de las organizaciones, en lugar de la figura profesional que tiene un perfil altamente especializado.

La figura del DirCom se pensó para superar los desafíos que presenta la comunicación moderna, en donde las audiencias ya no se limitan a ser

receptoras pasivas de lo que se les ofrece, sino que ya se han convertido en actores de la comunicación que demandan ser escuchados.

El rol del director de comunicaciones y asuntos públicos de las grandes empresas en los últimos años ha evolucionado para convertirse en uno más estratégico e integrador, más alineado a los negocios y cada vez más alejado de la comunicación clásica. (Ritter, 2013, p. 27)

Al respecto, Joan Costa considera al **DirCom** como un estratega y gestor corporativo, cuya personalidad, su formación específica, su visión holística y habilidades relacionadas trazan su perfil humano y profesional. Estas condiciones se conjugan en la práctica con sus funciones y responsabilidades más generales: la planificación estratégica y táctica, la gestión de los valores intangibles, de los nexos emocionales de la imagen pública y la reputación institucional. (Costa, 2012, p.83)

Además, Costa identifica ciertos rasgos característicos de la personalidad de este profesional que lo hacen especial. Se destaca su carácter abierto y curioso, su visión holística, su capacidad de motivar a su equipo de trabajo, su personalidad intuitiva, humana y confiable. Esto le permitirá cumplir con las altas responsabilidades asignadas al frente de la comunicación corporativa y en el planteamiento de las acciones estratégicas y tácticas para alcanzar los objetivos.

Pero además de las características de su personalidad, el **DirCom** debe poseer una formación académica específica basada en la Ciencia de la Comunicación o de la Información, al igual que una formación empresarial adaptada a las responsabilidades relativas al *management*. Los conocimientos instrumentales y técnicos como idiomas e informática son complementos indispensables. (Costa, 2012, p.86)

Por otro lado, Michael Ritter va más allá de este concepto y trae uno más actualizado al que denomina DirCom 2.0, o también conocido como *CheffReputationOfficer*, que es un alto funcionario que reporta directamente a la alta dirección y es parte del comité ejecutivo de la empresa. (Ritter, 2013, p.28)

Dicho funcionario es el responsable de la reputación, la marca corporativa, las relaciones públicas e institucionales, los asuntos públicos y gubernamentales y de la gestión integrada, coherente, consistente y eficiente de todas las comunicaciones internas y externas, tanto en todos los puntos de contacto físicos como virtuales, con el fin de crear una base favorable para las relaciones sólidas y duraderas con sus *stakeholders*. (Ritter, 2013, p.28)

En el marco de las observaciones anteriores, se concluye que el **DirCom** cumple funciones mucho más ejecutivas y gerenciales que las de un comunicador organizacional o un relacionador público. El **DirCom** es la figura dentro de la organización con un alto perfil profesional cuya principal misión es la construcción de los vínculos entre la empresa y sus públicos, así como la ejecución de las estrategias para potenciar la reputación de ésta en el mercado.

El presente trabajo de titulación, **Gestión Estratégica de Comunicación con Públicos de Interés para la Dirección del Parque Nacional Galápagos**, debe ser desarrollado por un **DirCom** y no por un comunicador o un sociólogo, porque con su rol activo, dinámico y visionario busca exteriorizar la identidad de la empresa en una imagen de confianza para sus públicos que permita identificarse, distinguirse frente a la competencia, adquirir prestigio y credibilidad y trascender en el tiempo generando vínculos que mejoren la reputación de la institución. Para lograrlo, como afirma Pizzolante, (2004) “cuenta con un olfato entrenado en analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive”. Por esta

razón, se profundizará en los conceptos de identidad, imagen y planificación estratégica, elementos importantes de la reputación corporativa.

1.2. Identidad Corporativa

En este apartado se desarrollará el concepto de identidad corporativa, uno de los intangibles más importantes para la gestión de la comunicación integral de las empresas, administrada por el DirCom.

A lo largo de la historia, las empresas u organizaciones han buscado diferenciarse de las demás promulgando ciertos rasgos característicos que la hacen única. Esta unicidad transforma la manera en la que son apreciadas por sus públicos de interés, creando vínculos. A estos rasgos característicos, algunos autores los denominan identidad corporativa.

La identidad está relacionada con lo que la organización hace y comunica, con su conducta y comportamiento, basada en su cultura y valores organizacionales. (Ritter, 2013, p.133)

Un concepto parecido es presentado por Daniel Scheinsohn en su libro *Dinámica de la Comunicación e Imagen Corporativa*, cuando califica a la identidad corporativa como aquello con lo que la empresa ha nacido, y aquello en lo que la empresa se ha convertido, pero sobre todo aquello que la empresa decide ser. (Scheinsohn, 1998, p.32)

Para Joan Costa, la identidad es un instrumento privilegiado. Porque es único, exclusivo y distintivo, y porque es el elemento más universal y englobante en el lenguaje y la acción empresarial. (Costa, 2012, p.128)

La identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la corporación. Es el componente más

invariante de la empresa. Es decir que, para una corporación, la aparición de una nueva identidad implica la aparición de una nueva corporación. (Scheinsohn, 1998, p.33)

Costa sugiere que la identidad de la empresa es la suma de seis vectores identitarios: **verbal, visual, cultural, objetual, ambiental y comunicacional**. Éstos, combinados, se interpretan como la expresión de la identidad empresarial. (Costa, 2012, pp.126, 128)³

Por su parte, Michael Ritter identifica a las comunicaciones, la conducta, la apariencia visual, el *branding*, el comportamiento corporativo y la ética, como los elementos fundamentales de la identidad. (Ritter, 2013, p.133)⁴

La consistencia entre la identidad corporativa y el actuar de la institución es la promesa básica de la gestión de la reputación. En cuanto al punto de vista interno, la identidad es el sentido de pertenencia y el compromiso que el colaborador tiene con la institución y su nivel de confianza. (Ritter, 2013, p.133)

En definiciones más simples, algunos autores conceptualizan la identidad como el conjunto de símbolos que identifican a una empresa y que son parte fundamental de la cultura organizacional de la misma.

La identidad es considerada el ADN de la empresa, donde están inscritos las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su auto-equilibrio y el potencial de su desarrollo futuro. La identidad es la semilla

³ Vectores identitarios: Identidad cultural se define conceptualmente en términos de misión, visión y valores. Identidad verbal es el nombre de la empresa, signo verbal identitario. Identidad visual, abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Identidad objetual, es la personalidad corporativa reflejada en los productos y objetos de uso que la empresa fabrica o vende. Identidad Ambiental, es la empresa misma como realidad arquitectónica. Identidad comunicacional, es el "estilo" de comunicación, la forma en que la empresa se comunica.

⁴ Elementos de la identidad: Apariencia visual, es la representación física de la promesa detrás de la marca Branding, es el conjunto de directrices que rigen la forma de presentación de la marca. Comportamiento corporativo y ética se refiere a cómo las empresas actúan, lo cual es observado por los consumidores.

de su personalidad propia, exclusiva e inimitable. (Aranguren en Costa, 2012, p.66)

Lo anteriormente expuesto permite deducir que la identidad corporativa es la célula madre de toda organización, en ella se concentra lo que es, lo que cree, lo que vive en su interior y su forma de transmitirlo. Del mismo modo que las personas necesitan una identidad para ser diferenciadas, las empresas necesitan su identidad para destacarse de las demás en un amplio mercado.

Es fácil confundir la identidad corporativa con los signos que la hacen diferente, es decir, su logotipo, su marca y su nombre. Pero en realidad, aunque la identidad contiene estos elementos, también incluye otros que la hacen única y especial; que definen lo que es, como sus valores, sus productos, la forma en que se comunica y relaciona. La identidad es lo que conecta a los colaboradores con su organización, lo que le genera el sentido de pertenencia.

No obstante, la identidad es solo el primer escalón para alcanzar la gran responsabilidad del DirCom en una organización, que es la construcción de una buena reputación y los sólidos vínculos con sus públicos.

A través del presente trabajo se busca definir los elementos identitarios en la Dirección del Parque Nacional Galápagos, pues, aunque existen, algunos de ellos no son reconocidos por los colaboradores.

La identidad visual está bien definida y hasta cierto punto es motivo de orgullo organizacional; la identidad verbal ha sufrido algunos cambios a lo largo de la historia, tanto así que aún no logra posicionarse el nombre real; la identidad cultural formalmente establecida no es asimilada por los funcionarios, ya que la desconocen; la identidad ambiental está bien definida y es conocida por los diferentes públicos y la identidad comunicacional y objetual es difusa, difícil de reconocer.

Conforme a lo señalado anteriormente, la identidad es uno de los elementos que debe trabajar un DirCom, pero existen otras esferas y variables en las que este profesional se debe enfocar como la imagen corporativa. En el siguiente apartado se conceptualizará este componente tan importante para la gestión de la comunicación en una empresa.

1.3. Imagen Corporativa

Como se mencionó anteriormente, la imagen es el segundo escalón hacia la cumbre de la buena reputación organizacional y las buenas relaciones estratégicas de la organización. En este apartado se revisarán algunos conceptos de reconocidos autores en materia DirCom sobre imagen corporativa.

La imagen se relaciona universalmente con lo visual, con lo que se observa. Muchas empresas deciden renovar su imagen y cambian sus logos, su tipografía, su papelería, incluso sus colores. Pero el término imagen corporativa, al que se hace referencia, remite a la percepción que tienen los públicos de la empresa.

Como lo define Daniel Scheinsohn “la imagen corporativa es ante todo una construcción elaborada por el público a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea (visuales, culturales, experienciales, etc.)”. (Scheinsohn, 1998, p.28)

Es importante entender que la imagen corporativa la elaboran los públicos y que la empresa es la responsable de la misma. (Scheinsohn, 1998, p.37). Es decir, lo que los públicos perciben de la empresa, genera la imagen que éstos tienen sobre ella; y es la propia empresa la que debe procurar ser percibida de la mejor forma para que esa imagen sea superior.

Para Michael Ritter:

“A la imagen se la relaciona con una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada por el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo”. (Ritter, 2013, p.134)

Este autor plantea que la imagen es la percepción coyuntural que otros tienen de la organización en un momento determinado, pero sobretodo, destaca que una buena imagen se puede lograr invirtiendo en su construcción. (Ritter, 2013, p.157)

En su libro *El DirCom Hoy*, Joan Costa presenta un gráfico comparativo de dos de los activos intangibles más importantes que posee la organización: la identidad y la imagen. Costa relaciona la identidad con los hechos, los mensajes, los bienes y los actos de la empresa y a la imagen con la percepción subjetiva, aspiraciones, experiencias, juicios de valor que tiene la sociedad sobre esa empresa. (Costa, 2012, p.69)

En el caso de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, uno de los intangibles más valorados es la credibilidad que tiene institucionalmente en cuanto a la efectividad de la gestión. Esto ha permitido que se considere a las áreas protegidas de Galápagos como las mejores conservadas del mundo. Otro intangible de alta importancia es la innovación. La Dirección del Parque Nacional Galápagos se ha caracterizado por ser ejemplo mundial en el desarrollo de técnicas y métodos de gestión ecosistémica, y comparte sus conocimientos y experiencias con otras áreas protegidas del país y la región.

Costa asegura que la imagen de la empresa no le pertenece, no está en ella sino en la “memoria de trabajo” de los públicos que es una memoria social funcional, pero no por eso exenta de efectividad. (Costa, 2012, p.100)

Este concepto ayuda a clarificar qué es la identidad y abre el panorama para entender lo que es la imagen. Así, el autor expone que la identidad es lo que se hace y cómo se lo hace, mientras que la imagen es cómo los públicos interpretan esas acciones, cómo reciben los mensajes.

De los conceptos presentados por estos autores se puede concluir que la imagen es el resultado de la percepción de los públicos sobre la empresa. Es decir, la forma en la que se proyecta la identidad corporativa produce la imagen corporativa.

En consecuencia, es sumamente importante que exista una coherencia entre lo que compone la identidad (valores, cultura, misión, objetivos, entre otras dimensiones) y el accionar de la organización, porque los públicos procesan en su imaginario lo que ven de la empresa y es esta foto mental a lo que se le conoce como imagen.

Mientras que la identidad corporativa está bajo el control de la institución cuando vive su filosofía organizacional, la imagen corporativa está en control de los públicos, de acuerdo a la manera en cómo perciben a la organización.

La imagen pública es el reflejo de la identidad corporativa en los públicos con los que tiene interacción. También se le puede confundir con la reputación de la empresa. Sin embargo, es importante diferenciar que mientras la imagen es temporal, responde a una situación en el momento, la reputación se construye por la sucesión de esas imágenes a lo largo del tiempo. La buena reputación corporativa, basada en la transparencia, credibilidad y confianza, es la que permite sostener las buenas relaciones con los públicos.

Identificar estos conceptos es fundamental para el desarrollo del presente trabajo de titulación, porque permitirá analizar la imagen actual que tienen los principales públicos (guardaparques, pescadores y operadores turísticos) sobre la Dirección del Parque Nacional Galápagos, con miras a establecer las estrategias de comunicación corporativa para alcanzar el objetivo.

1.4. Reputación corporativa

Como se ha venido mencionando, la eficiente gestión de los activos intangibles de las organizaciones, tiene una sola consecuencia: la buena reputación organizacional, que aunque no aparezca en los estados financieros a simple vista, es la clave para el éxito o fracaso de una empresa.

Michael Ritter, define la reputación como “la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo”. Con este concepto, se puede deducir que la reputación no es un estado temporal de la empresa, sino una condición permanente. (Ritter, 2013, p.136)

Este autor, también relaciona la reputación con la conducta ética que mantienen las organizaciones en práctica, correspondiente con la que predica. Es decir, la consistencia del cumplimiento de la promesa que nace de su identidad. (Ritter, 2013, p.136)

Este criterio es compartido por Joan Costa, que considera que la reputación institucional o corporativa es, pues, “un capital de confianza, solvencia financiera y de solvencia ética. Es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados otorgan a la empresa”. (Costa, 2012, p.102)

Charles Fombrun, presenta un nuevo concepto denominado *Economía de la Reputación*, el cual se refiere a un nuevo entorno en el que los públicos ya no

solo se fijan de productos o servicios que consumen, sino también al engranaje corporativo que está detrás de ellos.

“En este nuevo entorno, la gestión de la reputación es a la vez el arte y la ciencia de construir y consolidar las relaciones con los grupos de interés” (Fombrun, 2014, p.18)

Con facilidad se puede confundir la imagen con la reputación. Por ello, Ritter presenta una diferenciación clara, en la que se evidencia que la imagen de una empresa depende de la propia empresa y de la cantidad de recursos que pueda invertir para mejorarla, mientras que la reputación no se pueda comprar, se puede construir con “conducta, eficiencia, honestidad, imparcialidad, transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo”. (Ritter, 2013, p.139)

En este concepto coincide Fombrun, para quien: “a diferencia de la marca, uno no puede ser dueño de la confianza que le conceden ni la puede comprar. La reputación es propiedad del *stakeholder*, quien la presta en función de cómo se comporta una empresa. (Fombrun, 2014, p.19)

El coautor del libro Reputación Corporativa, Ángel Alloza Lozada, en una entrevista para la revista Misión Pyme menciona que el buen gobierno, la responsabilidad, la calidad de los productos y servicios, la innovación, el capital humano, la calidad de gestión y la salud financiera sustentan la buena reputación de una organización.(Alloza, 2014)

En este sentido, Costa también presenta cinco ejes sobre los cuales se sustenta la reputación institucional: buen gobierno y transparencia; ortodoxia laboral y performance; responsabilidad y ética; notoriedad y calidad; línea de universo. (Costa, 2012, p.103)

Es importante conocer que la gestión de la reputación corporativa no está relacionada con el tamaño de la empresa.

“Gestionar la reputación y la marca no tiene nada que ver con el tamaño de una organización sino con el convencimiento de que la buena reputación conduce a la excelencia empresarial al introducir las expectativas de tus grupos de interés en tu modelo de negocio e incluir un sistema de mejora continua”.... (Alloza, 2015)

La reputación organizacional es lo que sostiene a la organización en el momento de la crisis. “una buena reputación otorga credibilidad y la credibilidad es la base de la confianza”. (Ritter, 2013, p.139)

“Ser líder en reputación significa competir no tanto por la dimensión, el tamaño o las variables de tipo financiero, como por obtener el respeto, la admiración, la empatía y el respaldo de aquellos que son clave para nuestra supervivencia, nuestros principales stakeholders, los empleados, los clientes, los inversores, la sociedad en general”... (Alloza, 2015)

En el próximo apartado se abordará la importancia de la planificación estratégica dentro de los procesos de comunicación, entendida como una herramienta de gerencia del DirCom para gestionar la imagen e identidad de una organización.

1.5. Planificación Estratégica

Después de analizar en los textos anteriores algunos conceptos básicos de la gestión de comunicación corporativa, se hace necesario entender la idea de planificación estratégica como una herramienta indispensable para la adecuada gestión de la reputación y la creación de vínculos de confianza con los públicos de interés, que es el objetivo principal de este proyecto.

En numerosas publicaciones sobre planificación estratégica se encuentra el término “planeación estratégica” a manera de sinónimo. Sin embargo, aunque pareciera referirse a lo mismo, la Real Academia de la Lengua manifiesta que “planificación” es el término correcto para la acción de generar un plan metodológicamente organizado y de gran amplitud para cumplir con un objetivo.

La palabra “estratégica”, originalmente, tenía connotaciones militares. Es decir, se utilizaba en el campo militar como una forma de establecer acciones para los combates. Posteriormente, la palabra estrategia se utilizó en el campo de las matemáticas para tomar decisiones basadas en análisis de posibilidades y correr el menor riesgo e incertidumbre posible; y finalmente, la palabra estrategia pasa a formar parte de la administración como una manera de establecer una nueva dirección empresarial que permita una adaptación al medio y una rutina para alcanzar el objetivo. (Sánchez, 2015, p.466, 467)

A partir de 1999 surgen diferentes voces críticas de periodistas, ideólogos y filósofos que coinciden en la necesidad de trabajar con nuevos mapas, modelos y orientaciones, para resolver los problemas y retos que se enfrentan en el siglo XXI. Como respuesta a esta necesidad es que surge lo que se conoce como Nueva Teoría Estratégica, que busca, sobretodo, involucrar al ser humano en el proceso, con cuatro líneas de investigación bien definidas, como: el enfoque de los paradigmas; recuperar al hombre y sus capacidades

naturales para reincorporarlos en la teoría; enfocar la disciplina de los avances científicos del siglo XX; e incorporar el factor cultural. (Pérez, 2004, p.12)

La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, saca de las actividades del día a día de la organización o proyecto y proporciona un esquema de lo que se está haciendo y a dónde se va a llegar. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se lo va a conseguir. (Shapiro, 2001, p.3)

En el documento Manual de Planificación Estratégica, Mariana Armijos ofrece su concepto de planificación estratégica, PE, como

“una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Armijos, 2009, p.5)

Orión Aramayo, en su documento Manual de Planificación Estratégica, concluye que “el contar con una herramienta capaz de orientar el curso de las acciones organizacionales tendientes al logro de sus objetivos, constituye el principal objetivo que persigue la planificación”. (Aramayo, 2015, p.33)

También, dicho autor considera importante aclarar que

“la planificación no constituye un fin en sí mismo sino que es un medio a través del cual es posible encausar los esfuerzos organizacionales en el logro de los propósitos que ella se ha definido que se traduce en una mayor productividad, rentabilidad y sostenibilidad”. (Aramayo, 2015, p.37)

Por su parte, Janeth Shapiro señala que “la planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Sin un marco estratégico no sabes a dónde ir o por qué quieres llegar allí. Por ello, tampoco importa por qué has llegado allí”. (Shapiro, 2001, p.1)

En el libro *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*, Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro, los autores exponen que las evidencias demuestran que las empresas que planean estratégicamente sus acciones, por lo general, tienen un desempeño superior a las que no lo hacen. (Chiavenato, Sapiro, 2011, p.25). Esto debido a que relacionan necesidades, problemas, expectativas y aspiraciones en una sola herramienta sistémica que involucra a todos los actores que hacen parte de una red corporativa.

Una vez analizados estos conceptos, se puede decir que, por un lado, la planificación estratégica es la brújula que guía el accionar de la organización, por otro, encamina los esfuerzos individuales para alcanzar el objetivo colectivo y finalmente, establece en matrices las líneas de acción a seguir para conseguir los resultados planteados.

Una correcta planificación en las organizaciones permite tener mayor claridad en la visión estratégica de la organización; una correcta comprensión del entorno cambiante; un enfoque dirigido a objetivos a largo plazo que son de gran importancia para el futuro de la organización; un comportamiento proactivo ante el comportamiento del entorno, entre otros. (Chiavenato, Sapiro, 2011, p.26).

Pero la planificación estratégica no solo capacita a las organizaciones para responder ante los cambios del entorno con la máxima eficiencia, sino que además permite que las empresas propongan transformaciones en el entorno

en el que se desenvuelven, conformándose así en dos dimensiones: la reactiva y la proactiva. (Burgwal, Cuéllar, 1999, p.26)

Hasta 1980, se concebía a la planificación estratégica como una práctica del sector privado. Las agencias estatales tenían planes y programas con pequeña incidencia. Las estrategias y la estructura organizativa se manejaban independientemente uno del otro. Sin embargo, los llamados “reformadores” anhelaban que el gobierno se maneje como un negocio. (Burgwal, Cuéllar, 1999, p.26).

Hoy planificación estratégica se aplica en todos los niveles y en todos los sectores, tanto en el área pública como en la privada, y evidentemente, también en el ámbito de la gestión de la comunicación empresarial, lo cual no debería representar incremento burocrático.

Hasta hace poco tiempo atrás, se concebía a la planificación estratégica como una herramienta poco útil para la comunicación organizacional, dado que el área encargada de esta actividad ocupaba más tiempo en “apagar incendios” que cumplir con los lineamientos establecidos en una planificación.

En el nuevo contexto de una sociedad supuestamente global en sus mercados y redes de información pero claramente fragmentada en sus reglas y valores, se hace más evidente que nunca, la necesidad de tender puentes entre las distintas partes de los conflictos/oportunidades. Surge así una nueva orientación estratégica más orientada a la negociación, a la cooperación y al consenso que al conflicto. (Pérez, 2004, p.17)

En la actualidad, la planificación de estrategias de comunicación es parte fundamental en la generación de vínculos porque facilita el diálogo y la participación, lo que también se conoce como comunicación desde las mediaciones. Cabe añadir que Adalid Contreras la define como “la

comunicación haciéndose parte de la decisión de las grandes políticas, pero con los factores de la comunicación, del diálogo, de la cultura, de la práctica social, comunicativa”. (Contreras, 2006, p.21)

Para concluir, se expone el criterio de Pérez al respecto:

“El papel preciso ypreciado que están llamadas a jugar la comunicación y sus estrategias es el de tender esos puentes entre las partes implicadas en los conflictos y el de hacer de pegamento de las fracturas sociales. Precisamente porque el conflicto dominante es de tipo normativo y está, por tanto, basado en valores y prioridades. En consecuencia, la comunicación está llamada a jugar un papel fundamental en su resolución. La razón es simple: la comunicación es la forma más axiológica de interacción de que disponemos”. (Pérez, 2004, p.17)

Dicho concepto se enmarca en el objetivo del presente proyecto, porque utiliza la planificación estratégica como herramienta para que la comunicación fortalezca los vínculos con los principales públicos de la Dirección del Parque Nacional Galápagos.

Una vez que se han definido los principales conceptos y categorías analíticas del presente trabajo de titulación, en el siguiente capítulo se caracterizará, en términos generales, a la Dirección del Parque Nacional Galápagos, objeto de estudio, con énfasis en los aspectos comunicacionales.

2. Capítulo II LA DIRECCIÓN DEL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS

En el presente capítulo se analizará, de forma general, a la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG) como la institución que es objeto de estudio en esta investigación. Esta contextualización permitirá conocer a la Institución, su campo de acción y factores de influencia, para brindar al lector una mirada global de su interior y de su entorno.

El periodo de análisis va desde el 2012 hasta diciembre de 2015 porque en este lapso se produjo el cambio de estructura organizacional. La DPNG pasó de una estructura orgánica funcional por procesos a una estructura orgánica dividida por direcciones.

Para este fin, en primera instancia, se establece el problema de la investigación que se desarrolla, con cada una de las dimensiones definidas; en segunda instancia, se describe el objetivo del estudio, desde un contexto histórico y característico institucional; y finalmente, se presenta un análisis de los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales de gran influencia sobre la institución.

2.1. Definición del problema

Con la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos (LOREG), publicada el 18 de marzo de 1998 (reformada el 11 de junio de 2015), se crea la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG) como una entidad adscrita al Ministerio del Ambiente, con desconcentración técnica, administrativa y financiera. Su misión es la administración y manejo del Parque Nacional y Reserva Marina de Galápagos, zonas en la que ejerce jurisdicción y competencia sobre los

recursos naturales y servicios ambientales que se generan en las áreas protegidas.

Para efecto de la presente investigación se tomará en cuenta desde el año 2012, considerando que la DPNG adoptó un nuevo estatuto orgánico de gestión por procesos.

Dado que el trabajo de la DPNG ha permitido mantener en buen estado de conservación el 95% de las especies originalmente registradas siglos atrás, ha convertido a Galápagos en el archipiélago volcánico mejor conservado del mundo. (Ministerio del Ambiente, 2014). Las 15 extinciones de especies que han sido registradas en Galápagos, sucedieron antes de que este territorio fuera declarado área protegida e incluso, algunas datan del siglo XVIII cuando el Ecuador no tomaba posesión sobre el archipiélago.

Sin embargo, esa percepción positiva es relativamente baja ante los principales públicos con los que se vincula la DNPG en el desarrollo de sus actividades. Este hecho se evidencia en el estudio "*Percepción de Gestión del Parque Nacional Galápagos*" realizado en el 2011, que involucró guías, operadores turísticos, pescadores y demás actores, quienes calificaron con 3.5 sobre 5 la gestión de la institución, lo que significa que cumple el trabajo pero no con excelencia. (Mindshare, 2010, p.70)

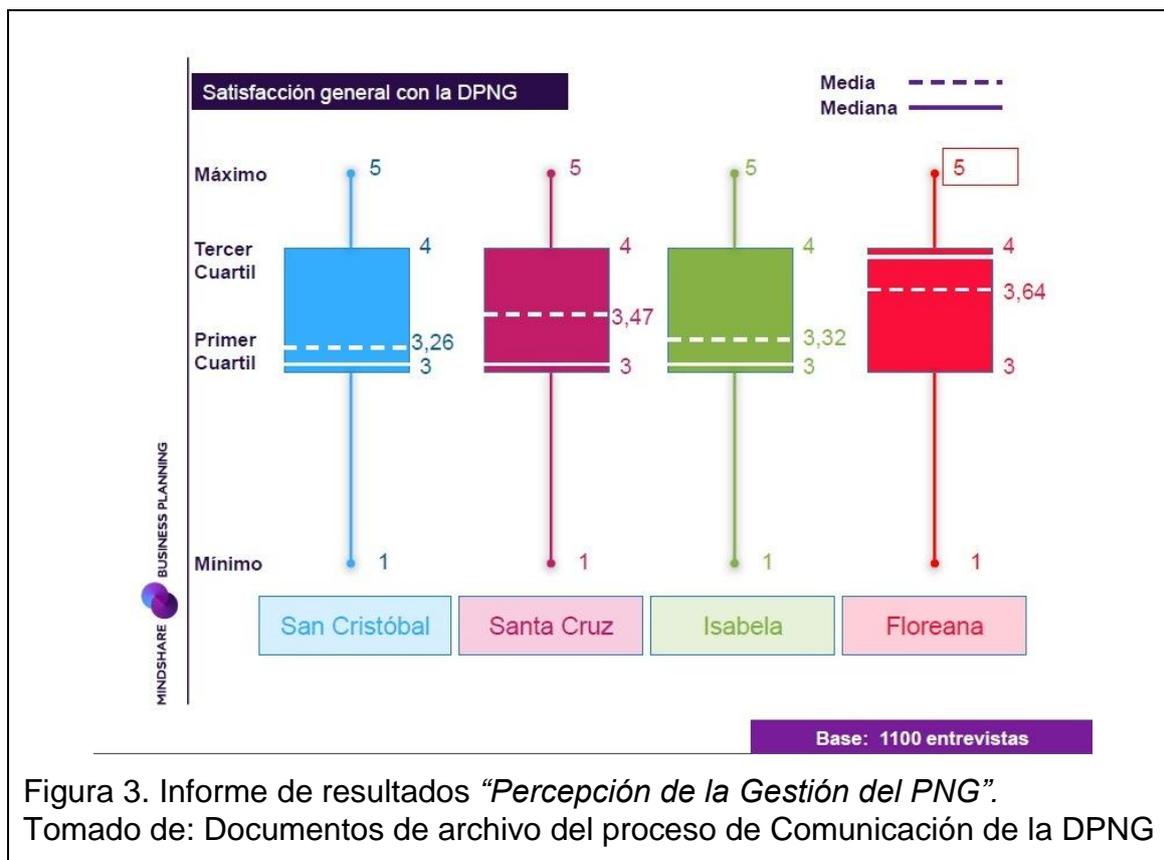


Figura 3. Informe de resultados “Percepción de la Gestión del PNG”.
Tomado de: Documentos de archivo del proceso de Comunicación de la DPNG

Por otra parte, en lo que respecta a la gestión institucional, se identifican varias problemáticas relacionadas con el manejo de la comunicación en dos dimensiones diferentes sobre las cuales gira la presente investigación.

2.1.1 Primera dimensión: Relación con públicos objetivos (usuario)

Las relaciones con los principales públicos de interés de la Institución, también llamados “usuarios”, resultan conflictivas, dado que éstos consideran a la Dirección del Parque Nacional Galápagos como el organismo controlador y sancionador de sus actividades. No la perciben como la institución que vigila por la supervivencia de los recursos naturales para un usufructo sostenible que contribuya con el bienestar de las personas que habitan en el archipiélago a largo plazo. Los públicos, en general, califican el nivel de labor e imagen de la Institución como regular, proyectando una percepción generalizada de que la DPNG se preocupa más por las especies de animales que por las personas.

Además, califican la rendición de cuentas institucional como nada transparente. (Mindshare, 2010, p.70)

En el archivo de procesos administrativos que se mantiene en la Unidad de Asesoría Jurídica de la DPNG, se evidencia que de los 156 juicios iniciados por diferentes tipos de infracciones ambientales y delitos durante el 2014. En ellos, al menos 69 corresponden a temas pesqueros y otros 54 a temas turísticos. En menor número están las infracciones por otro tipo de acciones como extracción de material no permitido o tala de especies protegidas. Estos datos confirman que los públicos o usuarios con los que se mantiene mayor cantidad de conflictos son: sector pesquero artesanal de Galápagos y los operadores turísticos de la Reserva Marina de Galápagos.

Tabla 2. Procesos administrativos por público de interés.

387 pescadores	160 operadores turísticos
69 procesos administrativos	54 procesos administrativos

Tomado de: Archivo de procesos administrativos de la Dirección de Asesoría Jurídica. DPNG

Otro de los aspectos que muestra las tensiones entre los públicos de interés y la Institución es el boletín de prensa que emitió la Unión de Cooperativas de Pesca (UCOPEPGAL) el pasado 12 de agosto de 2014, en el que se cataloga a la DPNG como el brazo operativo de la gran empresa turística y de la burocracia conservacionista, asegurando además, que jamás han estado de acuerdo con las políticas pesqueras establecidas por la Institución, si es que existen. (Boletín, 2014, p.4).

El artículo *“Opinión de la comunidad isleña acerca del desempeño de las instituciones”*, que consta en el Informe Galápagos 2007-2008, recoge un importante análisis sobre imagen institucional y hace una relación desde el año 1997 hasta el 2008. El resultado señala que los niveles más altos de imagen

positiva para la DPNG están representados en los años 1998 y 1999, en el que calificaron con 44 y 48 sobre 100 puntos, respectivamente. De acuerdo al mismo artículo, esta puntuación elevada coincide con el proceso de expedición de la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos. (Barber y Ospina, 2008, p.48, 49)

Sin duda, lo antes expuesto evidencia la problemática que existe en cuanto a la imagen que la DPNG proyecta ante los públicos con los que se relaciona, especialmente con pescadores y operadores turísticos. Estos últimos quienes tienen intereses sobre las áreas protegidas de Galápagos y usufructúan de los bienes y servicios ambientales que prestan.

En el presente trabajo de investigación se analizarán las causas del deterioro de esa imagen y se plantearán posibles líneas de comunicación que mejoren la situación actual.

2.1.2 Segunda dimensión: Débil identidad y comunicación interna

Otra dimensión de la gestión de la comunicación de la DPNG, en la que se identifican algunas debilidades, es la comunicación interna. El DPNG cuenta con un Protocolo de Información que permite normar el manejo informativo dentro del Parque y hacia el exterior, además de establecer vocerías. (PNG, 2007, p.7). No obstante, este documento hace referencia, en su mayoría, al tratamiento de la información para difusión por medios de comunicación masivos tales como prensa, radio y televisión.

Se requieren políticas en esta dimensión que permitan el conocimiento, entendimiento e interiorización de la filosofía organizacional por parte de los colaboradores de la Institución.

El cambio periódico del directivo de la Institución afecta los procesos a largo plazo, por la importancia que le dan al tema del talento humano y relaciones

internas, la cual puede ser mayor o menor dependiendo de quién esté al frente. Es así como desde la posesión de la dirección anterior (abril de 2015 – diciembre 2015), se suspendieron las reuniones mensuales de avances de gestión en las que participaba todo el personal, único espacio de interacción entre la mayoría de los funcionarios. Esto aplica tanto para la autoridad más alta (Dirección General), como para su equipo de trabajo cercano (Directores de área), que constituyen el nivel jerárquico superior. Los niveles siguientes, mandos medios y bajos, son personal con estabilidad laboral, pero se desconoce el nivel de importancia que le dan a los temas de comunicación interna. Sin embargo, de acuerdo a lo que se refleja en el presupuesto institucional, no se designan rubros para mejorar la comunicación interna, y las partidas relacionadas con atención a funcionarios son las primeras recortadas cuando existen otras necesidades.

2.1.3. Herramientas tecnológicas y accesibilidad

A esta situación es importante sumarle otra variable: la situación geográfica y el acceso a la tecnología. La Dirección del Parque Nacional Galápagos tiene unidades operativas en las 4 islas pobladas, y ejecuta sus actividades en todas las islas, las cuales están distantes entre sí. Las nuevas tecnologías no están claramente identificadas y no son de uso común en la Institución para temas de comunicación interna. La Institución cuenta con 375 colaboradores de los cuales el 55% desempeñan sus actividades en el campo y el 45% en las áreas administrativas, según los datos que reposan en los archivos del Proceso de Gestión del Talento Humano de la DPNG.

Como se puede deducir, en los colaboradores no se refleja la identidad institucional. En el presente trabajo de investigación se analizarán los aspectos que han impedido que los colaboradores sientan y vivan su identidad como guardaparques y su filosofía organizacional, además de establecer

lineamientos para mejorar los canales de comunicación que se manejan al interior de la Institución.

2.2. Caracterización de la Institución

La Dirección del Parque Nacional Galápagos, de acuerdo a la nueva Ley Orgánica de Régimen Especial para la Provincia de Galápagos actualmente en controversia, es una Unidad Administrativa Desconcentrada a cargo de las áreas naturales protegidas de la provincia de Galápagos: Parque Nacional y Reserva Marina de Galápagos, ubicadas a 890 kilómetros de distancia del punto más saliente del Ecuador continental.

Dicha institución está adscrita al Ministerio del Ambiente, con autonomía administrativa y financiera. Es única en su rol en el Ecuador, puesto que las otras 43 áreas protegidas del país son administradas por el Ministerio del Ambiente, a través de sus Direcciones Provinciales.

La central de operaciones de la Dirección del Parque Nacional Galápagos está ubicada en la isla Santa Cruz, una de las más céntricas del archipiélago, pero cuenta con unidades técnicas operativas en las islas San Cristóbal, Isabela y Floreana (islas pobladas).

La misión de la Dirección del Parque Nacional Galápagos es ser responsable de la conservación, integridad ecológica y biodiversidad de los ecosistemas insulares y marinos de las áreas protegidas del archipiélago, así como del uso racional de los bienes y servicios que estos generan para la comunidad. (Estatuto Orgánico, Parque Nacional Galápagos. 2012, p.4)

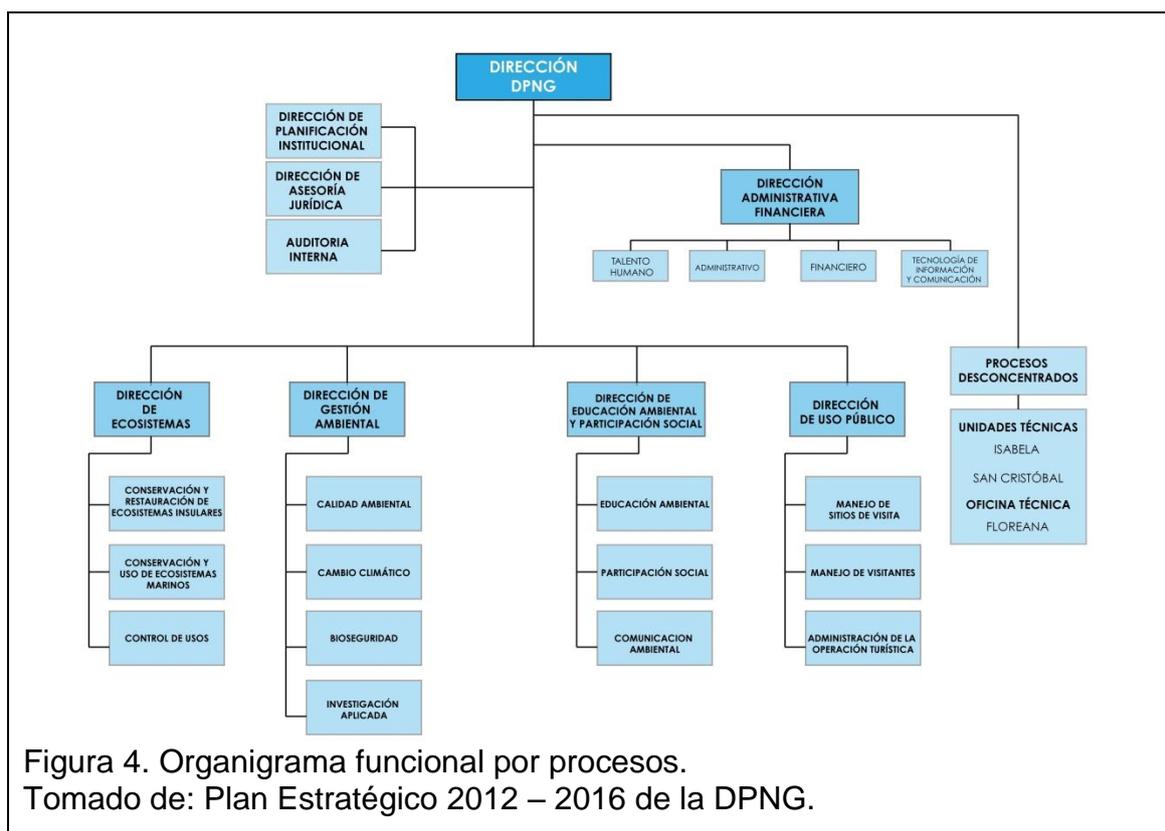
Los objetivos estratégicos bajo los cuales rige su accionar son:

- “Asegurar la conservación de la integridad ecológica y la biodiversidad de los ecosistemas insulares y marinos del archipiélago.
- Incorporar la política de conservación que desarrolla la DPNG al modelo territorial de Galápagos que configura el Plan Regional para la Conservación y Desarrollo Sustentable del archipiélago, para de esta manera, integrarla horizontalmente con otras políticas sectoriales.
- Consolidar la capacidad de manejo de la DPNG dotándola de los recursos necesarios, reforzando sus principios, criterios y directrices para una administración eficaz.
- Generar estrategias que permitan entregar productos y servicios de calidad para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Complementar la protección de los ambientes insulares y marinos del gran ecosistema Galápagos, reconociendo la interacción entre sí y entre estos y las áreas pobladas.
- Conservar los ecosistemas insulares y marinos del archipiélago como el capital natural que sirve de base para el desarrollo socio-económico y cultural de la población local, promoviendo el uso racional de los bienes y servicios ambientales generados por estos.
- Promover el funcionamiento de un sistema de manejo adaptativo y participativo del Parque Nacional y la Reserva Marina, en el que se utilice el mejor conocimiento científico disponible para la toma de decisiones de forma que se pueda realizar ajustes a los objetivos de manejo de acuerdo a la realidad socioeconómica y ambiental del archipiélago”. (Estatuto Orgánico, 2012, p.4)

La DPNG cuenta con una estructura orgánica funcional por procesos, tal como se muestra en la gráfica 4, que se ordenan y clasifican en función de su grado

de contribución o valor agregado al cumplimiento de los objetivos y misión institucional. Los procesos son gobernantes, agregadores de valor, habilitantes, y desconcentrados, todos sujetos a las diferentes direcciones que conforman la Institución y que son:

- Dirección Administrativa Financiera
- Dirección de Gestión Ambiental
- Dirección de Educación Ambiental y Participación Social
- Dirección de Planificación Estratégica
- Dirección de Asesoría Jurídica
- Dirección de Uso Público
- Dirección de Ecosistemas.



La visión de la Dirección del Parque Nacional Galápagos es: “ser líder mundial en manejo sustentable de sus recursos”. (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2013).

Los valores institucionales, que se encuentran publicados en su página web, se anotan a continuación:

- Solidaridad que permita la unidad entre los funcionarios/as.
- Compromiso por la Institución y su trabajo en el territorio.
- Transparencia en todas las actividades y decisiones.
- Responsabilidad en el trabajo y en representar a la Institución a nivel nacional e internacional.
- Honestidad en todos los ámbitos, que permite el crecimiento y motivación.
- Disciplina en el trabajo para la conservación de los ecosistemas del Archipiélago.
- Trabajo en equipo que genera motivación y sentido de propiedad.”

La DPNG tiene dos documentos en los que se encuentra parte de su filosofía institucional. En el Estatuto Orgánico Funcional se describen la misión de la DPNG y los objetivos estratégicos. Pero, en el Plan Estratégico 2012 – 2016 están plasmados la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos institucionales, diferentes a los que constan en el primer documento mencionado. Esto constituye una disparidad en cuanto a la información que debería ser manejada e interiorizada por los funcionarios.

2.2.1. Contexto histórico Institucional

La DPNG se creó con la llegada de los primeros oficiales de conservación de las islas Galápagos pocos años después de la declaración de Parque Nacional en 1959. Poco a poco fue tomando fuerza hasta que se convirtió en el Servicio Parque Nacional Galápagos (SPNG), institución que pertenecía al ex Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN), y que contaba con una normativa que le daba la responsabilidad sobre la protección

de los recursos naturales. Posteriormente, en 1998, con la expedición de la Ley Orgánica de Régimen Especial de Galápagos, pasó a ser parte del Ministerio del Ambiente, con desconcentración financiera, con el nombre de Dirección del Parque Nacional Galápagos. En Galápagos no existe Dirección Provincial de Ambiente como en las demás provincias del Ecuador, pero la DPNG ejerce esas funciones con presupuesto propio.

Durante años, la Institución (antes SPNG, ahora DPNG) era una de las más respetadas de la provincia. Se convirtió en la representación gubernamental que podía ayudar a la población a solucionar algunos problemas de diferente naturaleza, no únicamente ambiental. Pero con el pasar del tiempo y con las mayores responsabilidades que adquiriría la entidad, la percepción de la comunidad local sobre la DPNG cambió y la imagen que quedó en el imaginario colectivo fue la de una institución autoritaria y poco preocupada de las necesidades de la población local.

De acuerdo con los registros históricos que reposan en el proceso de Comunicación, se puede evidenciar que la década de 1990 marcó un antes y un después en cuanto a la gestión que realizaba la institución. Existieron paros de pescadores, quienes se tomaban las instalaciones de la DNPG como una manera de presionar a la autoridad ambiental para aceptar sus peticiones, generalmente relacionadas con la apertura de pesquerías como pepino de mar y langosta, que resultaron ser detonantes de graves conflictos.

A finales de esa década, se produjo, además, una alta inestabilidad institucional, dado que el director del PNG era cambiado constantemente, reflejo de la inestabilidad política que se vivía en el país. Esta situación causó la transición de 8 directores en menos de un año, incluso se dio el caso de uno que no permaneció en el cargo ni siquiera 24 horas. Esto provocó una huelga de funcionarios y más allá de eso, una división entre los que estaban de acuerdo con el nuevo director posesionado y los que no, impactando

gravemente las relaciones laborales internas durante y posterior a este evento, lo cual aún se recuerda dentro de la institución.

Estos sucesos cambiaron la forma de gestionar las áreas protegidas de Galápagos. A principios del nuevo milenio, la Institución dejó de trabajar de manera aislada, es decir, de los límites de las áreas protegidas hacia adentro, donde estaban las especies que conservaban y pasó a trabajar hacia afuera, donde están los asentamientos humanos, causantes de los problemas que afectan las áreas protegidas. Este hecho incorporó un nuevo término al accionar institucional: la participación, de modo que las decisiones más importantes se empezaron a tomar a través de un sistema de manejo participativo, al menos en lo que se refiere a la administración de la Reserva Marina de Galápagos, tal como lo estipulaba la nueva ley de ese entonces. (En junio de 2015, esa ley fue reformada y existen ciertos cambios respecto a este tema).

Sin embargo, esta nueva forma de gestión no cambió la imagen de la institución según muestran los resultados del estudio de percepción de imagen de la DPNG en el 2012, el cual señala que el 50% de la población “cree que la gestión del parque sigue igual” y su imagen fue calificada como regular. (Mindshare, 2010, p.70)

En los últimos años, la inclusión de Galápagos dentro de la lista de Patrimonios en Riesgo, de la Unesco abrió el espacio idóneo para la solución de algunos problemas identificados por el Comité de Patrimonio de la Unesco, tales como la ingobernabilidad y la falta de control para el ingreso de especies introducidas, lo cual favoreció la gestión de la DPNG. Esto permitió el fortalecimiento de algunas instituciones públicas de la provincia y la creación de otras como la Agencia de Control y Regulación de la Bioseguridad y Cuarentena para Galápagos (ABG). Gracias a esto, se descargaron algunas responsabilidades sobre la DPNG, aunque no sean visibles para la comunidad.



Figura 5. Paro de pescadores (2000). Toma de instalaciones de la DPNG.

Tomado de: Archivo fotográfico de la DPNG.



Figura 6. Paro de pescadores (2000). Quema de bienes públicos en Isabela.

Tomado de: Archivo fotográfico de la DPNG.



Figura 7. Paro de guardaparques (2004). Instalaciones en Santa Cruz.
Tomado de: Archivo fotográfico de la DPNG.

2.3. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

A continuación se desarrolla un análisis de los diferentes factores del entorno de la Institución que tienen influencia sobre la misma y que deben ser de suma consideración para entender la posición de la DPNG.

2.3.1. Factores políticos y marco normativo

Actualmente, toda la provincia atraviesa una etapa de transición política con un futuro incierto. La expedición de la nueva ley orgánica, de la que se desconoce si es una reforma a la anterior o una nueva, con la que se derogaría la anterior, ha generado controversias en todos los sectores y es la causa de paros y marchas a nivel de la provincia. De hecho, los asambleístas por Galápagos han interpuesto demandas de inconstitucionalidad a la mencionada Ley.

Esta nueva ley representa el factor político más influyente en este momento, porque hay artículos que intervienen directamente sobre el accionar de la Institución, inclusive en su denominación.

Por otra parte, el Ministerio del Ambiente en los últimos años ha incrementado la atención que mantiene sobre la gestión de la DPNG y ha establecido nuevos protocolos para su administración, especialmente en lo relacionado al manejo de la imagen institucional.

2.3.2 Factor económico

La DPNG tiene un presupuesto de aproximadamente 29 millones de dólares anuales, de los cuales el 50% corresponde a asignación del Gobierno Nacional y el otro 50% es autogestión (cobro de tasa de ingreso a las áreas protegidas de Galápagos; licencias; permisos y patentes; multas y servicios).

Por otro lado, la DPNG se beneficia de las donaciones nacionales e internacionales que realizan diferentes Organizaciones No Gubernamentales e instituciones públicas, a través de convenios de cooperación por los que recibe bienes y servicios. En el 2015, la Entidad trabaja con alrededor de 20 cooperantes.

2.3.3 Factor social

La sociedad galapagueña, que cuenta con más de cien años de historia desde que los primeros migrantes arribaron hasta las islas para habitarlas, tiene un alto sentido de orgullo y pertenencia por su lugar de residencia y consideran estar en posesión de todos los derechos para usufructuar los recursos naturales que ofrecen las islas. Este privilegio siempre fue legítimo pero con una responsabilidad compartida. La nueva ley estaría quitando a los residentes la exclusividad del aprovechamiento de los bienes y servicios ambientales que

existen en las Galápagos y en su lugar entregándoles preferencias, lo que genera un malestar social que en su momento puede revertirse hacia la autoridad ambiental en el archipiélago, es decir la DPNG, por ser el administrador de esos recursos.

Galápagos es una de las provincias ecuatorianas con mayor crecimiento poblacional del país, de acuerdo al último censo de población y vivienda realizado por el INEC en el 2010. Esto permite visualizar que a medida que la población crezca, mayor será demanda de bienes y servicios ambientales para su desarrollo y bienestar. La población local depende, casi en su totalidad, de los recursos naturales que ofrecen los ecosistemas de Galápagos.

La inclusión de temáticas de educación ambiental dentro de la educación formal que se dicta en las islas, ya está creando galapagueños con mayor conciencia ambiental.

2.3.4 Factor tecnológico

La Dirección del Parque Nacional Galápagos cuenta con la más alta tecnología de la provincia. Esta tecnología es aplicada para las acciones de manejo que ejecuta como el control y vigilancia marina, a través de sistemas satelitales y radiales, con antenas colocadas en diferentes puntos del archipiélago. Sin embargo, el servicio de internet es deficiente, con poca velocidad, lo que dificulta las comunicaciones. Cuenta con un sistema telefónico satelital que permite mantener en comunicación a la oficina central y a las 3 unidades operativas en las islas, inclusive con las bases remotas de control, servicio que no funciona cuando se pierde la señal de internet. En lo que respecta a tecnología para actividades de manejo y conservación de ecosistemas, posiblemente la DPNG es un referente a nivel latinoamericano como administrador de áreas protegidas.

Tabla 3. Análisis de factores

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos
Expedición de la nueva Ley Orgánica de Régimen Especial para Galápagos (LOREG), creando conflicto en la población local.	Presupuesto de autogestión es igual al designado por el Gobierno Nacional.	Comunidad mucho más responsable con su entorno natural.	Mucha tecnología al servicio de la conservación.
Nuevos protocolos para gestionar en las áreas protegidas de Galápagos, desde el Ministerio del Ambiente.	Más de 20 cooperantes, aportando con bienes y servicios para la conservación de Galápagos.	Residentes sin exclusividad de desarrollo en Galápagos.	Deficiente conectividad y mal servicio de internet.
	Mayor intervención económica de ONG.	Provincia con mayor crecimiento poblacional, y mayores demandas de bienes y servicios ambientales.	

Como se puede concluir, la DPNG es una institución con una amplia trayectoria e importantes responsabilidades en el contexto local y nacional, cuya relación con sus públicos ha sufrido tropiezos a lo largo de su historia.

3. Capítulo III IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL

Como se mencionó anteriormente, la identidad corporativa es lo que diferencia a la organización de las demás, aquello que la hace única. A continuación se analizarán los principales aspectos de la identidad corporativa de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, incluyendo su filosofía organizacional.

3.1 Filosofía organizacional

La filosofía organizacional de la Dirección del Parque Nacional Galápagos se encuentra plasmada en su Plan Estratégico 2012 – 2016 y está compuesta por: misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos.

Aunque este Plan Estratégico es cuatrienal, en vigencia desde el 2012, con la publicación del Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir debió ser reformado para alinear los objetivos de estas dos herramientas de gestión.

El Plan Estratégico cuatrienal no es un documento común de administración, pese a que su elaboración fue desarrollada dentro de un proceso participativo en el que contribuyeron los procesos agregadores de valor. Es usado, con mayor frecuencia, por el personal de la Dirección de Planificación institucional, las demás áreas de la DPNG basan su planificación y accionar en el Plan de Manejo.

3.1.1 Misión

La Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG) es responsable de la conservación de la integridad ecológica y la biodiversidad de los ecosistemas insulares y marinos de las áreas protegidas del archipiélago, así como del uso racional de los bienes y servicios que estos generan para la comunidad.

Esta misión está en vigencia desde el 2012, con la expedición del nuevo estatuto orgánico.

El análisis de la información recopilada dentro de los grupos focales realizados para conocer la percepción de los colaboradores de la DPNG en lo referente a los vectores de la identidad organizacional, evidenció que existe un total desconocimiento de la misión institucional, dado que ningún funcionario de los participantes sabía cuál era. "Yo no la conozco" mencionaron en el primer grupo, y para la mayoría de los funcionarios, la misión era la conservación de Galápagos. "Nosotros que somos guardaparques no lo sabemos, peor la comunidad".

La misión integra muy bien lo que hace la Institución, aunque los términos empleados no son de fácil comprensión para la mayoría de las personas, inclusive para los propios funcionarios, pero consideran que sí engloba lo que hace, aunque "no contamos con las herramientas para cumplir con la misión", acotaron.

3.1.2 Visión

La Dirección del Parque Nacional Galápagos será líder mundial en manejo sustentable.

En este punto es importante destacar que los funcionarios tienen poco conocimiento de la visión institucional, y en su memoria está más presente la visión del Plan de Manejo del 2005, dado que los talleres de socialización del mismo hicieron uso de una metodología pedagógica que impregnó esta visión en el conocimiento de los guardaparques, de la cual se desprende la actual misión institucional.

3.1.3 Valores

- Solidaridad que permita la unidad entre los funcionarios/as.
- Compromiso por la Institución y su trabajo en el territorio.
- Transparencia en todas las actividades y decisiones.
- Responsabilidad en el trabajo y en representar a la Institución a nivel nacional e internacional.
- Honestidad en todos los ámbitos, que permite el crecimiento y motivación.
- Disciplina en el trabajo para la conservación de los ecosistemas del Archipiélago.
- Trabajo en equipo que genera motivación y sentido de propiedad.

En cuanto a este aspecto, no existe información histórica sobre los valores institucionales. De acuerdo a la información proporcionada por el Proceso de Talento Humano, estos valores corresponden a una adaptación de los utilizados por las instituciones del sistema público nacional.

Durante los *focus groups*, aunque los funcionarios no conocían la existencia de valores institucionales como tales, se identificaron con todos, reconociendo que en todo momento de su día laborable los ponen en práctica. Se les consultó sobre el momento de su día de trabajo en el que vivían los valores institucionales y algunas respuestas fueron: “Todo el día, todos los días, mientras se está con los compañeros”; “Todos los valores se ven reflejados en los guardaparques de campo”; “A cada rato, desde que vas ingresando puntual, vez disciplina y compromiso”.

Sin embargo, al inquirir sobre el valor con el que más se identificaban, predominó el trabajo en equipo, el compromiso y la honestidad: “Con todos, pero primero el compromiso, porque como guardaparques debemos conservar y proteger”; “Igual, compromiso, respeto y trabajo en equipo”.

3.1.4 Objetivos Estratégicos

Objetivo 1: Asegurar la conservación y la integridad ecológica y la biodiversidad de los ecosistemas insulares y marinos de Galápagos.

Objetivo 2: Incorporar la política de conservación que desarrolla el PNG al modelo territorial de Galápagos, que configura el Plan Regional para, de esta manera, integrarla horizontalmente con otras políticas sectoriales.

Objetivo 3: Mejorar y consolidar la capacidad del manejo de la PNG dotándolo de los recursos que necesita, reforzando sus principios, criterios y directrices para una administración eficaz y potenciando y mejorando su procedimiento de evaluación de la eficiencia de manejo.

Objetivo 4: Lograr un mayor apoyo de la población galapagueña a la gestión que realiza el PNG, difundiendo la importancia socioeconómica que tiene la conservación de la naturaleza, fomentando modelos participativos de manejo y aprovechando las oportunidades que ofrecen las áreas protegidas para la educación e interpretación ambiental y el turismo de naturaleza.

Objetivo 5: Promover el funcionamiento de un sistema de manejo adaptativo y participativo del Parque Nacional y la Reserva Marina, en el que se utilice el mejor conocimiento científico y técnico interdisciplinario disponible, para aplicarlo a la toma de decisiones de forma que se pueda realizar ajustes a los objetivos de manejo de acuerdo a la realidad socio-económica y ambiental del archipiélago.

Estos objetivos estratégicos son los cinco primeros objetivos básicos del Plan de Manejo de 2005, compuesto de seis. Pese a que actualmente existe un nuevo Plan de Manejo, publicado en el 2014, los objetivos estratégicos no han sido modificados.

Los objetivos estratégicos son conocidos a nivel del equipo técnico y jerárquico superior. Los guardaparques no los conocen.

3.2 Identidad Visual

La Dirección del Parque Nacional Galápagos cuenta con un Manual de Identidad Gráfica en el que se establecen las directrices para el uso del logotipo institucional y comercial, así como los parámetros para la producción de material gráfico institucional.

3.2.1 Logotipo

El logotipo actual está formado por una tortuga gigante en color verde y un tiburón martillo en azul, que representan el área terrestre y marina protegidas, respectivamente, que administra la Dirección del Parque Nacional Galápagos. Su tipografía es *Century Gothic*, que se distingue por sus letras redondeadas y sin embellecimientos. El logotipo institucional se puede utilizar en dos versiones: horizontal y vertical.



Figura 8. Logotipos del Parque Nacional Galápagos

El logo institucional ha sufrido varias modificaciones a lo largo de la historia, considerando que la propia institución pasó a estar adscrita a distintos ministerios desde su creación.

El primer logotipo data de 1974 y es una tortuga gigante. En aquel entonces, el Parque Nacional Galápagos estaba adscrito al Servicio Nacional Forestal, del Ministerio de la Producción. Posteriormente, en 1978, cuando pasó a manos del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, se dejó de usar el logotipo y solo se utilizaba el nombre. En 1988 aparece nuevamente el logotipo del Parque Nacional Galápagos, esta vez en forma de un sello circular mucho más elaborado, en el que denota la pertenencia al Programa Nacional Forestal, del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Cinco años después, en 1993, se modifica el logotipo para incluir la reorganización del ministerio; esta vez la Subsecretaría Forestal. Solo un año después, el Parque Nacional Galápagos dejó de ser parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería y pasó a ser adscrito al Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y de Vida Silvestre (INEFAN).

En 1998 con la expedición de la LOREG, se crea la Reserva Marina de Galápagos, un área protegida más dentro del archipiélago, bajo la administración de la misma institución. El hecho de asumir una nueva competencia, motiva la creación de un nuevo logotipo institucional que represente a la nueva área protegida creada. Es así que en el año 2000 se presenta una actualización del logotipo, que incluye un tiburón martillo que representa la nueva área protegida. Este logotipo se popularizó en gran medida, al punto que empezó a ser utilizada comercialmente en souvenirs y productos promocionales del archipiélago. Por lo antes mencionado, fue necesaria la implementación de un nuevo logotipo institucional de uso exclusivo. En el 2002, el voluntario francés Jean Roch, creó el nuevo logotipo, el cual se mantiene vigente, con ciertas variantes en cuanto a la tipografía. Ese mismo año, los dos logotipos: el comercial y el institucional, fueron registrados con derechos ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

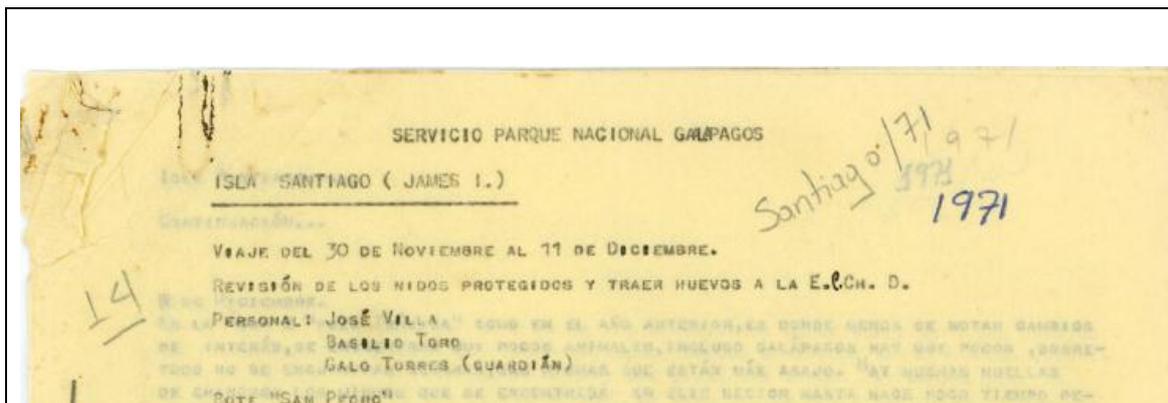


Figura 9. Documento de 1971 sin logotipo.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos



Figura 10. Documento de 1974 con el primer logotipo.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos

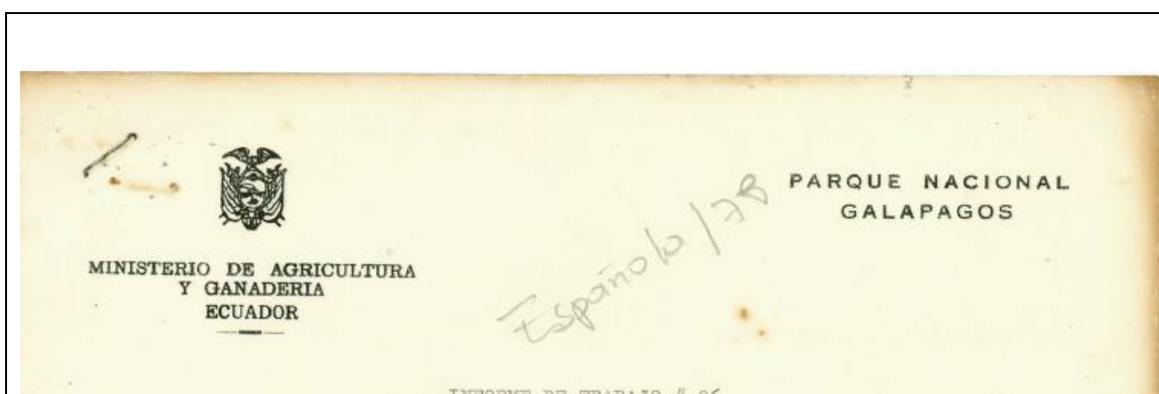


Figura 11. 1978.- Se dejó de usar el logotipo.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos

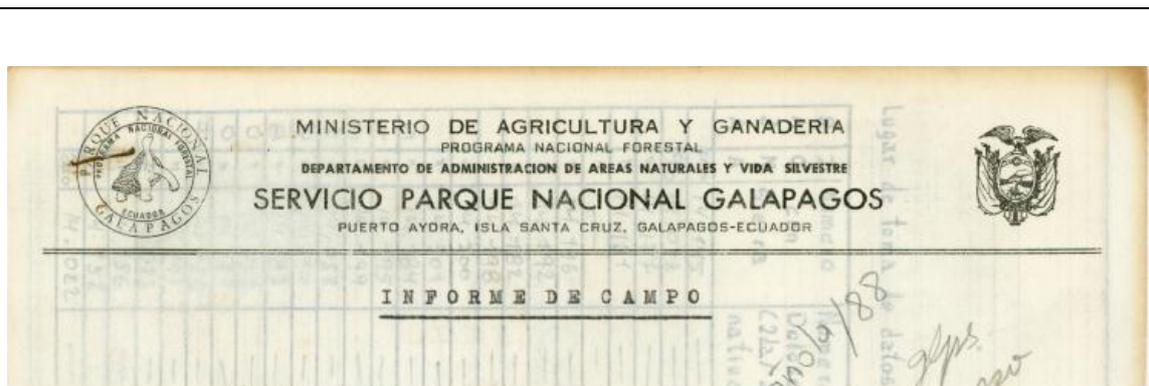


Figura 12. 1988.- Aparece el nuevo logotipo, más elaborado.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos

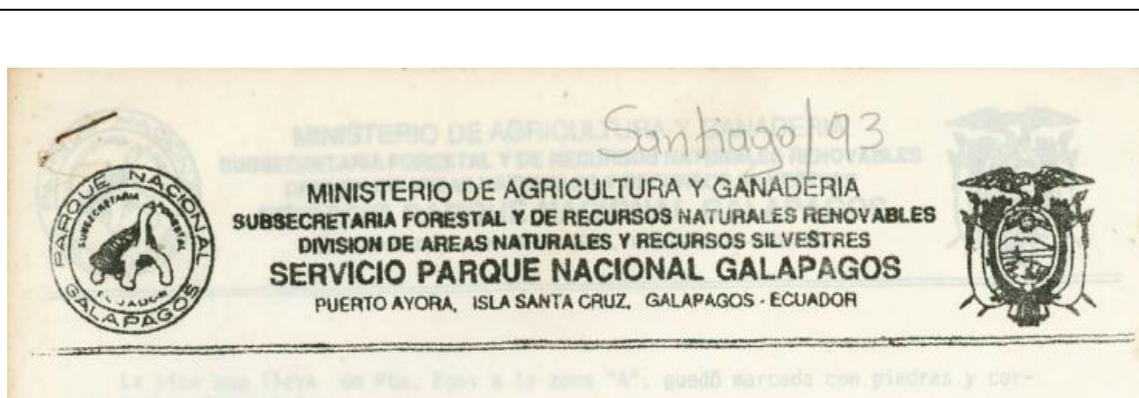


Figura 13. 1993.- Logo actualizado para incluir la reorganización ministerial.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos



Figura 14. 1994.- Logo cuando la institución es parte del INEFAN.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos



Figura 15. 2000.- Nuevo logotipo que incluye la RMG. Actual logo comercial.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos



Parque Nacional
GALÁPAGOS
Ecuador

Figura 16. 2002.- Actual logotipo institucional, con variantes en la tipografía.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos



Parque Nacional
y Reserva Marina
GALÁPAGOS
Ecuador

Figura 17. 2015.- Está en aprobación una reforma al logotipo institucional.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos

La Dirección de Asesoría Jurídica está realizando el trámite ante el Instituto de Propiedad Intelectual para registrar un nuevo logotipo, en el que se incluye el texto “y Reserva Marina” para hacer referencia a las dos áreas protegidas.

En lo referente a este aspecto, la percepción general entre los funcionarios es que su trabajo se ve reflejado en el logotipo institucional.

La pregunta hacía referencia a si consideraban que su trabajo se veía reflejado en el logotipo y la mayoría coincidió en que sí: “Yo sí. Porque el objetivo es conservar; “El solo hecho de tener a dos animales emblemáticos dice mucho”; “Si está bien, porque en general es tierra y mar”.

Un grupo muy reducido considera que en el logotipo faltaba la parte humana, lo cual debería corresponder al modelo de acción actual: “Yo creo que falta la parte humana. Porque ellos son la esencia”.

Aunque en general los guarda parques están de acuerdo con el logo, hay quienes consideran que debe ser restaurado para darle mayor precisión al arte. “El logo nos da la responsabilidad que tiene la institución para cuidar las dos áreas protegidas. Aunque debería ser retocado porque tiene fallas en el dibujo”.

Dentro de la investigación, se pudo determinar que existe cierta molestia entre los funcionarios, por el irrespeto que existe en cuanto al uso del logotipo institucional, dado que galerías, sastrerías o sitios de bordados coloca el logotipo en cualquier prenda de vestir, aunque quien la use no pertenezca la institución. El logotipo institucional ha sido usado en todo tipo de souvenirs o recuerdos, cuando debería de usarse el logotipo comercial: “Para mí no refleja la institución, sino a Galápagos turísticamente. Todos usan este logo, turistas nacionales y extranjeros, con este logo”. Este problema es consecuencia del nulo control que hace la institución al uso de los logotipos, quien además no percibe regalías por la utilización del logotipo comercial, que es ampliamente usado en todos los establecimientos de souvenirs de Galápagos.

3.2.2 Colores institucionales

La Dirección del Parque Nacional Galápagos tiene tres colores institucionales: verde y azul como colores primarios y amarillo como color especial. Su uso está reglamentado dentro del Manual de Identidad Gráfica. (

Durante el desarrollo de esta investigación, la información recogida de los guardaparques demuestra que no conocen la existencia de colores institucionales, no obstante, los colores azul y verde están muy posicionados a nivel interno, se los identifica como institucionales. Adicionalmente, consideran que los colores caqui y blanco deberían ser parte de la gama. El color caqui por ser característico de las camisas “safari” de los guardabosques/guardaparques a nivel mundial y el blanco que se usa para las camisetas polo de diario, dentro de los uniformes que tiene la institución: “El color caqui del uniforme debería ser institucional, porque es un color internacional”; “En vez del amarillo debería estar el blanco”; “Se debe incluir los colores de los uniformes, el color blanco, el caqui, y otros colores para infraestructura”; “Se debería incluir los colores del uniforme, caqui y blanco”.

3.2.3 Tipografía

La Dirección del Parque Nacional Galápagos cuenta con dos tipografías de letra institucionales que son usadas en presentaciones, folletería, artes y otros.

La familia Century Gothic se usa para títulos y textos cortos. Además, es el tipo de letra del logotipo institucional. No permite el uso de serifas e incluye los estilos: normal, itálica, negrita y negrita itálica.

La familia Century Schoolbook se usa para textos más extensos, en medios impresos y en medios digitales de amplia resolución. Este tipo de letra permite las serifas e incluye los estilos: normal, itálica, negrita y negrita itálica.

Este aspecto de la identidad visual no es respetado por los funcionarios, quizá porque no tienen el pleno conocimiento del mismo, dado que se pueden encontrar documentos oficiales (fuera del sistema de gestión documental Quipux), como informes de campo, solicitudes de viáticos, informes de conformidad, términos de referencia, etc., en los que la tipografía ha sido usada a discreción de cada funcionario.

3.3 Identidad Verbal

En lo que se refiere a la identidad verbal, el nombre oficial de la institución, al igual que el logotipo, ha sufrido cambios a lo largo de su historia.

Como se mencionó anteriormente, el Parque Nacional Galápagos fue creado en 1959 como primera área protegida del país. Durante 9 años no hubo administración sobre dicha área, solo hasta 1968, cuando llegaron los primeros dos guardaparques, quienes eran los mejores egresados de la Escuela Forestal de Pichincha, se inició la administración del parque nacional.

Desde ese entonces, tanto al área protegida como a la oficina de administración del área protegida se le llama Parque Nacional Galápagos (PNG). No se conoce a ciencia cierta en qué años se empezó a nombrar a la oficina de administración del área protegida como Servicio Parque Nacional Galápagos (SPNG), pero en el 1998, con la expedición de la Ley Orgánica de Régimen Especial para Galápagos (LOREG), se determinó como Dirección del Parque Nacional Galápagos a la institución que administra no solamente el Parque Nacional Galápagos sino también la Reserva Marina de Galápagos (área protegida creada en la misma ley).

A pesar de los esfuerzos por posicionar el nombre de la institución entre la comunidad local, nacional e internacional, aún en la actualidad se conoce a la institución como PNG.

En la reforma a la LOREG (junio de 2015) no se menciona a la Dirección del Parque Nacional Galápagos como la institución que administra el parque nacional y reserva marina, sino como Unidad Administrativa Desconcentrada a cargo de las Áreas Naturales Protegidas del Galápagos. Al respecto, las autoridades gubernamentales se han manifestado indicando que es solo una clasificación nominal dentro del Sistema de Administración Pública, pero que el nombre se mantiene.

Los guardaparques tienen criterios divididos en referencia al nombre de la institución. Para algunos se llama Parque Nacional Galápagos, para otros Dirección del Parque Nacional Galápagos. En ese sentido, comentan: “Se conoce más al Parque Nacional Galápagos que la Dirección del Parque Nacional Galápagos”; “Tengo cierto grado de confusión pero siempre dicen que hay que poner Dirección del Parque Nacional Galápagos”; “Yo tengo entendido que la institución es la Dirección del Parque Nacional Galápagos y el área protegida es Parque Nacional Galápagos”.

Los funcionarios con más años de servicio en la DPNG tienen mayor confusión en lo referente al nombre, porque han vivido varios cambios y les cuesta entender las razones. “Desde que yo ingresé a trabajar, yo lo conocí como Parque Nacional Galápagos, y nos dijeron que todos éramos guardaparques y nos sentíamos identificados como Parque Nacional Galápagos. Ahora hacen la diferencia”; “Servicio Parque Nacional Galápagos aunque más se identifica como Parque Nacional Galápagos.

Se consultó a los funcionarios si consideran que el nombre de la institución se identifica con las acciones, y en términos generales la respuesta fue positiva, aunque para un número menor de colaboradores la Dirección del Parque Nacional Galápagos parece hacer referencia a las acciones que realiza la autoridad máxima (director o directora) y desde las Unidades Técnicas se visualiza como lo que hace la planta central, es decir, las oficinas de la isla

Santa Cruz: “Como dirección, parece que fuera el trabajo solo de la directora”; “Dirección del Parque Nacional Galápagos parece que se hablara solo de lo que hace Santa Cruz”; “Dirección del Parque Nacional Galápagos parece que se hablara solo de lo que hace Santa Cruz”.

A pesar del criterio disperso sobre el nombre de la Institución, los funcionarios opinaron que no le cambiarían nada. Y una minoría sugirió que solo se llame Parque Nacional Galápagos.

3.4. Otros símbolos de la Identidad Corporativa

La Dirección del Parque Nacional Galápagos cuenta con dos elementos menos usuales para instituciones públicas pero muy representativos de su identidad: el himno y la bandera.

3.4.1 Himno al Guardaparque

De la inspiración del trascendental guardaparque Humberto Andrade, en 1992 se escribió el Himno Al Guardaparque, que es una reseña de la tradicional labor del guardaparque de campo, aquel que cruza colinas, valles secos, terreno escabroso, etc., para cumplir sus actividades. Sin embargo, la simple letra no podía ser utilizada sin música que lo acompañara, por lo que permaneció 7 años sin poder ser oficializado.

En 1999, por el cuadragésimo aniversario de creación del Parque Nacional Galápagos, y como un homenaje y reconocimiento a los logros alcanzados por la institución, el grupo musical ecuatoriano Tercer Mundo trabajó en la música del Himno al Guardaparque, complementando este símbolo identitario que es muy utilizado en los eventos oficiales de la institución.

Estos datos no están registrados en ninguna memoria histórica de la DPNG, sino que fueron recogidos de las versiones de los guardaparques más antiguos de la institución y que ya no son parte de la misma.

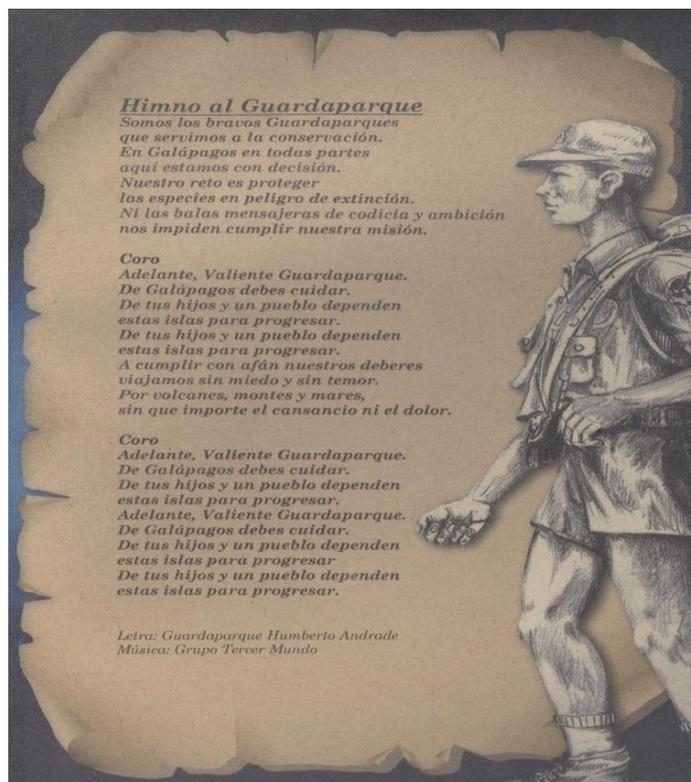


Figura 18. Himno del Guardaparque.
 Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos

3.4.2 Bandera Institucional

Al igual que la música del Himno, la bandera apareció con motivo de los 40 años de aniversario de creación por iniciativa del departamento de Comunicación, quienes establecieron el pabellón de tres franjas horizontales. La primera de arriba a abajo, de color verde, la segunda blanca y la tercera azul, con el logo institucional como escudo. Estos dos elementos identitarios, que son muy aceptados por los guardaparques, actualmente se mantienen.



Figura 19. Bandera de la DPNG.
Tomado de: Dirección del Parque Nacional Galápagos

3.5. Personal

El Proceso de Talento Humano clasifica al personal dentro de su distributivo de acuerdo al Régimen de Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294 del 6 de octubre del 2010.

Tabla 4. Clasificación del personal por régimen laboral

Detalle de personal según régimen laboral	Número de empleados
Personal contratos ocasionales escala 20 grados	13
Personal nombramiento libre remoción- nivel jerárquico superior	6
Personal nombramiento regular	209
Personal nombramiento provisional	119
Total personal al 5 de octubre del 2015	347

Asimismo, la Dirección del Parque Nacional Galápagos, además de su base de operaciones en la isla Santa Cruz, cuenta con Unidades Operativas en las islas

San Cristóbal, Isabela, y Floreana, con guardaparques que realizan sus actividades en el campo y en las áreas administrativas, como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 5. Clasificación del personal por islas

Personal por islas	No. Empleados de campo	No. Empleados administrativos	Total
Personal en la isla Santa Cruz	107	129	236
Personal en la Isla San Cristóbal	32	29	61
Personal en la Isla Isabela	29	13	42
Personal en la Isla Floreana	8	0	8
Total de Personal	176	171	347

3.6 Gestión de la Comunicación Organizacional

La Dirección del Parque Nacional Galápagos en su reforma al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, publicado en el registro oficial N° 349 del 16 de octubre del 2012, establece que la Institución desarrolla una estructura básica alineada a la misión, conformada por procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes y de apoyo.

Dentro de los procesos agregadores de valor se encuentra la Dirección de Educación Ambiental y Participación Social, que aunque su nombre no lo indica, también constituye la Dirección de Comunicación. En la Dirección del Parque Nacional Galápagos funciona una estrategia de intervención social denominada CEPA (comunicación, educación y participación social), cuyos componentes trabajan en sinergia para conseguir mayores impactos en cada una de las áreas. Dado que a nivel nacional, las áreas de Comunicación son consideradas como asesoras y no como agregadoras de valor, no podía reflejarse en el nombre la palabra Comunicación, caso contrario, la estructura

orgánica funcional no iba a ser aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

La Dirección de Educación Ambiental para el 2015 tuvo un presupuesto anual de 460.000 dólares para la ejecución de su Plan Operativo Anual, de los cuales se asignan 255.000 dólares para las cinco actividades establecidas en el Proceso de Comunicación.

3.6.1 Estructura organizacional

La Dirección de Educación Ambiental y Participación Social tiene la misión de dirigir, coordinar y gestionar acciones de educación ambiental y participación social, a través de la conciencia social. Esto permitirá a la colectividad de Galápagos, comunidad nacional e internacional, rescatar y mantener la cultura e identidad isleña, mediante la socialización de políticas, instrumentos y oportunidades para que conozcan, valoren, disfruten y usen racionalmente los bienes y servicios ambientales que los ecosistemas del archipiélago, generan para su beneficio.

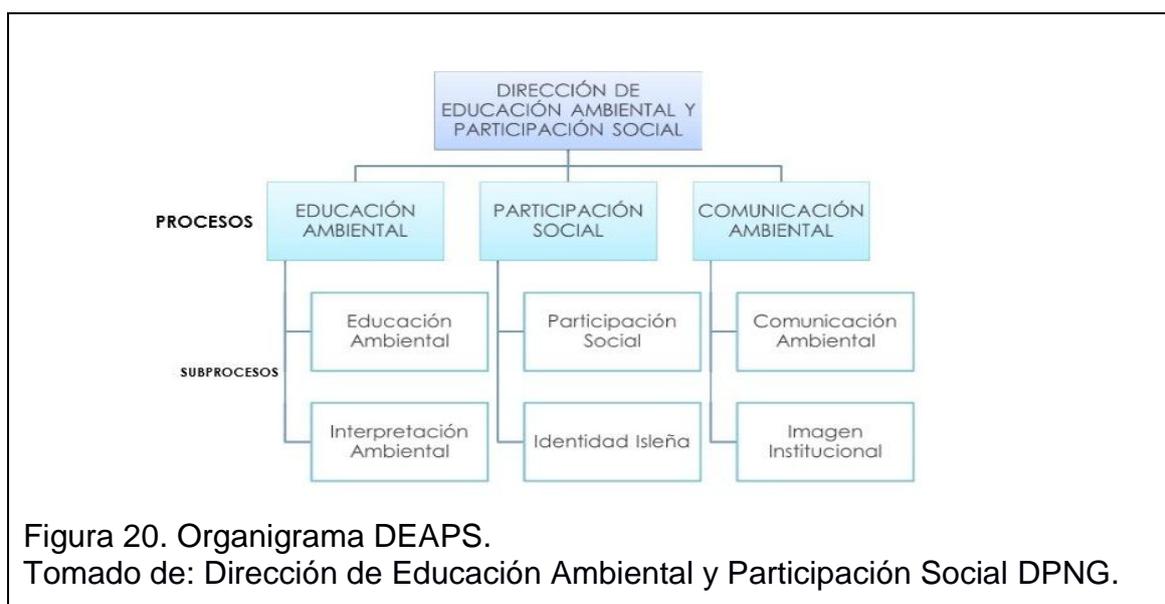
Las funciones de la Dirección de Educación Ambiental y Participación Social que constan en el Estatuto Orgánico (DPNG, 2012.p.18) son:

- a. Coordinar con el Ministerio de Educación el establecimiento del modelo educativo integral propio para las islas, desarrollando programas de educación ambiental formal, en coordinación con la Dirección de Gestión Ambiental;
- b. Promover programas de inducción o capacitación de los diferentes grupos de la comunidad en relación a las actividades productivas, la problemática de las áreas urbanas y rurales y la conservación de los recursos naturales terrestres y marinos;

- c. Difundir la información científica y el conocimiento generado por los proyectos de investigación y manejo realizados en las islas a fin de procurar su aprovechamiento por parte de la comunidad local;
- d. Dirigir la implementación de Planes, Programas, subprogramas y actividades necesarias para implementar el manejo y la administración de la Reserva Marina de Galápagos (RMG)
- e. Fomentar mediante un programa el conocimiento y valoración del capital natural de Galápagos, en los Centros de Interpretación, con los visitantes nacionales, extranjeros y comunidad en general, a fin de que lo comprendan, aprecien, disfruten y participen activamente en su conservación;
- f. Fortalecer y desarrollar mecanismos institucionales de cooperación y participación a nivel del archipiélago;
- g. Gestionar planes y acciones para la generación de la identidad isleña que facilite la custodia del capital natural del archipiélago por parte de la sociedad galapagueña;
- h. Apoyar las estrategias para construir y fortalecer los espacios públicos interculturales y de encuentro común;
- i. Proponer políticas que permitan la transferencia e intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos sobre los sistemas naturales y humanos de Galápagos entre manejadores, investigadores, técnicos, y otras personas u organizaciones interesadas en su conservación;
- j. Contribuir a la difusión popular de los resultados de la investigación científica y la innovación tecnológica, con el propósito de fomentar una cultura científica que facilite la participación fluida y la colaboración de distintos sectores sociales en el desarrollo de los Programas de Manejo;
- k. Fomentar el intercambio con otras instituciones de nivel nacional e internacional; de experiencias y conocimientos amigables con el ambiente;

- l. Establecer estrategias comunicacionales de corto, mediano y largo plazo para posicionar y difundir las decisiones, directrices y acciones de la política institucional;
- m. Coordinar la implementación de los procesos de gestión comunicacional, producción de contenidos y relaciones públicas, mediante el establecimiento de planes, programas y proyectos acorde con los objetivos institucionales;
- n. Asesorar y transparentar la gestión Institucional a través de la difusión de las actividades que realiza la DPNG a nivel local, nacional e internacional;
- o. Coordinar con las unidades administrativas, la actualización del portal electrónico;
- p. Dirigir la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual (POA) de su área;
- q. Evaluar y controlar los procesos de gestión interna y tomar las acciones de mejoramiento que corresponda; y,
- r. Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de su competencia, que le asigne el Director de la DPNG y las establecidas en la normativa vigente.

3.6.2 Organigrama de la DEAPS



3.6.3 Atribuciones y responsabilidades de Comunicación Ambiental

De acuerdo con el organigrama representado en la figura 2, el Proceso de Comunicación de la Dirección de Educación Ambiental y Participación Social está conformado por dos subprocesos:

3.6.3.1 Subproceso de Comunicación Ambiental

Este subproceso, en referencia a lo establecido en Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, (2012 registro oficial N° 349) tiene las siguientes funciones:

- a. Plan Estratégico de comunicación e información Institucional;
- b. Plan de difusión orientado a los medios de comunicación local, nacional e internacional y otras audiencias, sobre temáticas ambientales de Galápagos y resultados del manejo técnico y financiero de las áreas protegidas del archipiélago;
- c. Informe de monitoreo y evaluación del plan de difusión para lograr una mayor efectividad y repercusión en la audiencia seleccionada;
- d. Estrategias de comunicación para promover en la comunidad, el conocimiento y la valoración de la importancia del PNG y la RMG, así como de los impactos ocasionados por las actividades humanas no sustentables;
- e. Boletines de prensa, artículos, avisos, trípticos, folletos, imágenes audiovisuales, memorias, afiches;
- f. Producción con medios de difusión alternativos;
- g. Producción de videos y producción de la gestión institucional;
- h. Informes de análisis de información difundida por los medios de comunicación y opinión pública;
- i. Contenidos y diseños de material impreso, audio, video, multimedia, Internet informativo diario de opinión ciudadana;

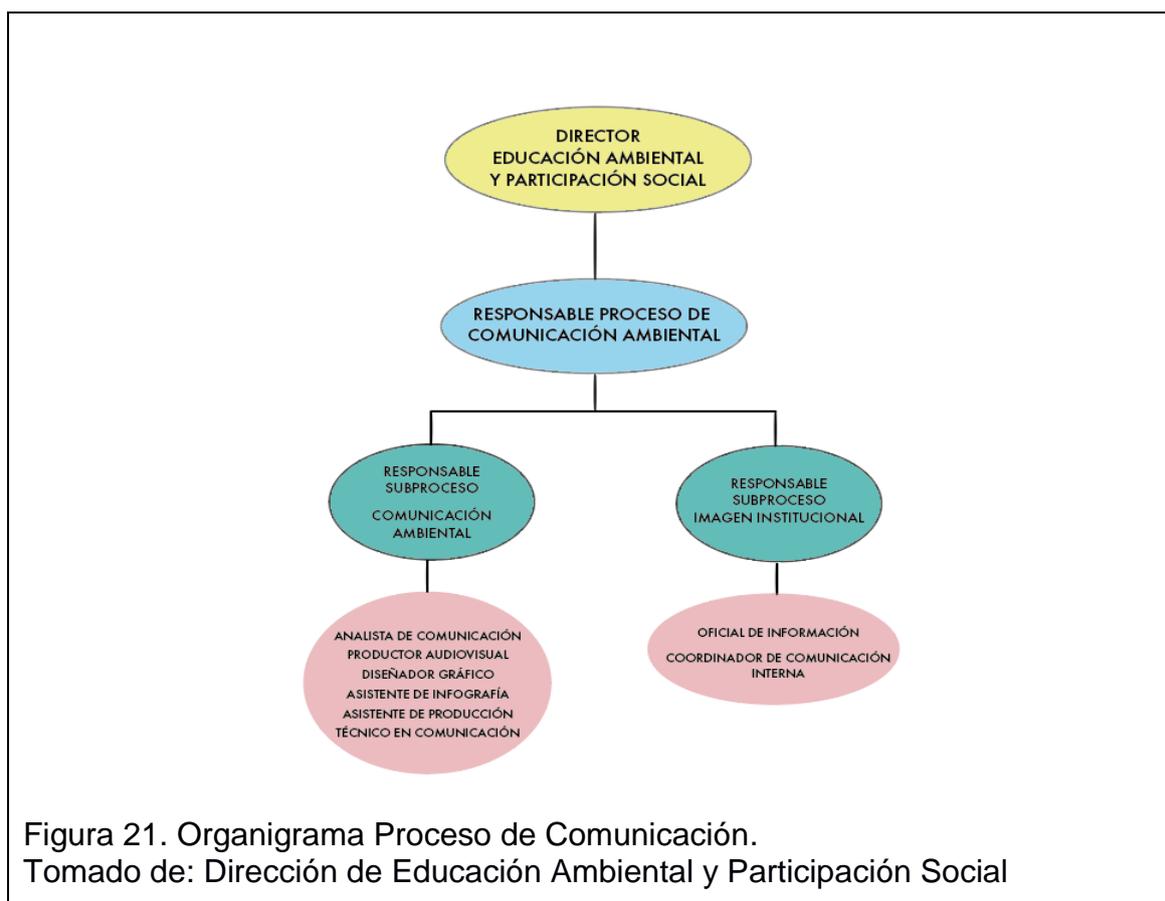
- j. Proyectos de filmación y fotografía nacionales e internacionales comerciales que se realicen dentro del área protegida;
- k. Memoria gráfica, auditiva y visual de la gestión institucional;
- l. Banco de videos de la gestión institucional; y un archivo de producciones audiovisuales profesionales realizadas en las áreas protegidas; y,
- m. Banco de fotografías de la DPNG, sistematizado y actualizado.

3.6.3.2 Subproceso de Imagen Institucional

- a. Realización e implementación de un Protocolo de información institucional a nivel interno y externo;
- b. Diseño e implementación de un plan de relaciones públicas que fortalezca la imagen institucional y que promueva el compromiso y la corresponsabilidad del público interno y externo;
- c. Diseño e implementación de una estrategia de imagen corporativa que fortalezca el posicionamiento de la institución a nivel local, nacional e internacional;
- d. Actualización del Portal web institucional, para el manejo de información e Intranet institucional;
- e. Actualización de carteleras informativas de la gestión institucional;
- f. Organización de ruedas de prensa y entrevistas;
- g. Organización de información de foros, talleres y seminarios que contribuyan al fortalecimiento de la imagen interna y externa;
- h. Agenda de relaciones Internacionales e Interinstitucionales;
- i. Organización de eventos ceremoniales y programas institucionales; y,
- j. Administración bases de datos e invitaciones. (Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, 2012 registro oficial N° 349)

Pese a que las funciones de los dos subprocesos están claramente establecidas en el Estatuto Orgánico, Imagen Institucional ejecuta los literales e y h del Subproceso de Comunicación.

3.6.4 Equipo de trabajo



El proceso de Comunicación dentro de la Dirección de Educación Ambiental y Participación Social, cuenta con un responsable, a su vez, los subprocesos del área de comunicación disponen de equipos de trabajo propios para la ejecución de la mayor parte de sus actividades. Sin embargo, ciertos productos son contratados externamente.

El subproceso de Comunicación Ambiental cuenta con un responsable (jefe de área), un productor, un asistente de producción, un coordinador, dos diseñadores gráficos y un coordinador de proyectos de filmación. El

subproceso de Imagen Institucional está compuesto por un responsable (jefe de área), un oficial de información y un comunicador interno.

3.6.5 Productos y servicios

Los principales servicios y productos que se generan en el Subproceso de Comunicación son:

- a. Micro-informativo de televisión “Al día con la DPNG”
- b. Elaboración de *spots* educacionales y publicitarios
- c. Coberturas de actividades relevantes
- d. Elaboración de productos audiovisuales para difusión
- e. Programa de radio “Isleando”
- f.



Los principales productos y servicios que se ejecutan en el Subproceso de Imagen Institucional son:

- a. Elaboración de boletines de prensa
- b. Atención a medios de comunicación
- c. Coordinación de entrevistas
- d. Elaboración de discursos y ayudas memorias
- e. Actualización de carteleras
- f. Programación de ruedas de prensa
- g. Organización y coordinación de eventos oficiales
- h. Atención a visitas especiales y protocolarias
- i. Elaboración de material para publicaciones en medios impresos
- j. Revista bimensual interna "Al día con la DPNG"
- k. Coordinación de actividades de integración
- l. Agenda de medios
- m. Ejecución del plan de comunicación". (Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, 2012 registro oficial N° 349)



Figura 23. Collage fotográfico de productos de Imagen Institucional.
Tomado de: Dirección de Educación Ambiental y Participación Social

3.6.6 Flujos de la comunicación

El flujo de la comunicación en la Dirección del Parque Nacional Galápagos, ya sea interna o externa, depende de la voluntad de las autoridades de turno, porque se adapta su forma de trabajar. Sin embargo, la estructura orgánica funcional en forma de pirámide apunta a una comunicación formal en doble vía, ascendente y descendente.

3.7. Gestión de la Comunicación Interna

Aunque la comunicación interna es fundamental para la generación de vínculos al interior de las organizaciones, en la Dirección del Parque Nacional Galápagos ninguna Dirección o Proceso tiene entre sus funciones la gestión de la comunicación interna. Dentro del Proceso de Comunicación o de Gestión de Talento Humano no consta como responsabilidades y atribuciones, alguna actividad relacionada con la misma, de acuerdo a lo establecido en el estatuto orgánico funcional.

Lo anterior demuestra el poco interés que se le ha dado a la gestión de la comunicación interna, que a su vez, es una de las dos dimensiones problemáticas identificadas en el capítulo II.

A pesar de ello, desde hace una década aproximadamente, tanto desde Talento Humano como desde Comunicación se han realizado pequeñas acciones de transmisión de información hacia los funcionarios, en una sola vía porque no permitía la retroalimentación.

Tampoco se conocía con certeza el grado de aceptación de los canales de comunicación interna implementados, los cuales no están establecidos en ningún plan o estrategia.

Actualmente se identifican 5 canales de comunicación interna de la Dirección del Parque Nacional Galápagos:

- a. Cartelera informativa
- b. Correo electrónico
- c. Reuniones de avances de gestión
- d. Reuniones de integración
- e. Apoyo en actividades de campo. (Protocolo de Comunicación 2015)

3.7.1 Diagnóstico

Durante el levantamiento de información se pudo determinar que los colaboradores de la DPNG sí identifican los medios de comunicación interna que tiene esta como:

- Correo electrónico
- Mensajería instantánea
- Reuniones
- Cartelera
- Revista interna
- Memorandos
- Comentarios
- Rumores

Los medios de más fácil acceso a la información institucional son: el correo electrónico para los funcionarios considerados como administrativos y las conversaciones con compañeros de la misma área para los funcionarios de campo, canales que también identificaron como principal fuente de información.

Esta información levantada se corresponde con los resultados del diagnóstico de la cultura de comunicación realizado a finales del 2015 por la empresa Great

Place To Work, que encuestó al 79.5% de los funcionarios de la DPNG y que evidenció que el 68% considera que el canal más eficiente es el correo electrónico, seguido de los compañeros de trabajo en un 63%. Las carteleras alcanzaron apenas el 38%.

Asimismo, los funcionarios opinaron sobre si se consideraban incluidos en la forma en la que la Institución comunica. En la oficina matriz (isla Santa Cruz) prevalecieron comentarios como: “Recibimos solo noticias”; “Es de una sola vía, no puedes opinar. Solo recibes”; “Más allá de la información de las actividades, cosas como cambios institucionales, directrices institucionales, no se comunica”; “No. Porque se fue la directora y nadie sabe que se fue”; “No sabemos el nombre del Director”; “No. Falta bastante”; mientras que en las Unidades técnicas Isabela y San Cristóbal existen opiniones divididas. Por una parte consideran que sí: “En un 80% considero yo. Porque tenemos nuestro jefe de áreas y nos informa la mayoría de las cosas”; “Sí porque cuando vamos al trabajo, de alguna manera el jefe nos comunica”; “Sí porque siempre hacen boletín general para todos”; mientras que otros no se consideran incluidos: “En whatsApp solo están con los que quieren trabajar”; “Cuando usamos el Quipux a veces no estamos todos y no nos enteramos de las cosas”; “No, porque los jefes nunca me llaman a nada. A veces me entero por mis compañeros cosas que necesito saber. Por el pueblo conocemos rumores, pero no por los jefes. A veces nos preguntan en el pueblo y uno no sabe qué responder”. (Great Place To Work. 2015)

El diagnóstico de cultura de comunicación realizado por la empresa Great Place to Work, constaba de 19 afirmaciones divididas en 3 aspectos de la comunicación: calidad, impacto y recursos, con ocho niveles de valoración que van desde excelente hasta crítica, en comparación con instituciones del mercado que trabajan con la firma consultora. Al final del proceso, se pudo determinar que el índice de comunicación es de 47.8 que lo ubica en un nivel de “demanda atención”. (Great Place To Work. 2015)

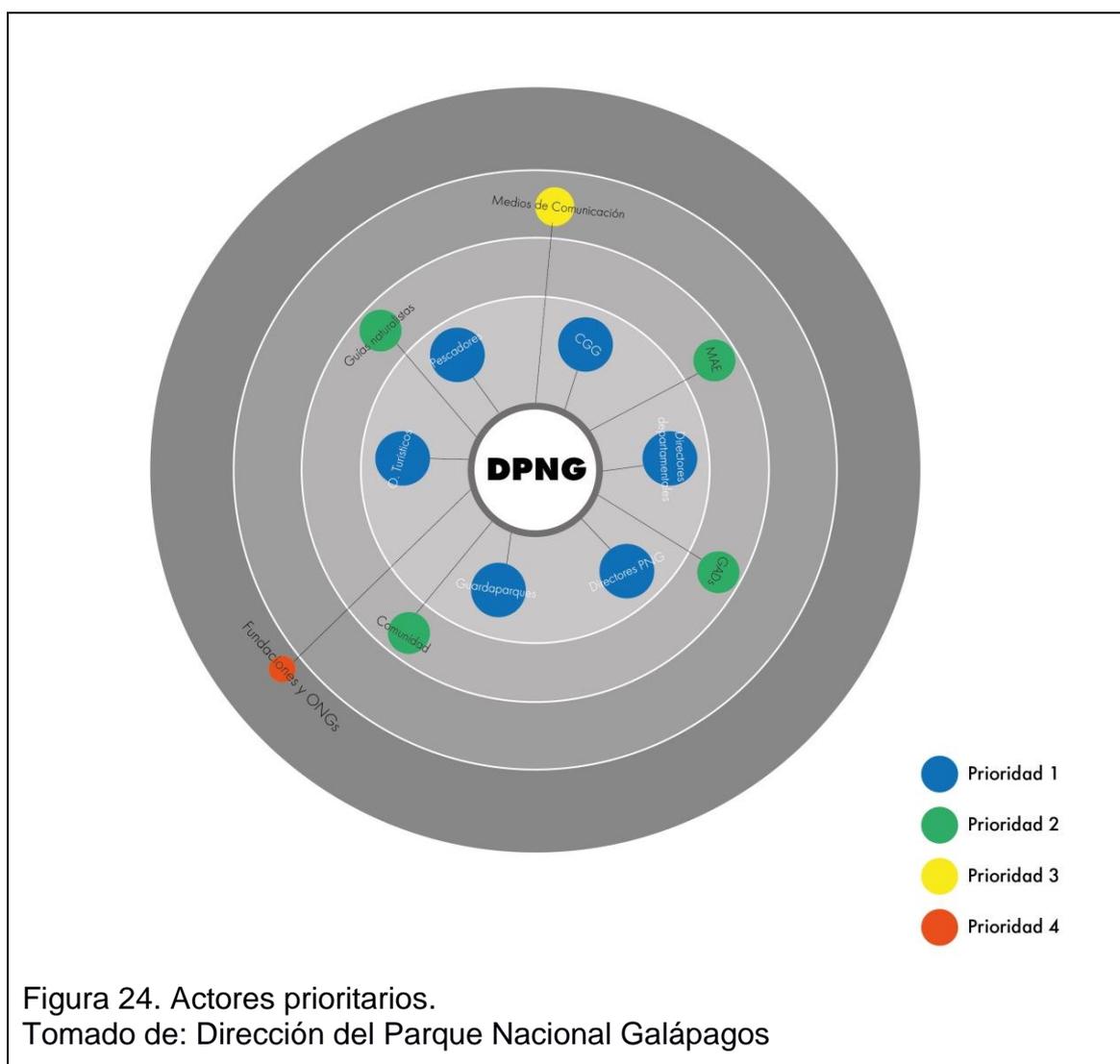
De los tres aspectos analizados, el impacto es el que genera los niveles más bajos de valoración, siendo las tres afirmaciones más críticas las correspondientes a: las personas administrativas mantienen comunicación permanente con el personal de campo, calificada con 30%; Me comunico con compañeros que trabajan en un área diferente a la mía, con 33%; Tengo conocimiento de las funciones realizadas por las diferentes direcciones existentes en el Parque Nacional Galápagos, alcanzado un 39% de afirmación. (Great Place To Work, 2015)

Por otro lado, durante la investigación se consultó a los funcionarios sobre cuáles consideraban que eran los problemas que existen en el proceso de comunicación interna. Algunos comentarios fueron: “No recibimos información oficial”; “No hay canal oficial confiable ni vocero que aclare rumores”; “Distorsión, porque a veces no entendemos bien el mensaje y mal informamos”; “Falta de confianza entre el personal. Hay mala costumbre de informar a uno o dos personas y ellos empiezan a esparcir pero no de la forma correcta”; “Los jefes no más se enteran y no nos comunican al personal de campo y no sabemos toda la realidad de lo que pasa. Nos enteramos a los días. Todo queda entre ellos no más”; “No tenemos computadora, no podemos revisar correos. Estoy esperando que mis compañeros me digan”; “No bajamos a la oficina llegamos tarde y nos quedamos en casa”; “Falta la confirmación de que la noticia haya llegado donde quieren que llegue. No sabemos si las personas están recibiendo”. (Great Place To Work, 2015)

En conclusión, se puede afirmar que la comunicación descendente no ha fluido de una manera coordinada. Aunque existen canales oficiales de comunicación, éstos no son de uso frecuente por todos los guardaparques. Además, esta situación sugiere una falencia por parte del proceso de Gestión de Talento Humano en la socialización de estos canales oficiales, especialmente el correo electrónico.

3.8. Actores Externos

La Dirección del Parque Nacional Galápagos mantiene relaciones constante con un sinnúmero de actores, algunos de ellos llamados usuarios porque el desarrollo de su actividad productiva es exclusivo en el área protegida



Como públicos externos de mayor interés para la creación de vínculos que contribuyan a la mejora de las relaciones con la Dirección del Parque Nacional Galápagos, se tiene al sector pesquero artesanal de Galápagos y a los operadores turísticos.

Es importante mencionar que estos dos actores tienen intereses sobre una de las dos áreas protegidas del archipiélago: la Reserva Marina de Galápagos.

Tanto pescadores como operadores turísticos usufructúan los beneficios que ofrece el área marina de Galápagos. La diferencia está en que los primeros tienen una actividad extractiva que si no se desarrolla de una forma sustentable y ordenada podría generar grandes impactos en el ecosistema marino; mientras que los segundos, cumplen con una actividad no extractiva pero que genera también impactos menores.

A continuación se desarrollará un análisis de la situación actual de los actores externos que son parte del proceso de investigación.

3.8.1. Pescadores

Este sector está formado por alrededor de 1100 miembros que habitan en las 4 islas pobladas del archipiélago, organizados en 4 cooperativas de pesca, representadas por la Unión de Cooperativas de Pesca de Galápagos (Ucopegal).

Ahora bien, existe un acontecimiento que marcó un antes y un después en el desarrollo de la actividad pesquera en Galápagos: la promulgación de la LOREG, con la que se crea la Reserva Marina de Galápagos, que comprende 40 millas hacia el exterior del archipiélago, desde los puntos más salientes de las islas.

3.8.1.1 Contexto histórico

De acuerdo a los registros históricos, la actividad pesquera se inició en el archipiélago con la aparición de las primeras familias colonizadoras, que lo hacían como modo de subsistencia, es decir, pesca no comercial. Posteriormente, algunas empresas nacionales tienen interés sobre el recurso

marino de Galápagos y envían flotillas pequeñas de embarcaciones que venían a las islas a realizar pesca y procesar el producto en la parte continental. Conforme llegaron algunas representaciones de autoridad, como la capitanía de Puerto en los años 50 aproximadamente, los pescadores únicamente necesitaban el zarpe y permiso de la Armada Nacional para realizar sus faenas.

A finales de la década posterior, gracias a la intervención de un sacerdote que cumplía misión en la isla San Cristóbal, se fomentó entre los pescadores el concepto de cooperativismo, motivando la creación de la primera cooperativa de pesca del archipiélago, la cual contribuía a que este sector alcanzara ciertos beneficios, pero la pesca seguía siendo una actividad abierta para todo aquel que quisiera realizarla.

Poco a poco, conforme se empezaron a establecer las primeras políticas de gobernanza insular, aparecieron también las primeras regulaciones como la carnetización de los pescadores por parte del Instituto de Pesca, en la década de los 70.

Como crecía el reconocimiento mundial sobre Galápagos, las islas despertaron el interés de comerciantes asiáticos que impulsaron la pesca de tiburón para extracción de las aletas. Este tipo de pesca, sin regulación, se popularizó mucho por lo que tuvo que intervenir el Servicio Parque Nacional Galápagos apareciendo así la primera medida de manejo pesquero, aunque aún no había sido creada el área marina protegida.

En aquel entonces, cualquier persona podía realizar actividad de pesca, incluso barcos de la parte continental y de pesca industrial podían realizar faenas de pesca dentro de las aguas interiores de las islas, sin ningún tipo de restricción.

En 1997, la Fundación Charles Darwin comenzó con un programa de investigación y monitoreo pesquero participativo, antecesor de las acciones que posteriormente asumiría la DPNG.

Con la creación de la Reserva Marina de Galápagos (RMG) en marzo de 1998, la Dirección del Parque Nacional Galápagos, asume la administración de esta nueva área protegida, por lo tanto, el manejo pesquero pasó a manos de esta institución.

A partir de ese momento, se empezó a normar la actividad pesquera, que pasa a ser exclusiva para residentes permanentes del archipiélago, por lo que debieron organizarse a través de cooperativas. Posteriormente, a través de la implementación de un Plan de Manejo de la RMG, en 1996, se establecen las regulaciones pesqueras como: registro de pescadores, artes de pesca permitidos, zonas de pesca, normas de comercialización, calendario pesquero, etc.

Es así como a raíz de la implementación de regulaciones y medidas de manejo para conseguir una actividad pesquera sostenible, se empezó a formar la brecha que separa a la institución administradora de los administrados.

3.8.1.2 Situación Actual

Actualmente, el sector pesquero está compuesto por 1100 miembros, es decir, tienen el derecho de realizar pesca dentro de la RMG; pero, de acuerdo a los registros de monitoreo de las últimas pesquerías, un grupo no mayor a 450 pescadores son los únicos que ejercen la actividad como medio de subsistencia. Los demás, se presume que han encontrado en otros sectores productivos locales su fuente de ingreso económico, como instituciones públicas, empresas privadas, operaciones turísticas u otros negocios.

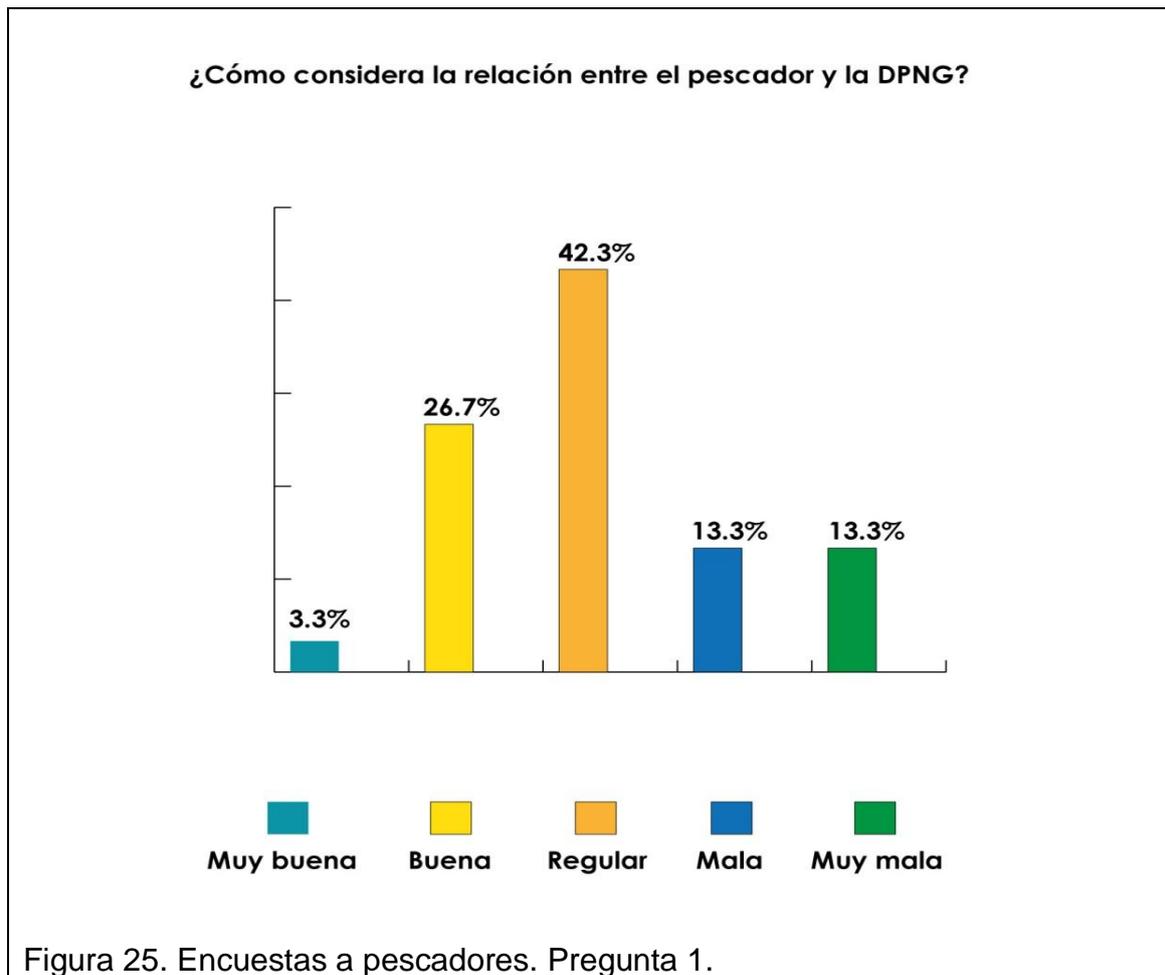
Aunque ya no es un requisito para ejercer la actividad, los pescadores están organizados por cooperativas y la gran mayoría se mantiene afiliado.

En la isla Santa Cruz, los pescadores están asociados a la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Galápagos (COPROPAG); en San Cristóbal es Cooperativa de Pesca San Cristóbal (COPESAN) y en Isabela Cooperativa de Pesca Artesanal Horizontes de Isabela (COPAHISA), pero además existe una cooperativa que agrupa a las 3 cooperativas que se llama Cooperativa de Pesca de Productos Marinos (COPESPROMAR), pero que actualmente no está funcionando.

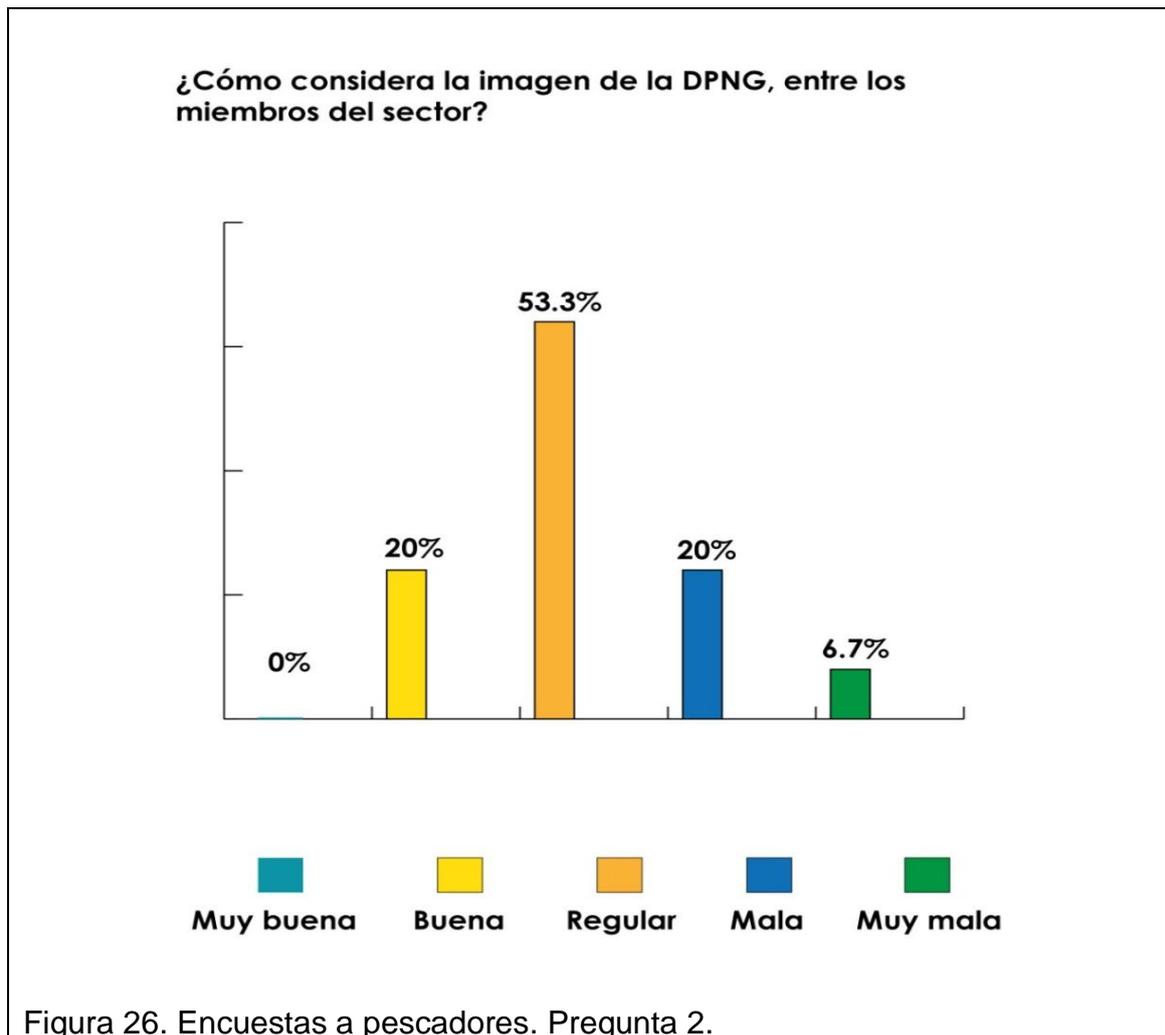
3.8.1.3 Diagnóstico

En Santa Cruz se aplicó una encuesta al sector pesquero para conocer su percepción sobre la imagen institucional, la relación con la autoridad ambiental y la comunicación entre ambos.

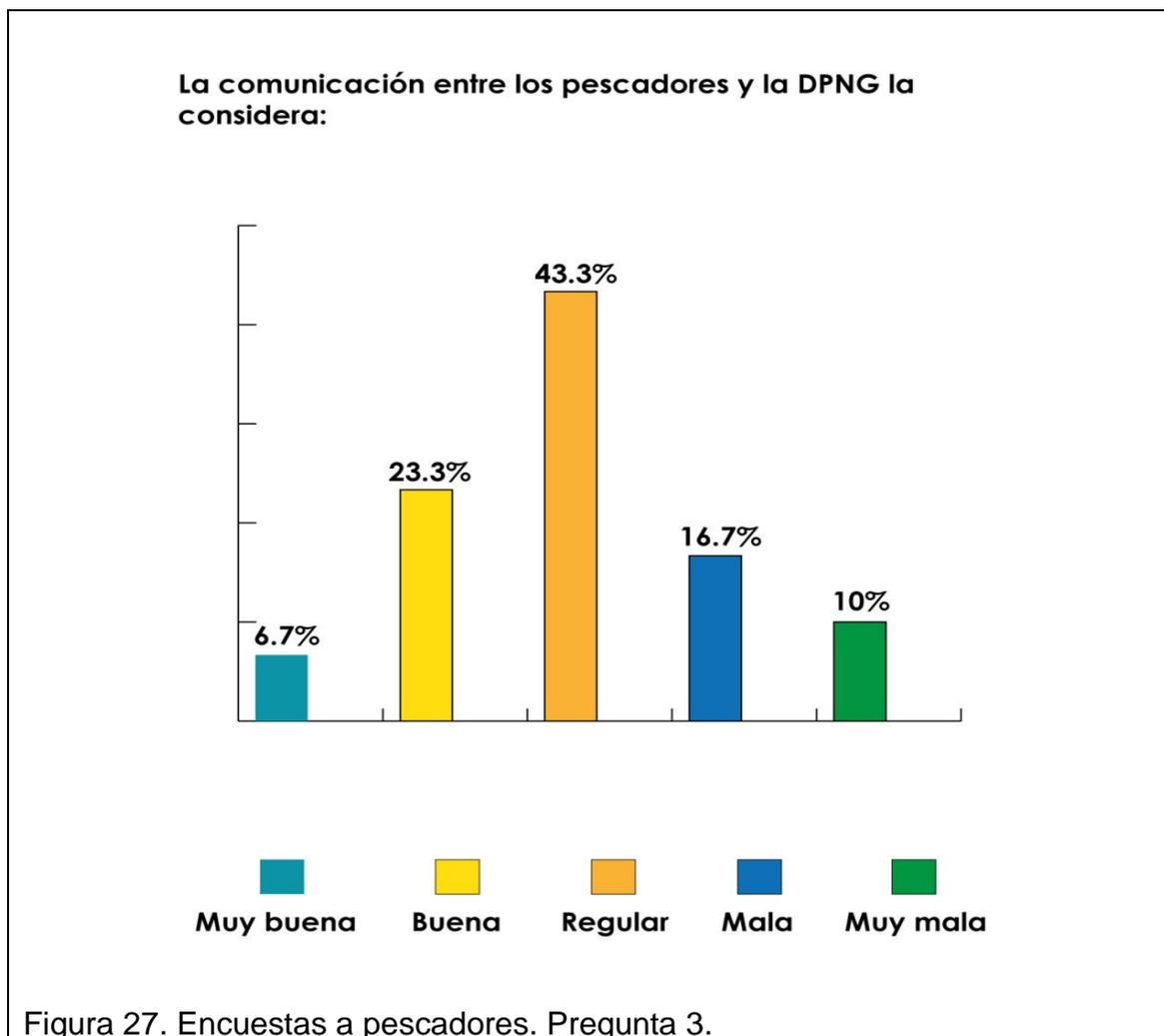
Los resultados de las encuestas ubicaron estos parámetros:



En esta pregunta, la intención es determinar el nivel de acercamiento de los pescadores con la autoridad ambiental, medir su relación. El resultado evidencia que el 42.3% la califican como regular, seguido del 26.7% que la considera buena. Sin embargo, un parámetro de atención es 13.3% que la perciben como mala e igual porcentaje como muy mala. Posiblemente, estos resultados son el reflejo de las grandes tensiones del pasado, que se mantienen latentes en las memorias de los pescadores más antiguos.



La pregunta busca conocer la apreciación de los pescadores sobre la imagen de la DPNG. El resultado fue similar al anterior. Un 53% la calificó como regular, seguido de un 20% que la consideran buena, igual porcentaje mala y una porción menor (6.7%).



En esta interrogante, los pescadores pudieron calificar la comunicación la forma de comunicarse que tiene la DPNG. El resultado concuerda con las interrogantes anteriores, siendo la calificación regular la de mayor percepción entre el sector pesquero. Sin embargo, existe un porcentaje de consideración (23,3%) que cree que es buena y un 6.7% muy buena.

Los datos recolectados en Santa Cruz se corresponden con lo que sucede en las otras islas como San Cristóbal e Isabela, en donde la percepción del sector es similar.

A continuación se presenta una síntesis de la información levantada a través de entrevistas a los dirigentes pesqueros de las islas Santa Cruz y San Cristóbal, para determinar el nivel de calificación hacia los parámetros cuestionados.

Marcos Escarabay, Dirigente Pesquero – San Cristóbal

En San Cristóbal se percibe a la DPNG con una imagen regular, con favoritismo hacia el sector turístico e incluso con preocupación mayor hacia la cooperativa de pesca de Santa Cruz, al considerarla más cercana a la DPNG. “A nivel general, lo calificaría como regular, porque frente a las diferentes actividades productivas no ha sido una buena gestión desde hace un tiempo atrás a nivel general por parte del Parque. Pienso yo que podría hacer muchas más, podría hacerse mejor, pero lamentablemente no había voluntad por parte de los directivos del PNG. Lo único que se ha dedicado través del tiempo es a dictar normas, reglamentos, planes de manejo, zonificaciones etc. que el único que han traído es polémica con el sector pesquero. Hasta el día de hoy no vemos que el Parque Nacional Galápagos ha dictado políticas pesqueras que permitan un buen desarrollo del sector pesquero. Lastimosamente, desde ese punto de vista, le falta bastante al Parque Nacional Galápagos”.

En cuanto a la relación entre el sector y la DPNG, el dirigente pesquero hace una distinción entre la relación de la dirigencia y la relación de población pesquera en general. En el primer caso se reconocen los avances de diálogo, sin embargo esto no ha descendido hacía el total de los pescadores. “De la parte del aspecto de dirigentes ha habido un acercamiento con el Parque Nacional Galápagos y hemos conversado bastante. Lo que digo es que al nivel de los pescadores, de la población dijera que no se siente la confianza y una buena relación con el Parque Nacional Galápagos. El parque en realidad ha dejado muchísimas cosas de hacer o no ha hecho, que en realidad el sector pesquero siempre tiene ese temor. Es un temor debidamente marcado que no le permite al sector pesquero tener una buena confianza con Parque Nacional

Galápagos. Eso es lo que yo siento desde el punto de vista como dirigente, o analizo lo que la gente del sector pesquero piensa”.

Entre los factores identificados que influyen en esa relación está, por un lado, la falta de cumplimiento de compromisos adquiridos y, por otro lado, la preferencia que ellos sienten que existe desde la DPNG hacia el sector turístico. “Muchas cosas han fallado. Primeramente el control. No ha habido un control del Parque Nacional Galápagos hacia la Reserva Marina. Segundo, de las alternativas que se dio para el sector pesquero fuera hacia la actividad turística, descongestionando el mar, no ha sido en realidad, no se ha dado para que se reduzca en el esfuerzo pesquero, no se ha reducido. Entonces, todos vemos que el Parque Nacional Galápagos desde ese punto de vista no ha ayudado el sector pesquero. Y más aún cuando en realidad es que ha estado inclinando su balanza hacia el otro sector, el sector turístico, ha favorecido 100% al sector turístico y ha desfavorecido, no ha estado el apoyo para el sector pesquero y este tipo de acciones son las que no nos ha permitido al sector pesquero tener una buena relación con el Parque Nacional Galápagos”.

Adicionalmente a esta presunta preferencia por el sector turístico, la percepción de las otras islas es que el poco apoyo que se ha dado al sector pesquero ha sido únicamente a la Cooperativa de Santa Cruz (Copropag), quizá por ser la que físicamente está más cercana a la oficina principal de la DPNG. “Últimamente aquí se ha visto que únicamente se ha apoyado a una cooperativa de pesca como es la cooperativa de Santa Cruz que está a lado de Parque Nacional Galápagos y se han descuidado de las otras cooperativas de pesca de las islas Galápagos. Y esa es mi preocupación tremenda dentro del sector pesquero de que no hay un apoyo abierto hacia el sector pesquero en una forma general. Entonces eso deja bastante que decir, dejar bastante que desear”.

En conclusión, el dirigente pesquero cristobaleño señala que la falta de voluntad de los directores de la DPNG no ha permitido que la relación mejore. Reconoce que han existido avances en el diálogo con la dirigencia pesquera, pero esa comunicación no ha descendido hasta las bases de las cooperativas. Paradójicamente, considera que la DPNG ha tenido favoritismos con los pescadores de Santa Cruz, asociados a la cooperativa, sin embargo la percepción de este sector referente a la institución es la misma: regular.

Eduardo Abudeye, Dirigente Pesquero – Isabela

La dirigencia pesquera en Isabela se mostró reacia a manifestarse sobre algún tema relacionado con la DPNG. Sin embargo, a través de una corta entrevista telefónica se pudo conocer la percepción del sector en esta isla.

En términos generales consideran la gestión de la DPNG como regular. “En cuestión del cuidado de la reserva marina, no pasa nada, le falta, no tiene el manejo adecuado, no tiene mucho personal, no tienen nada. No pasa nada en Reserva Marina con el Parque Nacional Galápagos”.

Por otro lado, se interpreta la relación como inestable, pese a los intentos por mejorarla. “Siempre se ha tratado de mejorarla pero ya salen temas por ejemplo la zonificación, ahorita está el sector pesquero súper resentido con el Parque porque llegó a una situación bastante restrictiva más que todo al sector pesquero. No está bien esa relación”. Y en una evolución de los últimos 10 años, la califica como regular.

Identifica a la DPNG como autoridad arbitraria, que no ha considerado la opinión del sector pesquero para la toma de decisiones, ni siquiera cuando existía la Junta de Manejo Participativo. “Las decisiones que toma el Parque, son decisiones que ni en Junta de Manejo, cuando teníamos ese proceso, siempre hemos estado al margen. Sin embargo, se sincera al reconocer que

una buena relación entre estas dos partes nunca sea posible porque la DPNG representa conservación y el sector pesquero extracción.

Se sincera al reconocer que la buena relación entre estos dos sectores será difícil de alcanzar. “Tal vez nunca se podría decir que va a haber una buena relación entre el Parque y sector pesquero. Si hablan de conservación el Parque se emociona, pero si hablan de extracción que somos nosotros, se pone pilas y esa es la diferencia, entonces más obedece a la conservación que a la extracción y por eso no va a haber una relación muy amistosa”.

Del análisis de esta entrevista se concluye que en Isabela se percibe la gestión de la DPNG como regular; la relación con el sector es inestable y expuesta a las decisiones arbitrarias que tomaría la DPNG y que posiblemente nunca se alcance una relación armónica, dado que cada uno representa una naturaleza contraria a la otra: extracción (sector pesquero) y conservación (DPNG).

3.8.2 Operadores Turísticos

El turismo es la principal actividad productiva de la provincia. Sin duda, ha marcado la pauta histórica del desarrollo provincial. Hay dos periodos en el desarrollo social del archipiélago: el antes y el después del turismo.

Asimismo, se puede dividir a este sector en dos: aquellos que operan en tierra, dentro de las zonas urbanas y rurales, que están regulados por los municipios y Ministerio de Turismo; y aquellos que operan dentro del área marina protegida, que funcionan como hoteles flotantes, que están regulados por la Dirección de Parque Nacional Galápagos.

3.8.2.1 Contexto histórico

En Galápagos la actividad turística comenzó en 1969, con la llegada del primer barco de crucero denominado Lina A. Es importante mencionar que el turismo

generó la necesidad de importar desde la parte continental mayores cantidades de productos para satisfacer la demanda, por lo que el transporte entre las islas y el continente se hizo más frecuente, y se incrementó la mano de obra, por lo que la migración aumentó.

En estas primeras etapas del desarrollo del turismo de Galápagos, la operación de tour navegable fue considerada por el PNG como la opción más idónea para desarrollar un modelo de características especiales, acorde y compatible con el entorno natural y su conservación, que permite, además, brindar a los pasajeros servicios básicos como agua dulce, electricidad, alimentación para varios días con un nivel de confort y calidad cada vez más requeridos por clientes y visitantes afines al turismo de naturaleza. (Plan de Manejo 2005. Registro oficial. p. 160)

El modelo empleado por el PNG se convirtió rápidamente en un referente mundial, que se ajustó y homologó para otras áreas protegidas del mundo.

En 1974 se empezaron a establecer las primeras regulaciones técnicas y legales. Ese año se definieron los primeros sitios de visita, senderos marcados y guías naturalistas. La Ley Forestal, la Ley de Turismo, la LOREG posteriormente, y el Reglamento de Turismo en Áreas Naturales Protegidas (RETANP) le otorgó a la DPNG la competencia sobre el turismo en el espacio protegido.

3.8.2.2 Situación Actual

Actualmente existen 152 operaciones turísticas dentro de la RMG en las diferentes modalidades: crucero navegable, tour diario, tour de buceo y crucero navegable de buceo.

Estas operaciones dividen sus itinerarios entre los 70 sitios de visita terrestres y 76 marinos, habilitados alrededor del archipiélago.

Los operadores turísticos están asociados a la Cámara de Turismo de Galápagos (Captural) que reúne a los regulados por la DPNG y a los demás.

La actividad turística en Galápagos ofrece la oportunidad de fomentar la educación, recreación y educación ambiental en las islas.

Uno de los objetivos de la Dirección del Parque Nacional Galápagos ha sido fomentar la actividad turística entre los pescadores a fin de que éstos abandonen una actividad extractiva como la pesca para que participen de los beneficios que genera el turismo en la provincia.

Es así como en el año 2009 la DPNG entregó por concurso 27 autorizaciones de operación turística (patentes), en 5 modalidades de turismo, cuyos principales beneficiados debían ser los pescadores artesanales de Galápagos, quienes a través de un proceso pudieron acceder a las mismas. El concurso fue muy cuestionado y hasta auditado por la Contraloría General del Estado, ratificando lo actuado. Posteriormente, en el 2013, se entregaron de la misma forma 25 autorizaciones turísticas más.

Los beneficiarios poco a poco fueron consiguiendo el financiamiento para poder ejecutar su actividad y aproximadamente a partir del 2012 y posterior las nuevas autorizaciones turísticas entraron en operación.

3.8.2.3 Diagnóstico

El gerente general de Cámara de Turismo de Galápagos (Captural), considera importante hacer un análisis histórico de lo que ha sido la DPNG a lo largo de su institucionalidad para calificar la gestión que ha realizado. A su percepción, el Parque hizo un gran trabajo en sus inicios, al introducir en la comunidad conceptos desconocidos, hasta ese momento, como conservación. “El Parque

hizo un gran trabajo al primero establecerse y luego irse desarrollando con poquísimos recursos”.

En la actualidad, se visibiliza como una institución debilitada. “Yo soy testigo de que poco a poco desde hace algunos años el Parque ha ido perdiendo espacios aquí al nivel provincial. Ya no es la entidad tan fuerte que era, fuerte desde el punto de vista económico y técnico. Ahora yo creo que el parque está bastante debilitado y me parece que ahora la camisa le está quedando bastante grande. Vemos un parque que tiene una flota de barcos que deberían estar en funcionamiento pero muchos de esos no se encuentran operativos. Bastante infraestructura en mal estado. Ya no conozco tanto lo que pasa internamente pero se dice que se privilegió el personal de oficina versus el personal del campo. Y el personal del campo es el personal que indefinidamente es importante porque es aquel que lucha por recuperar las tortugas, los huevos de las tortugas, por recuperar aquello que es ícono de las islas”.

Esa debilidad de la Institución que perciben los operadores turísticos, también ha influido en las relaciones que la institución mantiene con sus públicos de interés. “Aparentemente ha ido perdiendo espacio y eso se refleja también en la relación entre el parque y los usuarios. Yo creo que en algunos momentos, quizás no el Parque como Parque, pero algunos funcionarios equivocaron su función, su trabajo, su concepción y realmente no tienen un ánimo de colaboración con los que somos usuarios del Parque. Como usuarios estoy hablando de pescadores, estoy hablando del sector turístico, se cometieron equivocaciones y también mucha injusticia. Yo creo que muchos conceptos fueron cambiando pero muchas personas que trabajan en el Parque no fueron cambiando, ha ido cambiando el mundo, ha ido cambiando el nivel internacional, las ideas y como tiene que manejarse una área protegida”.

Desde esta perspectiva, el representante de la Cámara de Turismo de Galápagos, quien además tiene la experiencia de haber sido funcionario de la DPNG, considera que existen 3 factores que han influido en que la relación con operadores turísticos se haya deteriorado: primero es el cambio de funcionarios con una mística de trabajo diferente a los que habían antes; segundo, la injerencia política que en los últimos años se ha hecho más notorio; y tercero la falta de gestión y cumplimiento de compromisos por parte del ejecutivo.

En lo referente a la mística opina que “muchas gente trabajó en el Parque por convicción, por principios, porque realmente sentían Galápagos y porque había una mística de trabajo. Ha habido un cambio generacional y no me gustaría a mí quizás evaluar el desempeño de estas nuevas personas, pero definitivamente creo que no tienen la misma experiencia de personas que tuvieron en el parque anteriormente porque esas personas se fueron haciendo poquito a poco”.

Sobre la injerencia política recuerda que “como el Parque maneja recursos, no solamente recursos económicos sino que el territorio es un recurso también, el Parque se sometió a la influencia política, que es algo que siempre se había cuidado. Yo me acuerdo de que cuando estuve en el parque que se hablaba mucho de que la designación de un director tiene que ser en base de un proceso, había un proceso de selección. Vino una gente de las Naciones Unidas para procurar establecer un método para la selección de un director de Parque Nacional Galápagos. Luego ha sucedido que simplemente se nombran los directores; el conocido o el que cree la autoridad que tuvo el ministro en este caso, que es el conveniente pero no se ha procedido técnicamente ni profesionalmente para decir este es el director.”

En cuanto a la falta de cumplimiento de compromisos, agregó “Nosotros hemos visto que el Parque ha sido ineficiente en muchas cosas. Por ejemplo: no ha habido resoluciones o ha habido reuniones de trabajo en las que se ha

conversado sobre tal o cual tema. Se ha conversado, o se ha acordado pero nunca se ejecutó, nunca se logró realizarlo. Vuelvo y repito, depende del ejecutivo. Ahí hay ejecutivos a los que les faltó realmente gestión”.

Desde la visión de los operadores turísticos, la DPNG ha tomado decisiones basadas en intereses o presiones políticas, dejando de lado el criterio técnico científico que siempre la caracterizó. “Nadie quiere venir a un Galápagos que esté mal conservado, pero por lo menos desde la óptica del sector turístico, no se entiende cómo es que se tomaron ciertas medidas de manejo como en la captura de pepino de mar cuando no había una población suficiente que justifique su apertura. Entonces eso yo creo que ha hecho bastante daño al mismo Parque Nacional Galápagos porque se ha visto de que muchas de las medidas que ha tomado no han sido en base de fundamentos técnicos, científicos, sino que ha sido en base de intereses. E intereses que pueden ser políticos para que los pescadores no se molesten, no reclamen. Esas son las cosas que no se entienden.

Sin embargo, a pesar de lo anteriormente mencionado, califica la relación entre los operadores turísticos y la DPNG, como buena. “En una escala de 1 a 5, va a ser 4 porque la base del negocio del operador turístico es una naturaleza bien conservada. Al operador turístico, vamos a decir así bien fríamente, aparte del amor que puede sentir por las islas, se tiene que cuidarlas porque se tiene que cuidar aquellos que está generando el turismo. Nadie quiere que se pierdan las islas Galápagos, primero porque es un patrimonio que nosotros queremos, que amamos etc. Pero por otro lado también porque un Galápagos conservado cuidado es el fuente de ingreso”.

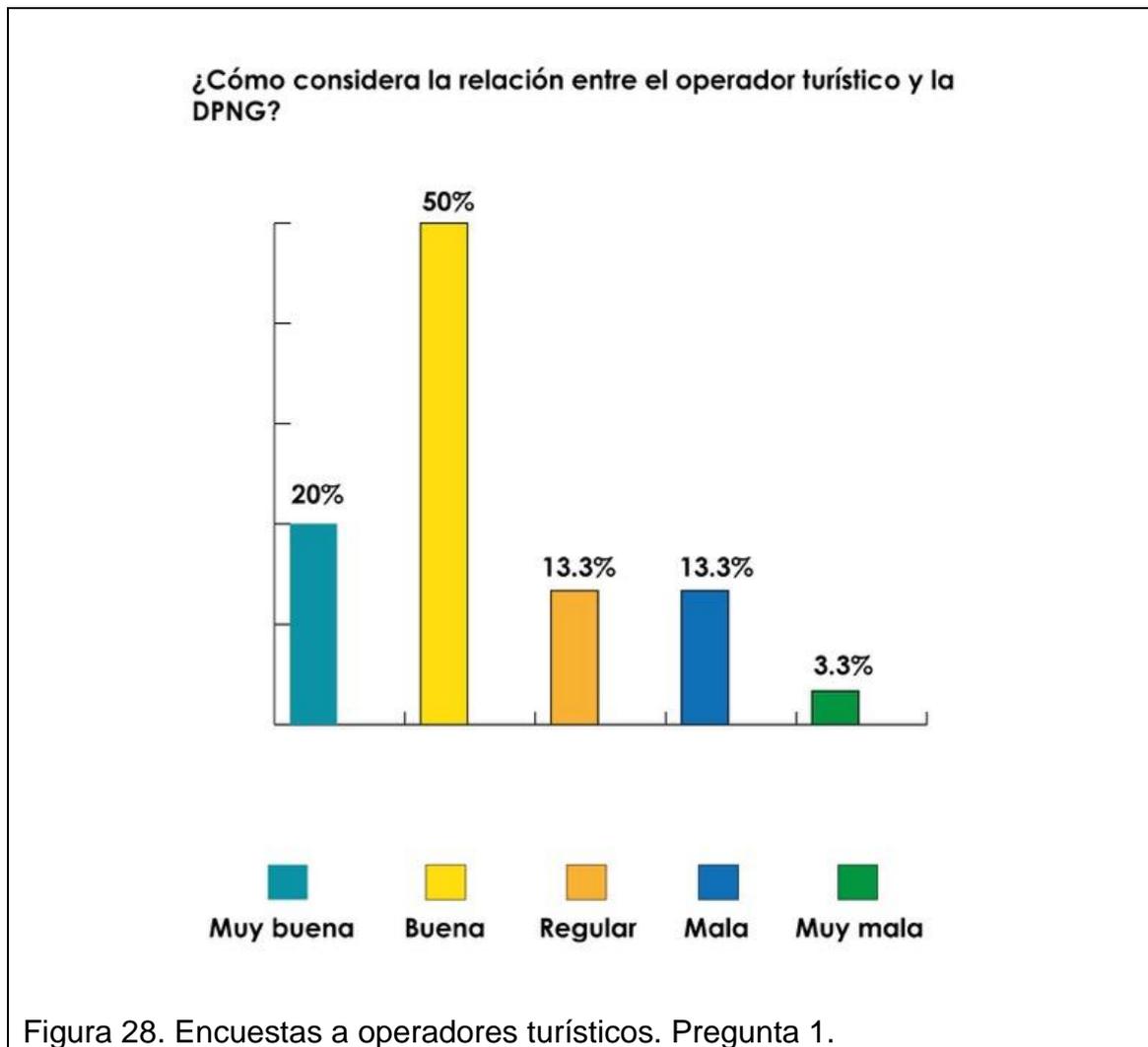
Por otro lado, la comunicación entre la DPNG y los operadores turísticos no ha fluido adecuadamente, de acuerdo al criterio del representante de los operadores turísticos, al punto de considerar que “todo es un secreto”. “En el lado de comunicación de información, yo creo que falta más trabajo conjunto,

que se ha perdido diálogo, como que se ha perdido algo. Entonces yo creo que es una comunicación bastante pobre. Uno mismo tiene que estar buscando por internet para ver si algo pasó. Todo es como si fue un secreto. Y es peor porque las noticias que después llegan a la comunidad, llegan como rumor. O sea, realmente la comunicación que hay entre el parque y los usuarios es bastante pobre”.

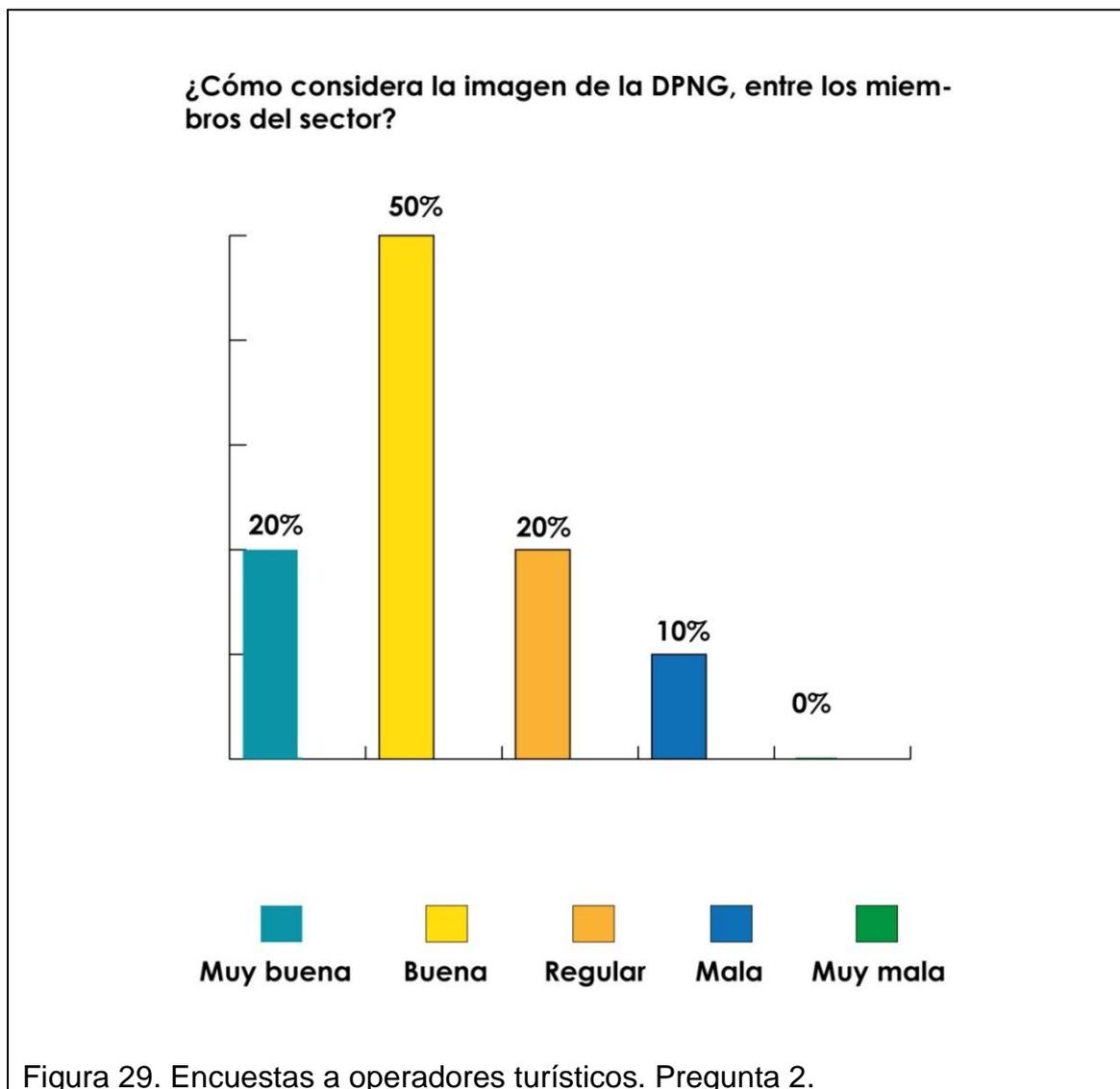
En conclusión, Oscar Aguirre, de la Cámara de Turismo considera que actualmente se percibe a la DPNG como una institución debilitada, cuyas decisiones se basan en intereses políticos y no técnicos, con una pobre comunicación. Pese a esto, califica la relación entre la Institución y los operadores turísticos como buena.

Esta apreciación es un tanto generalizada dentro del sector turístico de Santa Cruz, en donde se aplicó una encuesta para conocer la percepción del sector de operadores turísticos sobre tres variables: la relación, la imagen y la comunicación.

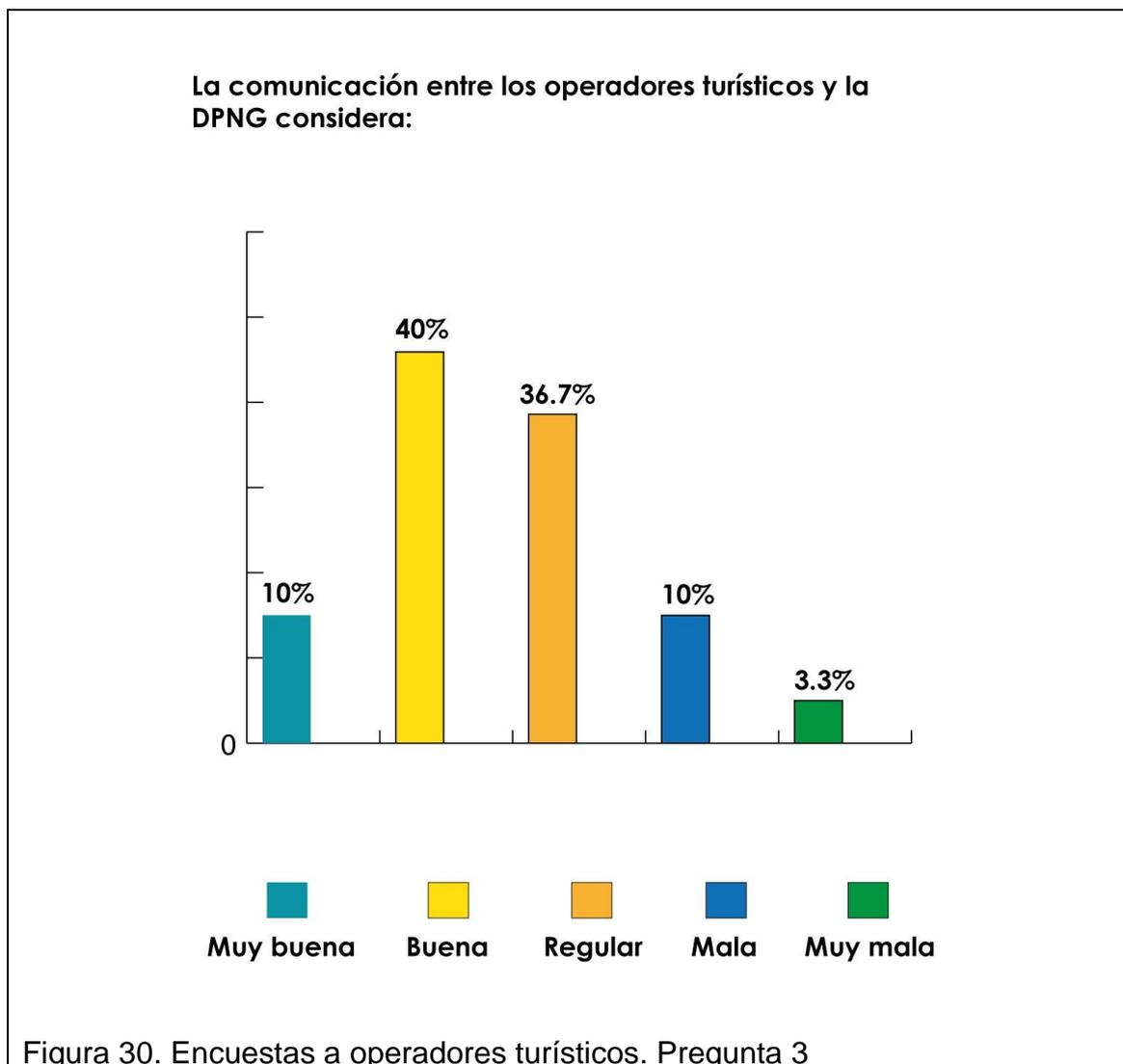
Los resultados evidenciaron que el 50% de operadores de Santa Cruz encuestados, consideran la relación con la DPNG como buena y un 20% como muy buena. En el parámetro imagen institucional, la calificación fue similar: el 50% la consideran como buena, un 20% como muy buena. El 30% restante entre regular y mala. En lo referente a la comunicación que existe entre las partes, el 40% de los operadores turísticos la consideran buena, el 10% muy buena, y otro 50% entre regular, mala y muy mala, tal como se muestra en los siguientes gráficos:



El resultado en esta pregunta evidencia que este público, en términos generales, tiene una buena relación con la DPNG. El 30% de los encuestados calificó con los parámetros más altos su relación con la autoridad ambiental.



Al igual que en la pregunta anterior, la respuesta de los operadores turísticos sobre la imagen de la DPNG es muy positiva. Nuevamente el 70% de consultados consideraron las calificaciones más altas, entre buena y muy buena, para la imagen de la DPNG.



Como conclusión, se puede notar que la comunicación entre la DPNG y los operadores turísticos no ha fluido eficientemente, sin embargo el 50% de los operadores califican entre buena y muy buena. .

Por otro lado, la percepción de los operadores turísticos de la isla Santa Cruz no dista mucho de lo que sucede en la isla Isabela. Un operador de tour de bahía, con tres años formando parte de la actividad turística, anteriormente pescador artesanal de la Reserva Marina de Galápagos por más de 20 años, calificó la gestión de la DPNG como buena, identificando como factores de influencia: intereses de por medio, incumplimiento de compromisos y falta de

comunicación y motivación entre la autoridad ambiental y los usuarios. “A veces se pone muy caótico, hay problemas sociales, parece que hay intereses de por el medio entre el burgo maestro, o sea el que está dirigiendo la dirección ahora del Parque Nacional Galápagos como jefe de las oficinas técnicas de Isabela. Entonces no sé, otra vez puedo estar equivocando pero falta de comunicación, falta de motivación porque el gobierno nacional nos dio la patente los pescadores para dejar la actividad de pesca y contribuir con el ecosistema, todo lo que es conservación, pero no nos están dando, digamos un buen servicio porque nos ofrecieron muchas cosas que nos iban a ayudar con comunicación, con estrategias de venta para nivel mundial, y lo que pasa es que no han cumplido”.

En términos generales, los factores descritos anteriormente han ido en desmedro de la relación que mantiene la dependencia operativa de la DPNG en la isla Isabela con los operadores turísticos, que ha sido calificada como mala. “No hay una buena relación. No sé a qué se debe, será que falta de charlas, será tal vez falta de conocimiento”. A esto le suman la falta de liderazgo en la DPNG, al no cumplir a cabalidad con lo establecido en los documentos. “Pero yo pienso que hay falta de liderazgo, será por compromiso o no sé, pero no hay una persona que diga bueno eso no va, porque eso va así. No sé muy bien, estoy haciendo seguimiento porque se me está preocupando mucho. Tal vez el director del Parque de aquí o algún funcionario de aquí, tiene alguna relación por eso se manifiesta en esta manera. Entonces nosotros calificamos que no hay un buen liderazgo, al menos de las oficinas técnica de Isabela, no hay un buen liderazgo”.

3.8.3 Otros actores

En este apartado se analizarán las entrevistas realizadas a otros actores relacionados directa e indirectamente con la problemática, cuyas perspectivas

contribuirán a una mejor comprensión de la situación en el contexto local y nacional.

Walter Bustos, Director del Parque Nacional Galápagos

Para un mejor análisis de la relación que la Dirección del Parque Nacional Galápagos mantiene con sus públicos de interés es necesario conocer la visión de la máxima autoridad de la institución sobre la gestión. Walter Bustos, director del Parque Nacional Galápagos desde diciembre de 2015, considera que la Dirección del Parque Nacional Galápagos tiene un modelo mundial de gestión y ese reconocimiento internacional es el que también genera mayor responsabilidad sobre la Institución. “Yo creo que es un modelo planetario. Ser un modelo planetario de conservación implica que hay restricciones y más aún ahora en el régimen especial. Yo creo que el Parque Nacional Galápagos se mueve en una línea muy difusa, muy delgada entre lo que es la conservación de los recursos naturales y el tener que ser el espacio físico en donde se desarrollan las actividades productivas de la provincia. Y eso genera que el Parque Nacional Galápagos siempre tenga una sensación de poco entendimiento de la sociedad a la gestión del parque”.

Para el Director del Parque Nacional Galápagos, la relación con los operadores turísticos y pescadores, es una lucha ganada. Recuerda que al principio de la administración de la Reserva Marina, conseguir acuerdos con los pescadores eran verdaderas batallas entre los sectores, pero que afortunadamente ha sido una prueba superada. “Antes, los diálogos con el sector pesquero para poner veda a una especie eran negociaciones interminables. Terminaron en la quema de la casa del director del Parque de Isabela. Hoy, los pescadores se acercan al Parque Nacional a pedirle que por favor se ponga veda al langostino por ejemplo. Ahora los problemas son subsanados, son menores, tienen que ver con créditos, con cosas así pero ya el manejo de los recursos naturales yo creo es un ejercicio al menos de esta década, ya ganado”.

Asimismo, reconoce que entre los miembros del sector puede existir una sensación de preferencia hacia alguno, lo cual está dado por la naturaleza de la actividad. “Ha habido siempre una sensación de una especie de favoritismo, hacia un determinado sector, en este caso el turístico, y ser completamente restrictivo con el sector pesquero. Yo creo que la distinción entre las dos actividades económicas está en el extractivismo, el uno requiere que los recursos no se extraigan, por ponerlo así, el otro requiere la extracción de los recursos para poder sobrevivir”.

Una de las alternativas que el actual líder de la DPNG considera que podría subsanar el problema, es el diálogo directo entre los dos sectores, sin que la DPNG sea intermediaria. “Me parece que ese dialogo entre los sectores turismo y pesca todavía no se ha dado. Lo que se ha dado es un dialogo turismo-Parque, pesca-Parque. Pero creo que el ejercicio al que tendremos que apuntar es una ronda de discusión entre turismo y pesca. Pero no solamente es el tema de control, sino de las alianzas estratégicas que se puede generar. Nosotros podríamos ser un facilitador para sentar a los dos sectores y que hablen. Y eso es un ejercicio clave porque alivianaría mucho el peso que hay sobre el parque como la única entidad que tiene que responder o darle respuesta a una población de está demandante de este tipo de guía, de soporte”.

En conclusión, el máximo representante de la DPNG considera que el tema de las relaciones con estos dos públicos específicos es una prueba superada, porque a pesar de las diferencias que existen es posible sostener un diálogo. Además, reconoce que desde el sector pesquero se puede percibir cierto favoritismo de la autoridad ambiental por el sector turístico, lo que estaría justificado en la naturaleza de la actividad, apegada a la conservación de los ecosistemas.

Lizeth Armijos, Comunicadora política del Ministerio del Ambiente

Por otro lado, el Ministerio del Ambiente como autoridad de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, la visualiza como generadora de una gestión eficiente. “Para nosotros es muy evidente el trabajo que se realiza ahí, es muy claro, son ordenados en los procesos que se realizan en las islas, siempre nos llegan buenas noticias y la verdad no se ha visto la necesidad de convocar o pedir información de urgencia porque ustedes no hayan cumplido con algo”. En lo referente a la imagen, desde la Cartera de Estado se visualiza a la DPNG como un soporte para la imagen del propio Ministerio. “Como imagen es un soporte para el Ministerio en general. Aunque están tan lejos han demostrado que son un soporte y dan a conocer todo el trabajo que ustedes realizan a través de medios nacionales y locales. Estamos pendientes de que en Galápagos siempre hay buenas noticias eso es porque las cosas se están haciendo bien”.

En cuanto a la relación que mantiene la DPNG con sus públicos de interés, concretamente pescadores y operadores turísticos, la percepción es que, si han existido inconvenientes, éstos no han trascendido. “Al menos acá en noticieros en prensa nacional no se ha visto que haya notas negativas o que los pescadores estén reclamando algo, entonces se nota que el trabajo que han realizado con ellos no ha trascendido más de lo local”.

En términos generales, se puede concluir que desde esta cartera de Estado se visualiza una gestión eficiente, lo que implica una buena relación con los públicos de interés y de haber existido conflictos, éstos han permanecido en el ámbito local.

Lenin Rogel, Vicealcalde de Santa Cruz

Para profundizar la evaluación de la relación que mantiene actualmente la DPNG con los públicos estratégicos, es importante conocer la visión desde el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz como administrador del área urbana, en donde habitan los usuarios de la Reserva Marina de Galápagos.

Desde el Gobierno Municipal se visualiza una imagen positiva de la institución, con sus altos y bajos por la inestabilidad del liderazgo. “Se nota a veces ciertos picos de fortalecimiento y hay otros picos en la que se puede lucir debilidades. Básicamente creemos que los últimos años el parque está haciendo los esfuerzos para consolidarse como una institución. Independientemente que a veces las medidas de manejo nos gusta o no nos gusta, se considera una imagen positiva del Parque”.

La relación con los públicos la percibe de mejor manera que en el pasado. “En un contexto histórico, vemos que las relaciones siempre fueron complicadas entre el Parque Nacional como autoridad ambiental y los dos usuarios. Pero sí vemos como ha venido manejándose esa relación, ahora podemos decir que se sientan y tratan sus inconvenientes, sus puntos críticos. Desde el punto de vista de la percepción es que los problemas que hay se los están manejando en mejor manera. Esto no quita de que haya descontento de los regulados porque generalmente ninguno de los regulados salimos satisfechos cuando nos regulan las cosas”.

En conclusión, el representante del cabildo coincide con el director del PNG en que las relaciones han mejorado notablemente y son capaces de sentarse a la mesa de diálogo a tratar los temas críticos. Considera que la Institución tiene una imagen positiva, con sus altibajos, propios de su gestión.

3.9 Conclusiones

Como resultado del análisis de la información disponible se concluye que la Dirección del Parque Nacional Galápagos como tal ha sufrido, a lo largo de su historia, muchas transiciones. Nombre, logo, dependencia, e inclusive su misión ha ido transformándose, lo que no ha permitido tener una filosofía organizacional clara. Solo hasta el 2006 se presenta cierta autonomía y se delimitan los parámetros de acción más claramente. Sin embargo, los elementos de la identidad corporativa están dispersos y no están interiorizados en los funcionarios.

Aunque los guardaparques no han sido considerados como un grupo de atención prioritaria, relativamente desde hace poco tiempo, se ve la necesidad de implementar acciones para mejorar la percepción de este público sobre la organización a la cual sirven, razón por la cual en el 2015 se dispuso un presupuesto para temas de comunicación interna y clima laboral. La inestabilidad política que se vive es la gran amenaza al establecimiento de acciones que contribuyan a alcanzar este objetivo.

Los guardaparques han atravesado momentos de tensión muy fuertes a lo largo de la historia, por lo que se percibe que los funcionarios antiguos están más prevenidos y poco dispuestos al cambio, mientras que los funcionarios que tienen relativamente poco tiempo en la institución están más predispuestos a involucrarse y recibir las acciones de mejor manera.

La información recopilada para la presente investigación permite detectar que desde la Dirección del Parque Nacional Galápagos ha existido una apertura para el diálogo y para la administración de las áreas protegidas con el apoyo de los usuarios.

Aunque los dos públicos externos estudiados en esta investigación tienen intereses creados sobre las áreas protegidas de Galápagos, la mayor tensión se siente en la relación entre la DPNG y el sector pesquero, dado que este último realiza actividades extractivas en los ecosistemas de Galápagos, lo cual va en contra de la conservación que procura la entidad.

Es posible que al existir intereses creados tanto desde el sector pesquero que se lucra de la extracción de las especies, así como del sector turístico que se lucra de la conservación de las especies, no se logre constituir políticas comunicacionales que mantengan una buena relación permanentemente, porque las restricciones incomodan. Sin embargo, al poner en práctica una estrategia en donde las partes estén comunicándose o relacionándose periódicamente se podrán activar alarmas de situaciones que podrían derivar en conflicto.

Por otra parte, se detecta que la DPNG se percibe como una intermediaria entre los sectores turístico y pesquero, no se ha establecido un diálogo directo entre estos dos usuarios que podrían ayudarse mutuamente.

4. CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

En los capítulos anteriores se recogió toda la información relacionada con la Dirección del Parque Nacional Galápagos, objeto de estudio, así como de los tres públicos que se investigaron, a la par que se aplicaron algunos de los instrumentos de levantamiento de información propuestos en la metodología.

En el presente capítulo se establece la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación, que incluye objetivos, estrategias, actividades, cronograma, presupuesto, indicadores y responsables.

En un primer momento, se desarrolla una breve descripción del perfil, las limitantes y fortalezas de los diferentes públicos con los que interactúa la DPNG.

Tabla 6. Perfil, limitantes y fortalezas en relación al público.

Público	Perfil	Limitantes	Fortalezas
Guardaparques	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de la propia institución, entre 25 y 50 años. • Hombres y mujeres de diferentes niveles profesionales. • La mayoría tiene más de 2 años de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han identificado los canales efectivos para mantener comunicación permanente. • Mucho personal no tiene acceso a la tecnología de la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza que sienten los funcionarios en el proceso de Relaciones Públicas • Mutua colaboración.
Directores de área	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de la institución profesionales. • La mayoría con títulos de cuarto nivel. • Todos con más de dos años de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco interés en informar las actividades que ameritan ser comunicadas. • No entienden la importancia de comunicar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración en actividades de internas. • Aunque sin entender bien, colaboran en las actividades de vinculación institucional.
Director del PNG	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario de la institución de libre remoción. • Profesional con título de cuarto nivel. • Asignación dada por el Ministro de Ambiente. • En muchos casos con poco tiempo al frente de la institución. 	<p>De acuerdo a su política de trabajo, el funcionario puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser accesible o no para los colaboradores. • Relacionarse o no con los colaboradores. • Considerar o no importante la comunicación con los públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculo estable con la Dirección del Comunicación para los actos de comunicación interna y externa • Presencia en redes sociales.
Pescadores	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de la población galapagueña cuyo desarrollo depende enteramente de la extracción y comercialización de recursos marinos que se producen en área marina protegida. • Alrededor de 1100 miembros. • Menos del 50% se dedican a la actividad como única fuente de ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha logrado establecer un canal permanente de comunicación entre el gremio de las tres islas y la autoridad reguladora. • Sector poco unido. • Islas diferentes, realidades diferentes para el mismo sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés en el apoyo mutuo en actividades de beneficio compartido como capacitaciones, inversiones para el gremio entre otras. • Madurez del sector que busca sentarse a la mesa de negociación para alcanzar sus objetivos.

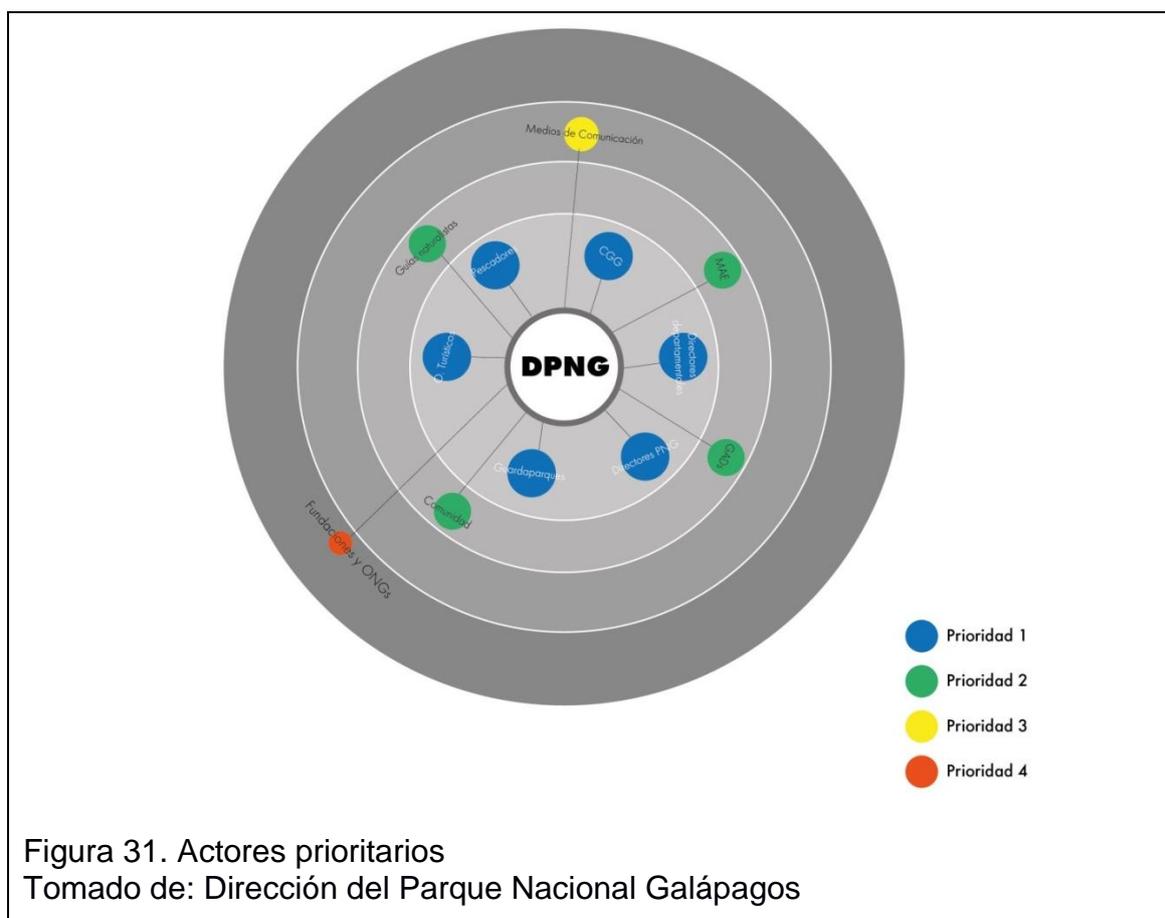
Público	Perfil	Limitantes	Fortalezas
Operadores turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de la población que ejerce su actividad productiva a través de la operación de diferentes modalidades de turismo permitido dentro del área marina y terrestre protegida. • Grupo no mayor a 180 miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de unión en el sector e intereses creados. • Operadores en condiciones muy desiguales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un segmento bien identificado con el que se puede mantener comunicación directa. • Están dispuestos al diálogo. • Apoyan en actividades de participación social.
Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad representante del Ejecutivo en la provincia. • Organismo que dirige la política de planificación de la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones entre las autoridades de estas instituciones en la administración anterior. • Disputa por competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación participativa en actividades o programas de Gobierno. • Difusión de las iniciativas a través de los canales de comunicación que dirige.
GADs Municipales	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad local con presencia en las islas Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela. • Los titulares son de elección popular democrática. 	<ul style="list-style-type: none"> • La línea partidista política tanto del alcalde como de los ediles influye en la comunicación e interacción entre la DPNG y los GADs. • Se manejan bajo intereses políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y participación conjunta en temas que benefician a la comunidad como limpieza de playas y reforestación y saneamiento ambiental. • Cuenta con un departamento de gestión ambiental que llevan proyectos compartidos con la DPNG.
Guías naturalistas	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de galapagueños que han viven de la guianza dentro de las áreas protegidas. • Son regulados por la DPNG, pero trabajan para empresas turísticas. • Existen alrededor de 700 miembros en todo el archipiélago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe más de una directiva del gremio. • Poco interés de sus titulares en figurar en actividades conjuntas con la autoridad reguladora. • Al no existir un solo representante no se conoce con quien llegar a acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> • De forma individual o pequeños grupos se unen a las actividades de la DPNG cuando los temas de su interés son afines. • Se tiene un área de la DPNG encargada exclusivamente del trato con ellos. • Se puede mantener comunicación directa. • Se les dicta cursos de actualización de

Público	Perfil	Limitantes	Fortalezas
			conocimientos para que se mantengan a la vanguardia de las acciones de manejo.
Ministerio del Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio al que está adscrita la institución. • Es la autoridad ambiental nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de comunicación de una sola vía, descendente. • No se considera a Galápagos dentro de las estrategias nacionales y solo disponen el cumplimiento de ciertas actividades, sin considerar que en el archipiélago son dinámicas muy diferentes • Pese que la DPNG es una institución desconcentrada, centralizan muchas decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un protocolo de comunicación para la difusión de la información bajo el criterio político del MAE y el técnico de la DPNG.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres habitantes de Galápagos que hacen uso regular de las áreas protegidas para su esparcimiento, interpretación y disfrute. • Grupo entre los 25 y 50 años de edad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos organizados por políticos de turno que aprovechan los escenarios reguladores para confundir a los diferentes sectores de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta conciencia de conservación ecológica y ambiental, presente en la población, por la educación especial en el pensum de las unidades educativas; lo que facilita la comunicación en actividades de la DPNG. • El habitante local tiene un sentido de pertenencia y de orgullo por su sitio muy alto.
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Prensa escrita, televisión, radio y medios digitales nacionales e internacionales con interés en los acontecimientos de Galápagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio de los periodistas o directores de secciones o medios que interfiere en la comunicación directa. • La situación geográfica del archipiélago dificulta las coberturas o el envío de material. 	<ul style="list-style-type: none"> • La DPNG es uno de los primeros contactos entre los medios nacionales y extranjeros en temas de Galápagos incluso en aquellos que no son de materia ambiental. • La institución tiene alta credibilidad ante los

Público	Perfil	Limitantes	Fortalezas
		<ul style="list-style-type: none"> • El medio no cuenta con internet de gran velocidad para mejorar las comunicaciones. • Los medios locales quieren trato preferente, tener las primicias. 	medios nacionales e internacionales.
Fundaciones y ONG's	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones sin fines de lucro que ejecutan diferentes programas para la conservación y el desarrollo sustentable del archipiélago. • Casi todas tienen relación directa con la DPNG. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un protocolo de comunicación para las acciones en conjunto. • Tienen mayor interés en mostrar realidades negativas de Galápagos que positivas, porque esto permite captar mayores donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de medios internacionales y grandes cadenas noticiosas. • Todo lo que sucede en Galápagos, bien planteado, puede ser noticia. • La DPNG es la responsable de la conservación del 97% del territorio local.

..

A continuación se retoma el mapa de públicos, según el diseño de Joan Costa, en el que se establece el orden prioritario de atención de los principales públicos con los que interactúa la DPNG. Aunque el Consejo de Gobierno está en orden de prioridad 1, por la cercanía de relación que mantiene, no se le considera para trabajar puesto que ésta siempre dependerá de la política del ministerio en un momento determinado.



Del presente mapa de públicos se puede concluir que la DPNG tiene cuatro niveles de prioridad. En el primer nivel se ubica el público interno compuesto por el director del PNG, directores de área y guardaparques; además pescadores, operadores turísticos y Consejo de Gobierno de Galápagos. Como prioridad 2 están los municipios, los guías naturalistas, el Ministerio del Ambiente y la comunidad. En el nivel 3 de prioridad están los medios de comunicación y en el 4 las fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

4.1 Análisis FODA

En este apartado se presenta una síntesis de las fortalezas y debilidades que se derivan de la percepción de los públicos referente a las variables investigadas y a la información disponible sobre la situación.

Para una mejor comprensión, se ha realizado un análisis FODA para cada público, tanto interno como externos.

Asimismo se presenta las oportunidades y amenazas que proceden del entorno en el que se desarrollan los públicos.

4.1.1 FODA Guardaparques

Fortalezas

- **Quieren a la institución.** Según los resultados de un estudio de clima laboral realizados por Grace Place To Work, en 2015, se evidenció que el 93% de guardaparques encuestados consideran que su trabajo tiene un significado especial, sienten orgullo de trabajar aquí.
- **Están bien capacitados y tienen mucha experiencia.** Los guardaparques de la DPNG constantemente son requeridos para instruir sobre diferentes técnicas a guardaparques de otras áreas protegidas del Ecuador. (El Diario, 2008) (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2013)
- **Diagnóstico de clima laboral.** En el 2015 se desarrolló una consultoría con Great Place To Work para determinar el clima laboral de la institución.
- **Dirección más preocupada por bienestar de los guardaparques.** Desde el inicio de este trabajo de investigación,

ha cambiado tres veces de director. La actual dirección convoca a reuniones de todo el personal de forma recurrente y participa de la celebración de cumpleaños y otras actividades de integración de la DPNG.

- **Mayoría de funcionarios con cierto grado de estabilidad laboral.** El archivo de Gestión de Talento Humano evidencia que a diciembre de 2015 existen únicamente 13 funcionarios a contrato ocasional de una planta de 375.

Oportunidades

- **Mayor preocupación nacional por temas relacionados con el medio ambiente.** El Ecuador es el primer país en reconocer los derechos de la naturaleza en su carta magna. (Ecuadorinmediato.com, 2008)
- **Mayor preocupación en América Latina por temas relacionados al medio ambiente.** Un estudio realizado por Pew Global Attitudes Project evidencia que en Latinoamérica la contaminación y el medio ambiente, es una de las temáticas que más preocupa a las persona. (RT.com, 2014)

Debilidades

- **No contar con un funcionario en nómina, designado a temas de comunicación interna.** Desde el mes de septiembre de 2015, el subproceso de Imagen Institucional, que manejaba la comunicación interna no cuenta con el funcionario que ejecutaba las actividades.
- **No existe presupuesto para actividades de comunicación interna.** En el 2015 se dispuso cierto presupuesto para

actividades internas, pero en el 2016 desapareció producto de la crisis general que vive el país.

- **Deficiencias en la comunicación descendente.** El diagnóstico de percepción realizado por GPTW valoró que solo el 46% de los jefes mantiene informado a su personal sobre asuntos y cambios importantes.
- **Situación geográfica (islas distantes).** Galápagos no solo es distante del Ecuador continental, sino que entre islas hay una considerable distancia que en lanchas rápidas conlleva un viaje de 2 horas entre Santa Cruz, en el centro del archipiélago y San Cristóbal, Isabela o Floreana.
- **No existe cultura organizacional clara.** Durante la investigación se descubrió que los elementos de la filosofía organizacional están dispersos en diferentes documentos.
- **Desconocimiento de los valores institucionales.** Los *focus groups* demostraron que los guardaparques saben que existen valores institucionales, pero desconocen cuáles son. Ningún miembro de algún grupo pudo enunciarlos.
- **Divergencia entre los colaboradores administrativos y de campo.** Históricamente, los unos se quejan de los otros. En el estudio de clima laboral, los guardaparques otorgaron una calificación baja a la afirmación de sentirse todos en el mismo barco.

Amenazas

- **Nueva Ley de Régimen Especial para Galápagos.** Esta normativa podría reducir el salario de los funcionarios públicos, al establecer un índice de precios al consumidor (IPC) para la provincia.

- **Inestabilidad política.** En el 2015 hubo tres directores en la cabeza de la institución: hasta abril, Arturo Izurieta; hasta noviembre, Alejandra Ordoñez y posteriormente, Walter Bustos.
- **Mayor protagonismo del Ministerio del Ambiente sobre la gestión de la DPNG.** En la nueva ley no aparece el nombre de Dirección del Parque Nacional Galápagos, sino Unidad Desconcentrada del Ministerio del Ambiente. Actualmente no se puede generar ningún producto sin el logo del MAE y cada vez más productos comunicacionales deben ser aprobados por esta cartera de Estado.

El análisis de la información levantada con esta herramienta, muestra un gran potencial para trabajar con el público interno. El apego que sienten los guardaparques por la institución, sumado a una mayor preocupación nacional por los temas ambientales, presume una ventaja para la implementación de acciones que contribuyan a la mejora de las comunicaciones y relaciones internas.

Por otro lado, no se puede desconocer que el establecimiento de una política de gestión comunicacional interna en medio de la inestabilidad que se vive actualmente en la dirección y con cada vez mayor influencia por parte del Ministerio del Ambiente, representa un gran desafío para la aplicación de estrategias.

3.1.2 FODA Pescadores

Fortalezas

- **Organizados por Cooperativas en cada isla y constituidos oficialmente.** Cada cooperativa cuenta con legalidad y afiliados a la representación nacional.
- **Muchos años de asociación y actividad.** La actividad pesquera se realiza aún antes de la creación del Parque Nacional Galápagos, desde la llegada de las personas a las islas.
- **Representantes más abiertos al diálogo.** Antes del 2005, el sector adoptaba medidas de hecho antes la inconformidad. Ahora se sientan al diálogo.
- **Cuenta con un comunicador en la Cooperativa de Santa Cruz.** Este comunicador maneja la cuenta de twitter “pescador de altura”.

Debilidades

- **La distancia entre las islas dificulta la unidad.** El hecho de estar en islas distantes no permite una asamblea general del sector, entonces las decisiones se toman entre líderes gremiales y luego no son respaldados por todos los miembros.
- **Limitada comunicación con el sector turístico.** No hay un diálogo abierto entre los dos sectores que se necesitan. Siempre la DPNG ha sido el mediador.
- **No manejan tecnología de comunicaciones.** Gran parte del sector, especialmente los antiguos, no conocen las nuevas tecnologías de las comunicaciones.
- **Desconocen los mercados nacionales e internacionales.** Recientemente los pescadores de Santa Cruz están intentando

incursionar en la exportación de los productos hacia la parte continental. Por eso, los centros de acopio están recién empezando a implementarse.

- **No se enteran de las acciones que ejecuta la DPNG en su favor.** La comunicación fue calificada como regular por los pescadores, dentro del trabajo de campo de la presente investigación.

Oportunidades

- **Grupo de atención prioritaria para el gobierno.** El 2016 será un año de campaña política, lo cual pone al sector pesquero en la mira de los candidatos, puesto que representan junto a sus familias, un importante porcentaje de la población total, aproximadamente.
- **El establecimiento del Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos.** Aunque desde la expedición de la nueva Constitución de la República, se creó el Consejo de Gobierno como el ente encargado de la planificación y las políticas públicas en la provincia de Galápagos, en agosto de 2013 se designó un presidente de esta institución, con el rango de Ministro, lo cual fortalece su gestión. (Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos, 2013)

Amenazas

- **Ley de Galápagos con incertidumbres.** De acuerdo a la LOREG los límites de las áreas protegidas podrían reformarse, colocando como espacios protegidos área de alto interés para el sector.
- **Proceso de zonificación de las áreas protegidas.** Actualmente se encuentran en socialización del proceso en el que participaron

para establecer nuevas zonas de las áreas protegidas, considerando los usos.

- **La declaratoria a islas Darwin y Wolf como Santuario Marino.** Aunque se cuenta con una Reserva Marina, la misma está concebida en Galápagos como un área de usos múltiples, entre otras, la actividad extractiva como la pesca. Sin embargo, un santuario marino quitaría la posibilidad de este uso, dejando fuera del alcance de los pescadores zonas importantes de pesca.
- **Crisis económica mundial.** La caída del precio del petróleo ha afectado negativamente la economía ecuatoriana, reflejo de lo que sucede a nivel mundial.

En conclusión, el sector pesquero tiene graves falencias en los temas de comunicación interna, por lo que aunque los dirigentes tienen apertura al diálogo con la DPNG, las bases no llegan a tener conocimiento de los acuerdos alcanzados.

La crisis económica mundial, sumada al desconocimiento de los mercados en los que podrían posicionar sus productos y a la implementación de una nueva zonificación se convierten en limitantes para el establecimiento de estrategias para la generación de vínculos.

4.1.3 FODA Operadores turísticos

Fortalezas

- **Principal actividad productiva de la provincia.** Con esto dinamizan la economía local.
- **Tienen recursos económicos.** El turismo es la actividad más rentable de la provincia y la base de la cadena productiva.

- **Facilidad para convocarse a reuniones.** Pese a estar dispersos entre islas e inclusive el continente, cuentan con recursos económicos para movilizarse y participar de las reuniones.
- **Conocen las tecnologías de comunicación.** Este sector es más educado en cuanto a las nuevas herramientas de comunicación existentes e intentan mantenerse informados, a través de los diferentes medios.
- **Conocen los mercados a nivel nacional e internacional.** Es decir, tienen experiencia en la comercialización y promoción del destino.

Debilidades

- **Nuevos miembros del sector.** A partir del 2009 y posteriormente en el 2013 con la emisión de nuevas autorizaciones de operación turística, se incrementaron los miembros del sector pero aún no se han involucrado del todo en la dinámica asociativa.
- **Miembros nuevos con desconocimiento de manejo del mercado.** Los operadores nuevos no han alcanzado a desarrollarse al 100% por desconocimiento de las estrategias de promoción y venta.
- **No existe seguimiento a los compromisos.** De acuerdo a la información recolectada en el trabajo de campo, aunque se hacen reuniones y se alcanzan acuerdos, no existe seguimiento a los mismos.

Oportunidades

- **Declaración de santuario marino a las islas Darwin y Wolf.** Esto permitirá potenciar el turismo a estas zonas del archipiélago.

- **Campaña Ecuador potencia turística.** Evidencia que la actividad turística es prioritaria para el gobierno nacional. (Ministerio de Turismo, 2015)

Amenazas

- **Retiro de subsidio a combustible.** Las embarcaciones turísticas utilizan el tipo de combustible al que le fue quitado el subsidio. (El Comercio, 2015)
- **Crisis económica mundial.** Como en otras economías, la crisis económica podría generar impactos en el turismo ecuatoriano.

Una vez analizado el FODA con este público, se evidencia que uno de los principales desafíos con este sector es involucrar a los nuevos miembros en la dinámica de los mercados turísticos, considerando que el Gobierno Nacional impulsa la campaña “Ecuador Potencia Turística” que impulsa del desarrollo de esta actividad.

En términos generales, se concluye que existen las condiciones propicias para la implementación de estrategias con el público interno y con los operadores turísticos, mientras que con pescadores la implementación de acciones es un desafío.

4.2 Plan de Comunicación

4.2.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias para un mayor apoyo de los principales públicos a la gestión que realiza la DPNG, fortaleciendo la comunicación, los vínculos y la responsabilidad compartida.

4.2.2 Objetivos Específicos:

1. Mejorar en un 30% la percepción del público interno (guardaparques) sobre la gestión que realiza la DPNG, en el plazo de 24 meses.
2. Mejorar en un 20% la relación entre la DPNG y el sector pesquero artesanal de la provincia, demostrando los beneficios que ofrece su gestión para el desarrollo local, en el plazo de 24 meses.
3. Mantener la buena relación con los operadores turísticos.

4.2.3. Estrategias

A continuación se presenta una matriz de estrategias planteadas para cada objetivo específico.

Tabla 7. Estrategias del Plan de Comunicación

No.	Objetivo Específico	Estrategia	Público
1	Mejorar en un 30% la percepción del público interno (guardaparques) sobre la gestión que realiza la DPNG, en el plazo de 24 meses	Fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia	Guardaparques
		Fortalecer la comunicación interna y relaciones interpersonales	
2	Mejorar en un 20% la relación entre la DPNG y el sector pesquero artesanal de la provincia, demostrando los beneficios que ofrece su gestión para el desarrollo local, en el plazo de 24 meses.	Transparentar las acciones que realiza la DPNG para aumentar la credibilidad entre el sector	Pescadores
		Gestionar espacios de diálogo y acompañamiento al sector para el desarrollo de la actividad	
3	Mantener la buena relación con los operadores turísticos	Actualizar los canales de comunicación existentes y reformular contenidos	Operadores Turísticos
		Generar espacios para capacitaciones o reuniones para acercamiento	

4.2.4. Actividades

Para cada estrategia del plan, se han contemplado las siguientes actividades.

Tabla 8. Actividades del Plan de Comunicación

No.	Obj. Específico	Estrategia	Actividades
1	Mejorar en un 30% la percepción del público interno (guardaparques) sobre la gestión que realiza la DPNG, en el plazo de 24 meses	Fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia	Estandarizar la filosofía organizacional
			Socializar la filosofía organizacional
			Reestructurar programa "Yo Guardaparque"
			Implementar Programa "Los Embajadores"
			Difundir mensaje "Nuestro logro"
			Difundir mensajes por frecuencia de radio VHF
		Fortalecer la comunicación interna y relaciones interpersonales	Entregar material promocional útil para su trabajo
			Reestructurar carteleras
			Reestructurar el Mailing
			Difundir mensajes por frecuencia de radio VHF
			Implementar mensajería instantánea
			Actualizar protocolo de comunicación
			Implementar programas de integración

No.	Obj. Específico	Estrategia	Actividades
			Implementar Programa "Ponte en mis botas"
			Implementar Programa "Los exploradores"
2	Mejorar en un 20% la relación entre la DPNG y el sector pesquero artesanal de la provincia, demostrando los beneficios que ofrece su gestión para el desarrollo local, en el plazo de 24 meses.	Transparentar las acciones que realiza la DPNG para aumentar la credibilidad entre el sector	<p data-bbox="1016 456 2020 564">Evaluar los productos comunicacionales que actualmente tiene la DPNG</p> <p data-bbox="1016 564 2020 673">Implementación de carteleras en puntos específicos concentración de pescadores</p> <p data-bbox="1016 673 2020 734">Elaborar boletín "La carnada"</p> <p data-bbox="1016 734 2020 794">Asesorar al comunicador de la cooperativa Copropag</p> <p data-bbox="1016 794 2020 906">Establecer un procedimiento de seguimiento a los compromisos adquiridos</p>
		Gestionar espacios de diálogo y acompañamiento al sector para el desarrollo de la actividad	<p data-bbox="1016 906 2020 967">Gestionar alianzas virtuosas</p> <p data-bbox="1016 967 2020 1027">Participar en las asambleas generales de cooperativas</p> <p data-bbox="1016 1027 2020 1136">Elaborar diagnóstico de la problemática socioambientales con el sector pesquero</p> <p data-bbox="1016 1136 2020 1244">Gestionar capacitaciones en buenas prácticas productivas, seguridad, supervivencia, etc.</p> <p data-bbox="1016 1244 2020 1353">Motivar el diálogo directo entre los pescadores y el sector turístico para crear alianzas estratégicas</p>

No.	Obj. Específico	Estrategia	Actividades
3	Mantener la buena relación con los operadores turísticos	Actualizar los canales de comunicación existentes y reformular contenidos	Elaborar material promocional útil para pescadores
			Actualizar la base de datos de los operadores turísticos
			Elaborar artículos especializados (científicos y de manejo)
		Generar espacios para capacitaciones	Establecer un procedimiento de seguimiento a los compromisos adquiridos
		reuniones	Mantener reuniones periódicas con el gremio en las tres islas
		acercamiento	Gestionar capacitaciones en buenas prácticas ambientales, seguridad para pasajeros, promoción turística
			Gestionar alianzas virtuosas (operadores turísticos nuevos del archipiélago)

4.2.5 Seguimiento e indicadores

El Plan cuenta con el siguiente método de seguimiento e indicadores.

Tabla 9. Seguimiento e indicadores del Plan de Comunicación

No.	Obj. Específico	Estrategia	Evaluación	Indicador	Instrumento	Fórmula
1	Mejorar en un 30% la percepción del público interno (guardaparques)	Fortalecimiento de la cultura organizacional y sentido de pertenencia	Anual	Impacto	Encuesta	Nivel de valoración del ambiente laboral con énfasis en cultura y orgullo versus los datos actuales
	sobre la gestión que realiza la DPNG, en el plazo de 24 meses	Fortalecimiento de la comunicación interna y relaciones interpersonales	Anual	Gestión	Conteo	Número de participantes en actividades de integración versus número de participantes en las primeras actividades de integración
2	Mejorar en un 20% la relación entre la DPNG y el sector pesquero artesanal de la provincia,	Transparentar las acciones que realiza la DPNG para aumentar la credibilidad entre el sector	Anual	Impacto	Encuesta	Porcentaje de credibilidad de la DPNG entre el sector pesquero, versus los datos actuales

No.	Obj. Específico	Estrategia	Evaluación	Indicador	Instrumento	Fórmula
	demonstrando los beneficios que ofrece su gestión para el desarrollo local, en el plazo de 24 meses	Gestionar espacios de diálogo y acompañamiento al sector para el desarrollo de la actividad	Semestral	Gestión	Conteo	Número de actividades versus el número de actividades realizadas
3	Mantener la buena relación con los operadores turísticos	Actualizar los canales de comunicación existentes y reformular contenidos	Anual	Impacto	Encuesta	Nivel de comunicación existente (resultado diagnóstico actual) versus el nivel de comunicación actual (resultado de diagnóstico en ese momento)
		Generar espacios para capacitaciones o reuniones para acercamiento	Semestral	Gestión	Conteo	Número de actividades programadas versus con el número de actividades realizadas

4.2.6 Presupuesto

El Plan Estratégico de Comunicación, cuenta con el siguiente presupuesto, para cada estrategia.

Tabla 10. Presupuesto del Plan de Comunicación

No.	Obj. Específico	Estrategia	Presupuesto
1	Mejorar en un 30% la percepción del público interno (guardaparques) sobre la gestión que realiza la DPNG, en el plazo de 24 meses	Fortalecimiento de la cultura organizacional y sentido de pertenencia	\$ 27.400,00
		Fortalecimiento de la comunicación interna y relaciones interpersonales	\$ 23.800,00
2	Mejorar en un 20% la relación entre la DPNG y el sector pesquero artesanal de la provincia, demostrando los beneficios que ofrece su gestión para el desarrollo local, en el plazo de 24 meses	Transparentar las acciones que realiza la DPNG para aumentar la credibilidad entre el sector	\$ 1.750,00
		Gestionar espacios de diálogo y acompañamiento al sector para el desarrollo de la actividad	\$ 35.000,00
3	Mantener la buena relación con los operadores turísticos	Actualizar los canales de comunicación existentes y reformular contenidos	-
		Generar espacios para capacitaciones o reuniones para acercamiento	\$ 6.500,00

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DIRCOM	ESTRATEGIAS DIRCOM	ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Mantener la buena relación con los operadores turísticos	Actualizar los canales de comunicación existentes y reformular contenidos	Actualizar la base de datos de los operadores turísticos														
		Artículos especializados (científicos y de manejo)														
	Generar espacios para capacitaciones o reuniones para acercamiento	Establecer un procedimiento de seguimiento a los compromisos adquiridos														
		Reuniones periódicas con el gremio en las tres islas														

REFERENCIAS

- Alloza, Á. (2014). *La economía de la reputación*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://www.misionpyme.com/home/negocios/5045-la-economia-de-la-reputacion>
- Alloza, Á. (2015). *Compromiso RSE*. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de <http://www.compromisorse.com/opinion/ceo/.../la.../2015-02-25/>
- Aramayo, O. (2015). *DocFoc.com*. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de <http://www.docfoc.com/orion-aramayo-manual-de-planificacion-estrategica>
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Barber, F., & Ospina, P. (2008). Opinión de la Comunidad Isleña acerca del desempeño de las instituciones. *Informe Galápagos 2007 - 2008*.
- Bernal, C. (2010). *Proceso de Investigación Científica en Ciencias de la Administración*. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Bosovsky, G. (2013). Universidad de las Américas. *Módulo Investigación Estratégica y Auditoría de Imagen Global*. Quito, Ecuador.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). Manual de Facilitación. *Planificación estratégica y operativa*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala.
- Chiavenato, A., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw-Hill Educacion.
- Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos. (2013). *Ministra María Isabel Salvador preside con éxito la sesión del CGREG*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de <http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/ministra-maria-isabel-salvador-preside-con-exito-la-sesion-del-cgreg/>

- Contreras, A. (2006). Planificación Estratégica de la Comunicación. En *Comunicación Estratégica para las Organizaciones*. Quito, Ecuador: "Quipus", CIESPAL.
- Costa, J. (2013). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Dirección del Parque Nacional. (2012). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos DPNG. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Dirección del Parque Nacional Galápagos. (2005). *Plan de Manejo: Un pacto por la Conservación y el Desarrollo Sustentable de Galápagos*. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Dirección del Parque Nacional Galápagos. (2008). *Manual de Identidad Gráfica del Parque Nacional Galápagos*. Galápagos, Ecuador.
- Dirección del Parque Nacional Galápagos. (2013). *Notas: Dirección del Parque Nacional Galápagos*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <https://www.facebook.com/notes/parque-nacional-galapagos/dpng-brinda-capacitaci%C3%B3n-para-fortalecer-red-nacional-de-%C3%A1reas-protegidas-marino/433849640059423>
- Dirección del Parque Nacional Galápagos. (2013). *Valores / Misión / Visión*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de <http://www.galapagos.gob.ec/?p=1356>
- Dirección del Parque Nacional Galápagos. (2014). *Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir*. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador: Mariscal.
- EcuadorInmediato.Com. (2008). *BBC Mundo: "Ecuador tiene la constitución más verde"*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7646000/7646918.stm
- El Comercio. (2015). *El retiro del subsidio a los combustibles para uso comercial e industrial impacta a las navieras*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/retiro-subsidio-combustibles-navieras-bunker.html>

- El Diario. (2008). *Eliminan chivos salvajes de la isla de la Plata*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/76190-eliminacion-chivos-salvajes-de-la-isla-de-la-plata/>
- Fombrun, C. (2014). *Reputación y Ciudadanía*. España: D+i Llorente & Cuenca.
- Great Place To Work. (2015). *Diagnóstico de la Cultura Comunicacional y Ambiente Laboral de la Dirección del Parque Nacional Galápagos*. Quito.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo Nacional de Población y Vivienda. Fascículo Provincial Galápagos*. Recuperado el 21 de Agosto de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/galapagos.pdf>
- Mindshare Business Planning. (2010). *Percepción de Gestión, Parque Nacional Galápagos*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Arranca en el país la campaña nacional Ecuador Potencia Turística*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/arranca-en-el-pais-la-campana-nacional-ecuador-potencia-turistica/>
- Ministerio del Ambiente. (2014). *MAE presenta campaña 'Galápagos, el paraíso mejor conservado del mundo'*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de <http://www.ambiente.gob.ec/mae-presenta-campana-galapagos-el-paraíso-mejor-conservado-del-mundo/>
- Parque Nacional Galápagos. (2008). *Protocolo de Comunicación*. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Rafael, P. (2004). II Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación. *La nueva teoría estratégica: Estado de la cuestión*. Sevilla.

- Razón y Palabra. (2003). *La "Geometría" de la Comunicación Empresarial*. (I. Pizzolante, Editor) Recuperado el 2015, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
- Ritter, M. (2013). *El Valor del Capital Reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ritter & Partners.
- RT.com. (2014). *Guerras, desigualdad, medio ambiente: ¿Qué es lo que más preocupa al mundo aparte del ébola?* Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de <https://actualidad.rt.com/sociedad/view/143796-mundo-preocupaciones-amenazas-ebola>
- Sánchez, J. C. (2015). *Estrategia y Comunicación hacia un mundo multidimensional. Questión*.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Argentina.
- Shapiro, J. (2001). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 18 de Junio de 2015, de <http://civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. GLOSARIO

PNG	Parque Nacional Galápagos
RMG	Reserva Marina de Galápagos
DPNG	Dirección del Parque Nacional Galápagos
MAE	Ministerio del Ambiente
DEAPS	Dirección de Educación Ambiental y Participación Social
LOREG	Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos
SPNG	Servicio Parque Nacional Galápagos
INEFAN	Instituto Ecuatoriano Forestal de Áreas Naturales y Vida Silvestre
CGG	Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos
COPROPAG	Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal de Galápagos
COPESPROMAR	Cooperativa de Pesca de Productos Marinos
COPESAN	Cooperativa de Pesca de San Cristóbal
COPAHISA	Cooperativa de Pesca Horizontes de Isabela
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ANEXO 2. PLAN DE COMUNICACIÓN.

IVO GENE RAL	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS DPNG	GENE RAL	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS DIRCOM	N°	ESTRATEGIAS DIRCOM	N°	PÚBLICO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	SUSTENTACIÓN	EVALUACIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	FÓRMULA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO						
Lograr un mayor apoyo de la población galapagueña a la gestión que realiza el PNG, difundiendo la importancia socioeconómica que tiene la conservación de la naturaleza, fomentando modelos participativos de manejo y aprovechando las oportunidades que ofrecen las áreas protegidas para la educación e interpretación ambiental y el turismo de naturaleza.	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	Desarrollar estrategias para alcanzar mayor apoyo de los principales públicos a la gestión que realiza la DPNG, fortaleciendo la comunicación, los vínculos y la responsabilidad compartida.	1	Mejorar la percepción del público interno (guardaparques) sobre la gestión que realiza la DPNG	1.1	Fortalecimiento de la cultura organizacional y sentido de pertenencia	1.1.1	Guardaparques	Estandarizar la filosofía organizacional	Elaboración de un solo documento que recopile todos los elementos de conforman la filosofía organizacional, como misión, visión, objetivos, principios, valores, etc.	Anual	Impacto	Encuesta	Nivel de valoración del ambiente laboral con énfasis en cultura y orgullo versus los datos actuales	Gestión del Talento Humano - Planificación	\$ 5.000,00						
								1.1.2	Guardaparques	Socializar la filosofía organizacional	Difusión de los elementos de la filosofía organizacional a través de talleres con firma de compromiso (acto simbólico), visibilización (letreros), fondos de pantalla, inducción, murales, etc.					Gestión del Talento Humano - Imagen Institucional	\$ 10.000,00						
								1.1.3	Guardaparques	Reestructura "Yo Guardaparque"	Difusión de Video motivacional narrado en primera persona por los guardaparques, contando las experiencias laborales que los hacen sentir orgullo de ser guardaparques.					Comunicación Ambiental							
								1.1.4	Guardaparques	Programa "Los Embajadores"	Impartición de experiencia de guardaparques seleccionados que irán a otras áreas protegidas del país a contar el porqué se sienten orgullosos de trabajar en la DPNG.					Imagen Institucional - Gestión del Talento Humano	\$ 2.400,00						
								1.1.5	Guardaparques	Mensaje "Nuestro logro"	Una vez cada dos meses, se editará un video corto para difundir por los diferentes canales de comunicación interna, con un mensaje sobre el logro más importante del periodo, por parte del director del PNG o del Ministro de Ambiente.					Dirección - Comunicación Ambiental							
								1.1.6	Guardaparques	Mensajes por frecuencia de radio VHF	Trasmisión vía radio de saludos por parte de los líderes institucionales a los funcionarios deseando éxito en las actividades, o incluyéndose como parte de las actividades, cuando sean especiales, Ej. Playatón; Parquetón; repatriación de tortugas, etc., que involucre a los funcionarios de campo.					Dirección - Gestión del Talento Humano							
								1.1.7	Guardaparques	Entrega de material promocional útil para su trabajo	Elaboración de bufi, mangas, gorras, agendas, tomatodos, etc, con logotipo institucional y leyenda "Yo soy guardaparque".					Imagen Institucional	\$ 10.000,00						
								1.2	Fortalecimiento de la comunicación interna y relaciones interpersonales	1.2.1	Guardaparques					Reestructuración de carteleras	Colocación de carteleras en puntos estratégicos de las oficinas con información actualizada, a fin de que los guardaparques que no tienen acceso a los medios digitales puedan informarse. Nombre: Al paso, actualízate	Anual	Gestión	Conteo	Número de participantes en actividades de integración versus número de participantes en las primeras actividades de integración	Imagen Institucional - Servicios Institucionales	\$ 1.500,00
								1.2.2		Guardaparques	Reestructurar el Mailing					Generación lista de distribución de personal por categoría: todo el personal; solo por Unidades Técnicas y sólo por áreas de	Imagen Institucional						

IVO GENE RAL	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS DPNG	GENE RAL	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS DIRCOM	N°	ESTRATEGIAS DIRCOM	N°	PÚBLICO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	SUSTENTACIÓN	EVALUACIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	FÓRMULA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
											desempeño para envío de información relevante						
								1.2.3	Guardaparques	Mensajes por frecuencia de radio VHF	Difusión de mensajes cortos que deben ser conocidos de forma inmediata. Ej. Cortes de energía eléctrica, fumigaciones, pagos, etc.					Imagen Institucional - Talento Humano	
								1.2.4	Guardaparques	Mensajería instantánea	Creación de listas de difusión vía Whatsap, o mensaje de texto, para informar sobre reuniones, invitaciones, charlas, etc.					Imagen Institucional	\$ 600,00
								1.2.5	Guardaparques	Actualización protocolo de comunicación	Adaptación del protocolo que existe para incluir procedimientos de comunicación interna, como vocerías para temas institucionales.					Imagen Institucional	\$ 4.000,00
								1.2.6	Guardaparques	Programas de integración	Celebración de cumpleaños, una vez al mes. Celebración de fechas especiales como día de la mujer, día de las madres, día del padre, día del guardaparque, organización de actividades ambientales, deportivas y culturales que involucre la participación de todas las áreas de la DPNG, al menos una vez al mes. En todas las actividades deberá estar presente el director, aunque sea unos minutos.					Imagen Institucional - Talento Humano	\$ 15.000,00
								1.2.7	Guardaparques	Programa "Ponte en mis botas"	Acompañamiento de un director o un responsable de proceso, a un grupo de trabajo de campo durante un día. Podría ser de la misma área, o podría ser de un área distinta para conocer cómo realizan el trabajo. Esto debe realizarse unas 5 veces al año.					Imagen Institucional - Talento Humano	
								1.2.8	Guardaparques	Programa "Los exploradores"	Visita de un guardaparques de otra isla (Isabela y San Cristóbal) a su par en Santa Cruz para conocer cómo se realiza el trabajo aquí, e intercambiar criterios o técnicas. Al finalizar, el "explorador" comparte su experiencia con sus compañeros en la isla. Se recomienda 5 veces añ año					Imagen Institucional - Talento Humano	\$ 2.700,00
	2	Contribuir a mejorar la rentabilidad económica de las actividades productivas		2	Mejorar la relación entre la DPNG y el sector pesquero artesanal de la provincia, demostrando los beneficios que ofrece su gestión para el desarrollo local	2.1	Transparentar las acciones que realiza la DPNG para aumentar la credibilidad entre el sector	2.1.1	Pescadores artesanales	Evaluar los productos comunicacionales que actualmente tiene la DPNG	Diagnóstico que permitirá conocer si las herramientas comunicacionales que actualmente tiene la DPNG son eficientes para este grupo específico de público	Anual	Impacto	Encuesta	Porcentaje de credibilidad de la DPNG entre el sector pesquero, versus los datos actuales	Imagen Institucional	
2.1.2			Pescadores artesanales					Implementación de carteleras en puntos específicos concentración de pescadores	Identificación de puntos estratégicos como las plantas de hielo, y los muelles de expendio de producto.	Imagen Institucional	\$ 1.750,00						
2.1.3			Pescadores artesanales					Boletín "La carnada"	Publicación mensual con contenido de importancia para el sector, incluyendo las actividades realizadas en su beneficio.	Imagen Institucional							
2.1.4			Pescadores					Asesoramiento al	Fortalecimiento de las	Imagen Institucional							

IVO GENERAL	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS DPNG	GENERAL	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS DIRCOM	N°	ESTRATEGIAS DIRCOM	N°	PÚBLICO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	SUSTENTACIÓN	EVALUACIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	FÓRMULA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
									artesanales	comunicador de la cooperativa Copropag	habilidades del comunicador. Esta es la única cooperativa que está mejor organizada y cuentan con un comunicador.						
						2.1.5	Pescadores artesanales	Establecer un procedimiento de seguimiento a los compromisos adquiridos	Pescadores artesanales	Establecer un procedimiento de seguimiento a los compromisos adquiridos	Designación de un área de la DPNG que de seguimiento a los acuerdos con el sector pesquero para medir el avance y cumplimientos					Planificación - Ecosistemas	
					2.2	Gestionar espacios de diálogo y acompañamiento al sector para el desarrollo de la actividad	2.2.1	Pescadores artesanales	Pescadores artesanales	Gestionar alianzas virtuosas	Acercamiento con gremios relacionados al comercio, producción y turismo, para establecer alianzas virtuosas para mejorar la comercialización de los productos galapagueños	Semestral	Gestión	Conteo	Número de actividades versus el número de actividades realizadas	Imagen institucional - Ecosistemas	\$ 1.000,00
				2.2.2	Pescadores artesanales		Presencia en las asambleas generales de cooperativas	Participación de un técnico en las reuniones de asamblea general de las cooperativas para compartir la información relevante o explicar resoluciones, cuando sea pertinente.	Ecosistemas - Imagen Institucional								
				2.2.3	Pescadores artesanales		Diagnóstico de la problemática socioambientales con el sector pesquero	Consultoría para determinar temas de alto interés para las partes, los cuales deberán ser tratados y consensuados dentro de un espacio de participación como el Consejo Consultivo	Ecosistemas - Imagen Institucional	\$ 3.000,00							
				2.2.4	Pescadores artesanales		Gestionar capacitaciones en buenas prácticas productivas, seguridad, supervivencia, etc.	Fomar en los pescadores capacidades para mejorar su actividad.	Ecosistemas - Imagen Institucional	\$ 10.000,00							
				2.2.5	Pescadores artesanales		Motivar el diálogo directo entre los pescadores y el sector turístico para crear alianzas estratégicas	Elaboración de propuestas de trabajo coordinado entre los dos sectores, sin intermediarios. Ej. Limpieza costera	Ecosistemas - Imagen Institucional	\$ 1.000,00							
				2.2.6	Pescadores artesanales		Material promocional útil para pescadores	Elaboración de buff, mangas, gorras, tomates, etc, con logotipo institucional y leyenda "Yo cuido mi reserva".	Ecosistemas - Imagen Institucional	\$ 20.000,00							
	3	Contribuir a mejorar la rentabilidad económica de las actividades productivas		3	Mantener la buena relación con los operadores turísticos			3.1.1	Operadores turísticos	Operadores turísticos	Actualizar la base de datos de los operadores turísticos					Recopilación de los nuevos datos de los operadores turísticos, ya que los que maneja el área de comunicación, son de hace 10 años, y después del 2009 los operadores turísticos se incrementaron en un tercio. Es posible que este tercio no esté recibiendo la información directa desde la DPNG	Anual
						3.1.2	Operadores turísticos	Operadores turísticos	Artículos especializados (científicos y de manejo)	Elaboración bimensual de un artículo especializado que contenga los últimos avances en temas científicos y de manejo, con datos más explícitos que puedan ayudar a este sector a mejorar la promoción del destino.					Imagen Institucional		
								Operadores turísticos	Operadores turísticos	Establecer un procedimiento de seguimiento a los	Designación de un área de la DPNG que de seguimiento a los acuerdos con el sector turístico	Semestral	Gestión	Conteo	Número de actividades programadas	Planificación . Uso Público	

IVO GENERAL	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS DPNG	GENERAL	N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS DIRCOM	N°	ESTRATEGIAS DIRCOM	N°	PÚBLICO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	SUSTENTACIÓN	EVALUACIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	FÓRMULA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
							reuniones para acercamiento			compromisos adquiridos	para medir el avance y cumplimientos				versus con el número de actividades realizadas		
									Operadores turísticos	Reuniones periódicas con el gremio en las tres islas	Participación de un representante de la DPNG que informará y explicará sobre las últimas resoluciones administrativas adoptadas, servirá además para responder dudas relacionadas a la gestión de la DPNG					Uso Público - Imagen Institucional	\$ 500,00
									Operadores turísticos	Gestionar capacitaciones en buenas prácticas ambientales, seguridad para pasajeros, promoción turística	Fortalecimiento de herramientas que contribuyan a mejorar los estándares de calidad de los servicios que ofrecen.					Uso Público - Imagen Institucional	\$ 5.000,00
									Operadores turísticos	Gestionar alianzas virtuosas (operadores turísticos nuevos)	Acercamiento con las instituciones o gremios relacionados al turismo, para establecer alianzas virtuosas para mejorar la promoción, la comercialización y abarcar nuevos mercados					Uso Público - Imagen Institucional	\$ 1.000,00

ANEXO 3. GUIÓN DE TEMAS PARA *FOCUS GROUPS* CON GUARDAPARQUES E INFORME DE RESULTADOS

GUIÓN DE TEMAS

Identidad cultural

1. ¿Cómo ven la misión institucional, están de acuerdo con ella?
2. ¿En qué momento de su día de trabajo ven reflejados los valores institucionales?
3. ¿Con qué valor institucional se identifica más?
4. ¿Cómo contribuye su trabajo a alcanzar la misión institucional?
5. ¿Cuál de los siguientes atributos identifica a la institución según su criterio? reputada, tecnológica, ecológica, accesible, calidad, proyección internacional, confiable, dinámica, útil, liderazgo.

Identidad verbal:

1. ¿Conoce cómo se llama la institución?
2. ¿Considera que el nombre de la institución se identifica con las acciones que realiza?
3. ¿Qué le cambiaría al nombre actual?

Identidad visual

1. ¿Considera que su trabajo se ve reflejado en el logotipo institucional?
2. ¿Conoce cuáles son los colores institucionales?

Identidad comunicacional

1. ¿Conoce los medios (canales) de comunicación interna de la DPNG?
2. ¿A través de qué medios internos le es más fácil acceder a la información que genera la institución?
3. ¿Se sienten considerados e incluidos en la forma en la que la institución comunica?
4. ¿Cuál es su principal fuente de información?

5. ¿Qué problemas existen en la comunicación interna?
6. ¿Qué nos sugiere para mejorar la comunicación interna?

INFORME DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Focus Group No. 1 – Mixto

Miércoles, 2 de diciembre de 2015

Vectores de la Identidad

1.- Identidad Cultural

Primera interrogante. ¿Cómo ven la misión institucional, están de acuerdo con ella?

- Yo no la conozco.
- Cuál es exactamente la misión?
- Hemos leído superficialmente en el plan de manejo.
- Desconocimiento de la misión institucional.

Una vez leída la misión, consultamos sobre lo que les parece.

- Debería tener un lenguaje común.
- Debería ser más comprensible para los diferentes actores.
- Debe ser más integral. Hoy en día debe tomarse en cuenta la población local.

Segunda interrogante. ¿En qué momento de su día de trabajo ven reflejados los valores institucionales?

- Yo en el día a día.
- Cuando yo hago programas de participación ahí los veo.
- Es el propósito de mi proceso.
- No hubo conocimiento de los valores institucionales. Fue necesario compartirlos. Y procedieron a responder:
- A cada rato, desde que vas ingresando puntual, vez disciplina y compromiso.

- Al saludar eso es importante
- En mi trabajo de atender turistas, se le da a conocer lo que hacemos, eso es transparencia. Y honestidad, porque los guías vienen a coimear para conseguir algunas cosas.
- Todos los días vemos trabajo en equipo.
- Hay ocasiones en el año que vemos potenciado el trabajo en equipo.

Tercera interrogante. ¿Con qué valor institucional se identifica más?

- Respeto
- Compromiso
- Compromiso
- Solidaridad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

Una vez repasados los valores, cada uno dio diferentes valores con los que se han identificados, pero la mayoría coincidió que compromiso es el valor con el que más se identifican, pero también reconocieron que si existen los otros valores.

Cuarta interrogante. ¿Cómo contribuye su trabajo a alcanzar la misión institucional?

- Tratar con la gente ayuda a enseñar lo que hace el parque y conducir a la misión.
- Al multiplicar los conocimientos y el mensaje de conservación.
- Difundiendo lo que hacemos, como es el día a día.
- Impartiendo conocimientos para que la regularización ambiental sea la base para mantener el archipiélago conservado.
- La aplicación de la ley cuando se comenten infracciones ambientales.

En síntesis, todos coinciden en que su trabajo si contribuye a la misión institucional, aunque tengo dudas de cómo exactamente.

Quinta interrogante. ¿Cuál de los siguientes atributos identifica a la institución según su criterio?

Reputada, tecnológica, ecológica, accesible, calidad, proyección internacional, confiable, dinámica, útil, liderazgo.

Una vez explicado cada uno de los atributos, el orden de elección es el siguiente:

Útil, proyección internacional, líder.

2.- Identidad Verbal

Primera interrogante. ¿Conoce cómo se llama la institución?

Todo el grupo coincidió que se llama Dirección del Parque Nacional Galápagos. Excepto uno, para el cual es solamente Parque Nacional Galápagos.

Segunda Interrogante. ¿Considera que el nombre de la institución se identifica con las acciones que realiza?

- No.
- Depende. La gente local sí lo entiende. Pero un turismo, no sabe.
- No se imaginan que hay oficinas.
- Como dirección, parece que fuera el trabajo solo de la directora.
- Parece que falta un slogan que complemente.
- Cuando era Servicio Parque Nacional Galápagos se entendía como personas que trabajaban en algunas cosas.
- Se conoce más al Parque Nacional Galápagos que la Dirección del Parque Nacional Galápagos.

El sentimiento generalizado es que cuando se habla de la Dirección del Parque Nacional Galápagos se refiere a las acciones de la cabeza y no de toda la institución.

Segunda interrogante. ¿Qué le cambiaría al nombre actual?

- Hubo comentarios dispersos.
- El nombre no da idea de lo que hace la institución.
- Pega, Parque Nacional Galápagos.
- Parque Nacional Galápagos está posicionado.
- Yo sí creo que debería ir la Dirección.
- En otras instituciones se dice solo lo general, y tienen Dirección pero no dice.

Este grupo optó por acordar que la institución debería llamarse solamente Parque Nacional Galápagos.

3.- Identidad Visual

Primera interrogante. ¿Considera que su trabajo se ve reflejado en el logotipo institucional?

- Yo creo que sí. Jurídico si se ve ahí, porque el tema ambiental es el fuerte del Parque, conservar.
- Yo creo que sí, porque hay los dos animales más representativos de Galápagos, pero como que falta la parte humana. Yo identificaría el trabajo ahí.
- Yo creo que falta la parte humana. Porque ellos son la esencia.
- Antes era solo especies, especies y proteger. Ahora ya se habla de las personas.
- Yo creo que por costumbre, tradición e imposición, está bien. Yo no veo solamente un tiburón o una tortuga. Si viendo este logo alado del otro logo como el del MAE, no me gusta.
- Siempre explicamos que la tortuga es la parte terrestre y el tiburón la parte marina.

- Para mí no refleja la institución, sino a Galápagos turísticamente. Todos usan este logo, turistas nacionales y extranjeros, con este logo.

Segunda interrogante: ¿Conoce cuáles son los colores institucionales?

Nuevamente se nota un desconocimiento de la existencia de colores institucionales. Fue necesario mencionar cuales son los colores.

- Deberían de ponerse los colores que están en el logo: verde, blanco, azul.
- El color caqui del uniforme debería ser institucional, porque es un color internacional.
- En vez del amarillo debería estar el blanco.
- Debe incluirse en blanco y el caqui.

4.- Identidad comunicacional

Primera interrogante. ¿Conoce los medios (canales) de comunicación interna de la DPNG?

- Isleando ando
- Correo
- Boca a boca
- Redes sociales
- Spark
- Carteleras
- La radio VHF

Segunda interrogante. ¿A través de qué medios internos le es más fácil acceder a la información que genera la institución?

- Correo electrónico

La gran mayoría coincidió que el correo electrónico es su medio de comunicación interna principal. Además manifestaron que aunque no les

gustaba la estructura de las reuniones mensuales de avance de gestión, el fin era importante. Este grupo es personal técnico.

Tercera interrogante. ¿Se sienten considerados e incluidos en la forma en la que la institución comunica?

- No.
- Recibimos solo noticias
- No todo nos interesa
- Es de una sola vía, no puedes opinar. Solo recibes.
- Se hace mucho pero no se comunica nada
- Algunos nos leo.
- Más allá de la información de las actividades, cosas como cambios institucionales, directrices institucionales, no se comunica.
- La gente especula porque no se comunica.
- Hay comunicaciones que deberían ser verbales.

Los guardaparques consideran que reciben información de noticias, pero no es la información que necesitan conocer, porque no afecta directamente su trabajo.

Cuarta interrogante. ¿Cuál es su principal fuente de información?

- Boca a boca
- Compañeros
- A pesar que es la principal fuente de información, coinciden que no es confiable.

Quinta interrogante. ¿Qué problemas existen en la comunicación interna?

- No hay herramientas de difusión
- La metodología no es la adecuada
- Falta de interés de conocer
- La institución no informa

- La estructura organizacional
- No hay respeto jerárquico
- No hay comunicación dentro de cada dirección
- No hay canal oficial confiable.
- No hay voceros que aclaren rumores
- Hay reuniones pero solo para apagar incendios, no para informar o para planificar
- No hay compromiso de los funcionarios.

Sexto interrogante. ¿Qué nos sugiere para mejorar la comunicación interna?

- Definir un vocero, que debería ser talento humano, que es quien debería decirte, atrasos en el pago, salidas o entradas de compañeros.
- Debería retomarse las “lunatinas” yo me enteraba de todo. Ahí mismo se podía opinar y decir.
- Y ahí podíamos conocer a la gente nueva.
- Al menos una vez al mes deberíamos ver a la cabeza.
- Y cada vez que suceda algo que debamos saber.

Focus Group No. 2 – Administrativo - Financiero

Miércoles, 2 de diciembre de 2015

1.- Identidad Cultural

Primera interrogante. ¿Cómo ven la misión institucional, están de acuerdo con ella?

- Sí porque es la conservación.
- Cuál es?

El grupo desconocía la misión por lo que fue necesario compartirla con el grupo. Una vez leído, opinan.

- Está un poco media compleja de entender para los que no está relacionados con el medio.
- Nosotros que somos guardaparques no lo sabemos, peor la comunidad
- El fin es la conservación.
- El parque no solo hace conservación, sino restaura.
- Debe ser más ameno, porque aburre.

Aunque la consideran difícil de aprender, consideran que si engloba lo que la institución hace.

Segunda interrogante. ¿En qué momento de su día de trabajo ven reflejados los valores institucionales?

Este grupo no conocía los valores por lo que fue necesario darlos a conocer.

- Deberían de poner a la mano la visión, misión y valores para que los conozcamos. Si los leemos todos los días, quizá los aprendemos.
- Yo lo veo todos los días, porque se aplican todos.
- Desde que salimos de nuestros hogares asumimos compromiso con la institución y tenemos trabajo en equipo
- Desde que te levantas tienes predisposición para trabajar porque te sientes comprometido

Tercera interrogante. ¿Con qué valor institucional se identifica más?

- La responsabilidad porque te da las demás
- Responsabilidad
- Responsabilidad

- Responsabilidad

Este grupo consideró que el valor institucional con el que más se identifican es la responsabilidad.

Cuarta interrogante. ¿Cómo contribuye su trabajo a alcanzar la misión institucional?

- Cumpliendo lo más rápido posible con mi trabajo.
- Comunicando lo que hacemos.
- Manteniendo a punto los equipos tecnológicos, porque son herramientas que permiten que los guaraparques cumplan su trabajo.

Quinta interrogante. ¿Cuál de los siguientes atributos identifica a la institución según su criterio?

Reputada, tecnológica, ecológica, accesible, calidad, proyección internacional, confiable, dinámica, útil, liderazgo.

- Líder
- Líder, ecológica
- Reputada
- Confiable
- Útil
- Proyección internacional
- Va a venir un canal porque somos líderes
- En conservación si somos líderes

Una vez explicado cada uno de los atributos, el orden de elección es el siguiente:

Líder, útil, confiable

2.- Identidad Verbal

Primera interrogante. ¿Conoce cómo se llama la institución?

- Dirección del Parque Nacional Galápagos
- Legalmente se llama Parque Nacional Galápagos
- El estatuto orgánico dice DPNG
- Pero está registrado como PNG no más.

Segunda Interrogante. ¿Considera que el nombre de la institución se identifica con las acciones que realiza?

- La Dirección Sí.
- Desde que yo ingresé a trabajar, yo lo conocí como Parque Nacional Galápagos, y nos dijeron que todos éramos guardaparques y nos sentíamos identificados como Parque Nacional Galápagos. Ahora hacen la diferencia.
- El nombre está bien, pero si están omitiendo la Reserva Marina. Aquí solo se llama Parque Nacional Galápagos y el logo representa las dos, y omite uno.
- Institucionalmente somos Parque Nacional Galápagos.
- Los turistas dicen Parque Nacional Galápagos, al área protegida, pero quien cuida y conserva es la Dirección del Parque Nacional Galápagos.
- El área protegida es así y eso no se puede cambiar.

Este grupo no logró ponerse de acuerdo referente a esta pregunta.

Segunda interrogante. ¿Qué le cambiaría al nombre actual?

- Yo lo dejaría tal como está.
- Me parece que solo Parque Nacional Galápagos está bien.
- Hay que incluir la Reserva Marina.

3.- Identidad Visual

Primera interrogante. ¿Considera que su trabajo se ve reflejado en el logotipo institucional?

- Yo sí. Porque el objetivo es conservar.
- Para mí ese logo es el más bonito.

Aquí se generó una discusión sobre el uso del logotipo, dado que el logo institucional está patentado pero usa indiscriminadamente.

En términos generales ven reflejado su trabajo en el logo. Centrarón la discusión en el uso pero no hubo comentarios sobre no sentirse identificado.

Segunda interrogante: ¿Conoce cuáles son los colores institucionales?

Nuevamente se nota un desconocimiento de la existencia de valores institucionales. Fue necesario mencionar cuales son los colores.

- Los colores del parque han venido variando. Antes usábamos uniformes verde agua.
- Deberíamos usar los otros colores, como los de la bandera que tiene blanco.
- Nosotros pusimos el logo encima de la bandera de Galápagos.
- Deberían de dar a conocer cuáles son los colores.
- Con el amarillo no. Ese no.
- Se debe incluir los colores de los uniformes, el color blanco el caqui, y otros colores para infraestructura.
- Y deberían incluir un manual de uso que regule en qué se usa qué.
- También debería de incluir plomo.

4.- Identidad comunicacional

Primera interrogante. ¿Conoce los medios (canales) de comunicación interna de la DPNG?

- Correo electrónico

- Spark
- Quipux
- Teléfono
- Carteleras
- Las radio UHF

Segunda interrogante. ¿A través de qué medios internos le es más fácil acceder a la información que genera la institución?

- Correo electrónico

Este grupo manifestó en su totalidad tener como medio de información es el correo electrónico. Este grupo es de personal administrativo financiero.

Tercera interrogante. ¿Se sienten considerados e incluidos en la forma en la que la institución comunica?

- Sí.
- No. Porque se fue la directora y nadie sabe que se fue.
- Si comunican a los directores, son ellos quienes deberían de comunicarnos, pero nuestros directores no nos comunican.
- No.
- No.

Cuarta interrogante. ¿Cuál es su principal fuente de información?

- El correo electrónico
- Pero eso depende, si son las noticias sí, pero las otras cosas no.
- Los rumores

Quinta interrogante. ¿Qué problemas existen en la comunicación interna?

- No recibimos información oficial
- No hay reuniones
- No dejan tomar los viernes

Sexto interrogante. ¿Qué nos sugiere para mejorar la comunicación interna?

- Establecer un procedimiento de comunicación interna
- Servicio de mensajes de textos.
- Informar cuando funcionarios ingresan y salen

Focus Group No. 3 – Guardaparques de recursos marinos

Miércoles, 3 de diciembre de 2015

1.- Identidad Cultural

Primera interrogante. ¿Cómo ven la misión institucional, están de acuerdo con ella?

- No me acuerdo.
- Es consolidar como un referente de manejo. Ya me olvidé.
- Conservar y preservar los ecosistemas

En este grupo fue necesario leer la misión porque no la sabía.

- En parte si está acorde.
- No contamos con las herramientas para cumplir con la misión
- En la misión se trata de generalizar qué es lo que quiere hacer el parque
- Abarca bastante, la preservación y conservación de los recursos que hace rica. Pero es difícil cumplir con la misión cuando existe personal administrativo que no conoce el trabajo que se hace en el campo.
- Sí creemos que se entiende.

Segunda interrogante. ¿En qué momento de su día de trabajo ven reflejados los valores institucionales?

- Puede haber muchos valores pero hay que conocerlos.
- Los valores son: solidaridad, compromiso, transparencia, responsabilidad, honestidad, disciplina y trabajo en equipo.

Un miembro de este grupo los buscó en la página web y los leyó para todos porque no los conocían.

- En el control de muelles de mis compañeros
- En el registro de pesca
- Desde el momento que salimos a la institución y vamos a patrullar.

Tercera interrogante. ¿Con qué valor institucional se identifica más?

- Con la mayoría
- Con el compromiso, transparencia, responsabilidad, honestidad. Creo que solidaridad no depende de ti.
- En cuestiones de trabajo hay trabajas entre oficinas.
- Si hay egoísmo al interior de la institución, con los propios bienes.
- Hay solidaridad obligada, porque hay quejas.
- Cada oficinista es único.
- La honestidad que ha prevalecido. La transparencia y responsabilidad.
- El compromiso. Muchos son 2 horas al día son guardaparques, sobretodo los nuevos.
- La gente desmotivada, se contagia y los nuevos aprenden de los viejos.

Cuarta interrogante. ¿Cómo contribuye su trabajo a alcanzar la misión institucional?

- En el control de muelles de mis compañeros
- En el registro de pesca
- Cuando salimos al campo.
- Siempre

Quinta interrogante. ¿Cuál de los siguientes atributos identifica a la institución según su criterio?

Reputada, tecnológica, ecológica, accesible, calidad, proyección internacional, confiable, dinámica, útil, liderazgo.

- Útil, debe existir.
- Reputada
- Accesible, aunque variable.
- Calidad
- Proyección internacional
- Dinámica
- Líder

Este grupo consideró esas 7 como atributos de la DPNG.

2.- Identidad Verbal

Primera interrogante. ¿Conoce cómo se llama la institución?

- Dirección del Parque Nacional Galápagos
- Parque Nacional Galápagos
- Tengo cierto grado de confusión pero siempre dicen que hay que poner Dirección del Parque Nacional Galápagos.
- Yo tengo entendido que la institución es la Dirección del Parque Nacional Galápagos y el área protegida es Parque Nacional Galápagos.

Segunda Interrogante. ¿Considera que el nombre de la institución se identifica con las acciones que realiza?

- Nosotros ya no le paremos bola porque ya sabemos que tú dices DPNG e incluye las 40 millas. Aunque si lo analizamos faltaría la RMG.
- Sí. Si está.

- Sí, por Galápagos. No nos hemos puesto a pensar en esto.
- Cuando nos presentamos en altamar usamos el término guardaparque, representación del Parque Nacional Galápagos y la gente lo respeta.
- Aparte en el símbolo si está tierra y mar.
- Si nos sentimos identificados.

Segunda interrogante. ¿Qué le cambiaría al nombre actual?

- Quedaría muy largo decir somos la Dirección del Parque Nacional Galápagos. Solo nos identificamos como Parque Nacional Galápagos.
- No le cambiaríamos nada.

3.- Identidad Visual

Primera interrogante. ¿Considera que su trabajo se ve reflejado en el logotipo institucional?

- Sí.
- Sí.
- El solo hecho de tener a dos animales emblemáticos dice mucho.
- El Parque Nacional Galápagos si comprende las dos áreas.
- No me había dado cuenta de la variación.
- Se ve chévere porque abarca todo.
- Pero la imagen lo dice todo.
- El objetivo es el mismo, conservar las especies que se representan con las que se ven en logo.

Este grupo está muy de acuerdo con el logotipo, aunque la variación de incluir RMG no les parece desagradable.

Segunda interrogante: ¿Conoce cuáles son los colores institucionales?

- Blanco
- Verde
- Azul
- Cafecito
- Las de la bandera de Galápagos

Fue necesario compartirles cuáles son los colores institucionales.

- El amarillo no, la institución cumple actividades de control y el uniforme del guardaparque ha sido safari, y utiliza el verde. Y siempre se ha utilizado el caqui y el verde y el blanco.
- Se debería incluir los colores del uniforme, caqui y blanco.
- Con el amarillo no. No lo veo representativo de la institución.
- El caqui y el blanco se debe incluir.

4.- Identidad comunicacional

Primera interrogante. ¿Conoce los medios (canales) de comunicación interna de la DPNG?

- Correo electrónico
- Spark
- Whassaap
- Celular
- Cartelera
- Folletos
- Reuniones
- Rumores / chismes / boca a boca

Segunda interrogante. ¿A través de qué medios internos le es más fácil acceder a la información que genera la institución?

- Correo electrónico

- Reuniones
- Boca a boca

Tercera interrogante. ¿Se sienten considerados e incluidos en la forma en la que la institución comunica?

- Sí se esfuerzan bastante. Solo noticias.
- Hacen que nos enteremos de lo que está bien, no de lo que está mal.
- No sabemos el nombre del Director.
- Por ejemplo, me haces caer en cuenta, una de las herramientas de comunicación que inició en esta institución son las radios UHF. Y jamás usamos ese canal.
- No.

Cuarta interrogante. ¿Cuál es su principal fuente de información?

- El correo electrónico y spark
- Los rumores y comentarios

Quinta interrogante. ¿Qué problemas existen en la comunicación interna?

- Falta la confirmación de que la noticia haya llegado donde quieren que llegue. No sabemos si las personas están recibiendo.
- Falta de información a tiempo.
- Informar no solo lo bueno, sino también lo malo.

Sexto interrogante. ¿Qué nos sugiere para mejorar la comunicación interna?

- Hay que tener en cuenta que esta institución está formada por guardaparques de diferente naturaleza, sugiero considerar la radio como una fuente informativa.
- En costera ayora radio te mandan mensaje de clima, condiciones de marea, etc., pasan un boletín diario.

- Recibir un mensaje del director de buenos días. Eso motiva.

Focus Group No. 4 – Guardaparques de ecosistemas insulares

Viernes, 14 de diciembre de 2015

Observación: Los funcionarios de esta área, son los más difíciles de contactar. Sus actividades las realizan en áreas remotas de las islas, y vienen a la DPNG a presentar sus informes de campo y conocer la programación de trabajo. Cuesta mucho reunirlos y motivarles a participar, por lo que fuimos a su área de trabajo a mantener la reunión.

1.- Identidad Cultural

Primera interrogante. ¿Cómo ven la misión institucional, están de acuerdo con ella?

Los funcionarios mantuvieron un silencio absoluto. Finalmente preguntan, ¿cuál es la misión?

Se procede a dar lectura.

- Está bien la misión.
- Si está bien. Ahí está bien.
- Eso engloba la conservación de los ecosistemas para las futuras generaciones.
- Si está fácil de aprender.
- Todos debemos saber cuál es la misión para poder cumplir.

Segunda interrogante. ¿En qué momento de su día de trabajo ven reflejados los valores institucionales?

- Eso es cuando por ejemplo llegamos a un sitio de visita y un turista te pregunta, que haces, que actividad vas a cumplir. Ahí tenemos que saber qué es lo que vamos a contestar.

Se explica la pregunta.

- Para mí los valores deberían verse reflejados durante todo el tiempo.
- Los valores son compañerismo, respeto.

Se leen los valores:

- Disciplina hay que mejorar
- Todo el día, todos los días, mientras se está con los compañeros.

Tercera interrogante. ¿Con qué valor institucional se identifica más?

- Con todos, pero primero el compromiso, porque como guardaparques debemos conservar y proteger.
- Igual compromiso y respeto y trabajo en equipo.
- Compromiso y respeto.
- Trabajo en equipo
- Compromiso.
- Todos los que usted mencionó.
- Yo me quedo con trabajo en equipo.
- Responsabilidad en el trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.

Cuarta interrogante. ¿Cómo contribuye su trabajo a alcanzar la misión institucional?

- Conservando las especies, sembrando plantas
- Recuperando lo que se ha perdido
- Contar a los jefes, lo que pasa en el campo, aunque no tomen atención. Ellos no van al sitio. Uno se comunica pero no hay quien le tome la atención.

Quinta interrogante. ¿Cuál de los siguientes atributos identifica a la institución según su criterio?

Reputada, tecnológica, ecológica, accesible, calidad, proyección internacional, confiable, dinámica, útil, liderazgo.

- Confiable
- Proyección internacional
- Calidad
- Útil

2.- Identidad Verbal

Primera interrogante. ¿Conoce cómo se llama la institución?

- Dirección del Parque Nacional Galápagos
- Dirección del Parque Nacional Galápagos
- Dirección.

Todos están claros que se llama DPNG.

Segunda Interrogante. ¿Considera que el nombre de la institución se identifica con las acciones que realiza?

- Sí. Si se identifica.
- Sí.
- Está de acuerdo.
- Sí. Sí está.
- Aquí Santa Cruz es la base, entonces está bien la Dirección.
- Quizá ponerle algo que le haga un realce.
- Solo Parque Nacional Galápagos, encierra las áreas protegidas.
- Años atrás tenía otro nombre.
- Cuando era servicio, sonaba medio feo.
- Yo creo que si queda bien solo Parque Nacional Galápagos.

Segunda interrogante. ¿Qué le cambiaría al nombre actual?

- Nada. Si está bien el nombre.

3.- Identidad Visual

Primera interrogante. ¿Considera que su trabajo se ve reflejado en el logotipo institucional?

- Sí porque la tortuga es tierra.
- Quizá ponerle un cerrito atrás de la tortuga, para que represente todo lo de tierra.
- Si está bien, porque en general es tierra y mar.
- Aunque ahora los guías tienen el mismo sello.
- Fuera bueno que cada área tenga su sello para saber en qué área trabaja.
- Lo que si debemos poner algo que se identifique más.

Este grupo sí está de acuerdo con el logo, ven reflejado su trabajo.

Segunda interrogante: ¿Conoce cuáles son los colores institucionales?

- Verde
- Blanco
- Caqui

Fue necesario compartirles cuáles son los colores institucionales.

- Pero eso nunca nos han dicho.
- Debería de estar el blanco.
- Yo aquí tengo una caqui.
- No debe ser el uniforme color caqui, porque lo usan más los guías.
- Debe ser algo verdoso.
- No les gusta ser confundidos con los guías.
- Con tal de que nos den uniforme, cualquier color.
- Caqui y verde está bien para los uniformes.

4.- Identidad comunicacional

Primera interrogante. ¿Conoce los medios (canales) de comunicación interna de la DPNG?

No conocen los medios de comunicación interna.

Segunda interrogante. ¿A través de qué medios internos le es más fácil acceder a la información que genera la institución?

- Correo electrónico
- No todos los días pero una vez por semana correo
- Por el compañero
- Teléfono / celular
- Por la televisión
- Reuniones, de repente
- Cartelera pero en el muelle de pescadores.
- La radio no es segura.

Tercera interrogante. ¿Se sienten considerados e incluidos en la forma en la que la institución comunica?

- No. Falta bastante.
- Hay reuniones de jefes y entre ellos no sale nada.
- De petreles, todos los años debería de comunicarse lo que se hace.
- Si uno de suerte va a preguntar qué pasa, recién le dice no se le ha pagado porque no ha puesto tal o tal cosa, y no pagan, y eso a los 3 o 4 meses.
- Falta información

Cuarta interrogante. ¿Cuál es su principal fuente de información?

- El correo electrónico

- Correo
- Correo
- Celular
- Compañeros
- Más por los compañeros
- Correo

Quinta interrogante. ¿Qué problemas existen en la comunicación interna?

- Falta tecnología buena
- No bajamos a la oficina llegamos tarde y nos quedamos en casa
- Venimos a los 4 días.
- No tenemos computadora, no podemos revisar correos. Estoy esperanzado que mis compañeros me digan.
- A veces participábamos en las “lunatinas”.
- Ese medio es bueno también.
- Dependía de los jefes, que decían no no vayan a trabajar.
- Eso es bueno porque era una pequeña reunión, entre todos los compañeros.
- Es más o menos buena la comunicación con los jefes.

Sexto interrogante. ¿Qué nos sugiere para mejorar la comunicación interna?

- Deberíamos de tener una cartelera fuera de cada área.
- Por mensajes de texto
- Las reuniones con mejor horario y que los jefes dejen ir.
- Reuniones por área, cada fin de mes.
- Pero ahí te enteras solo del área.
- Que en las decisiones que se toman se tome en cuenta al personal, que es el que está en el campo.

Focus Group No. 5 – Guardaparques de la Unidad Técnica Isabela

Martes, 15 de diciembre de 2015

1.- Identidad Cultural

Primera interrogante. ¿Cómo ven la misión institucional, están de acuerdo con ella?

Fue necesario recordarle cuál era la misión. Y procedieron a dar respuesta.

- Sí, totalmente.
- Sí, porque apoya todas las actividades que realizamos y sacamos a adelante a la institución
- Sí.
- La misión es seguir adelante en lo que se hace.
- Claro tiene que ser así, pero cumplirlo porque mucho no se cumple.
- Por supuesto, claro que sí.
- Estoy de acuerdo con la misión, aunque no creo que lo estamos cumpliendo.

Segunda interrogante. ¿En qué momento de su día de trabajo ven reflejados los valores institucionales?

No se conocían los valores, por lo que fue necesario leerse los.

- Siempre porque toca representar a la institución aún antes los desconocidos y así
- Ninguno
- Cuando estamos reunidos y ahí vemos los valores institucionales.
- Casi con todos en el día.
- Todos los valores se ven reflejados en los guardaparques de campo, específicamente en ellos; por lo que deberían ser la primera rueda del coche y no la última como ha sido siempre.

Tercera interrogante. ¿Con qué valor institucional se identifica más?

- Con todos.
- Con la responsabilidad más que nada.
- Honestidad
- Honestidad
- Con transparencia
- Trabajo en equipo
- La solidaridad es muy importante para poder sobrevivir en las actividades de campo.
- Trabajo en equipo.

Cuarta interrogante. ¿Cómo contribuye su trabajo a alcanzar la misión institucional?

- Con el conocimiento y las ganas de hacer las cosas.
- Con el trabajo de día a día con los compañeros
- De una u otra manera, es dando mi tiempo. Ahora que hay más personal ya damos menos.
- Alcanzando las metas
- Compartiendo mis observaciones con el jefe
- Todos contribuimos porque somos un solo equipo
- Nuestra contribución es ser apoyo a los guardaparques de campo.

Quinta interrogante. ¿Cuál de los siguientes atributos identifica a la institución según su criterio?

Reputada, tecnológica, ecológica, accesible, calidad, proyección internacional, confiable, dinámica, útil, liderazgo.

- Ecológica. Se antepone eso.
- Ecológica
- Proyección internacional, aunque se supone que debe ser ecológica pero nosotros no lo somos.

- Liderazgo
- Accesible
- Liderazgo
- Todas de alguna manera refleja lo que el Parque es. Internamente estamos muy desvalorizados, y es por no cumplir con el trabajo encomendado y permitir que la parte política y los compromisos personales hayan tenido injerencia en el área protegida.

2.- Identidad Verbal

Primera interrogante. ¿Conoce cómo se llama la institución?

- Servicio Parque Nacional Galápagos aunque más se identifica como Parque Nacional Galápagos.
- Dependencia del Parque Nacional Galápagos
- Dirección del Parque Nacional Galápagos, antes se llamaba Parque Nacional Galápagos
- Parque Nacional Galápagos
- Parque Nacional Galápagos
- Dirección del Parque Nacional Galápagos

Segunda Interrogante. ¿Considera que el nombre de la institución se identifica con las acciones que realiza?

- Dirección del Parque Nacional Galápagos parece que se hablara solo de lo que hace Santa Cruz.
- Sí.
- Puede ser.
- Sí.
- Por supuesto.

- Es más un nombre administrativo. Más que nada es para saber que es parte de un Ministerio, porque con Parque Nacional Galápagos bastaría.

Segunda interrogante. ¿Qué le cambiaría al nombre actual?

- No. No le cambiaría, porque va de acuerdo a la comunidad.
- Está bien la Dirección.
- Nada porque si no tocaría cambiar la estructura, pero si se podría, debe quedar como era antes: Parque Nacional Galápagos.
- Yo no le cambiaría nada, ahí queda.
- Parque Nacional Galápagos
- No le cambiaría nada.
- Parque Nacional Galápagos, que abarca la RMG.

3.- Identidad Visual

Primera interrogante. ¿Considera que su trabajo se ve reflejado en el logotipo institucional?

- Sí. Está bien.
- Si porque se identifica con áreas verdes
- Como mi trabajo, no hay nada, pero como institución sí. Pero lo que yo hago en mi trabajo no veo nada.
- Sí.
- Obvio
- El logo nos da la responsabilidad que tiene la institución para cuidar las dos áreas protegidas. Aunque debería ser retocado porque tiene fallas en el dibujo.

- Sí de alguna manera sí. Están los animales que son símbolo de Galápagos.

Segunda interrogante: ¿Conoce cuáles son los colores institucionales?

- Verde, blanco y azul
- Ese es verde y azul, y blanco.
- Verde, blanco, negro.
- Verde, blanco y azul
- Son los mismos de la bandera de Galápagos, verde, blanco y azul
- Verde, azul, blanco

4.- Identidad comunicacional

Primera interrogante. ¿Conoce los medios (canales) de comunicación interna de la DPNG?

- Internet aunque no siempre hay.
- Teléfono
- Papel
- Cartelera
- La compañera de comunicación
- Pregunto si hay? En el área que estamos no visualizamos. La verdad si he visto carteleras pero qué es lo que contiene no puedo decir porque soy de poca visión. Pero por el informativo es normal.
- En las mañanitas leo las carteleras
- Tenemos boletines, carteleras, correo. Una de las características del tema comunicacional es que antes del boom a nivel institucional que han alcanzado ahora, mucho antes de eso, la DPNG se preocupó por informar e implementar medios de comunicación internos y externos.

- Sí, correo electrónico especialmente que nos mantiene informados.

Segunda interrogante. ¿A través de qué medios internos le es más fácil acceder a la información que genera la institución?

- No puedo decir, porque todos son medios difíciles para poder enterarnos. En las conversas con los compañeros nos ponemos al día de todo.
- La cartelera y el correo electrónico pero cuando salimos al campo no vemos el correo.
- El correo electrónico, que todos tenemos, pero que no se lo revisa.
- Me informo de las novedades en las carteleras
- Por correo electrónico
- El correo electrónico que es lo que yo más manejo y lo reviso a cada rato.
- El correo electrónico

Tercera interrogante. ¿Se sienten considerados e incluidos en la forma en la que la institución comunica?

- En un 80% considero yo. Porque tenemos nuestro jefe de áreas y nos informa la mayoría de las cosas. No sé si todos los temas pero trata de informarte el trabajo que se va a hacer, planificamos, etc.
- Y nos vemos en las fotos.
- Sí porque cuando vamos al trabajo, de alguna manera el jefe nos comunica.
- No hemos sido incluidos.
- No, porque los jefes nunca me llaman a nada. A veces me entero por mis compañeros cosas que necesito saber. Por el pueblo conocemos rumores, pero no por los jefes. A veces nos preguntan en el pueblo y uno no sabe qué responder.

- Obvio, por supuesto, por los envíos que nos hacen a diario.
- Sí, pienso que es muy relativo.
- Sí porque tengo acceso, pero quizá no en todos va a ser igual.

Cuarta interrogante. ¿Cuál es su principal fuente de información?

- Mi jefe, mis compañeros.
- El correo electrónico
- El correo electrónico
- El correo electrónico
- El correo y el spark que es más para preguntas respuestas.
- El correo electrónico

Quinta interrogante. ¿Qué problemas existen en la comunicación interna?

- Los jefes no más se enteran y no nos comunican al personal de campo y no sabemos toda la realidad de lo que pasa. Nos enteramos a los días. Todo queda entre ellos no más.
- Sabemos que no todos ven el correo electrónico, los responsables de cada área deberían preocuparse que a cada persona que está bajo su cargo debe transmitir el mensaje, porque los mensajes que pasan por correo lo reciben solo a los que están en su escritorio.
- El personal en general no tiene la menor idea de lo que pasa en la institución.
- Falta de confianza entre el personal. Hay mala costumbre de informar a uno o dos personas y ellos empiezan a esparcir pero no de la forma correcta.
- La información llega atrasada.
- Necesitamos un equipo más amplio, porque queda al criterio de los que deben poner la información. Hay una parte subjetiva de darle importancia. Desde donde se genera la información hay una

visión de que cree que solo existe ese mundo. El mundo existe de allá para acá y no de aquí para allá. Se la concibe como lo que sale de Santa Cruz hacia lo demás.

- El problema principal es que no puedes contar con el personal todo el tiempo para poder informar. A pesar de las reuniones, nunca se cuenta con todos. No es como cualquier tipo de trabajo.

Sexto interrogante. ¿Qué nos sugiere para mejorar la comunicación interna?

- Que se debe crear días de integración, para conversar, un viernes para que entre todos salgan las cosas.
- Que haya una reunión para enterarnos de todo y luego socializar.
- Suspender los chismes, el dime que te diré.
- Que cada responsable haga llegar el mensaje, es fácil, reuniéndose y tomando lista de los que estén presentes y luego con el otro grupo que no haya estado, así asegurándose que cada uno sepa.
- Más reuniones, más conversas, cada mes para que los jefes nos informen y comuniquen todas las cosas.
- Dejar la política que hay dentro de las unidades. Mientras sigamos así, nada va a cambiar.
- Desde la Dirección en Santa Cruz haya una planificación de mejor manera la limitación de personal en las Unidades Técnicas y falta de equipos.
- Tener un espacio compartido que seamos todos tratados por igual y dependiendo del grado de información que se maneje, para que no se maneje a discreción de alguien.

Focus Group No. 6 – Guardaparques de la Unidad Técnica San Cristóbal

Miércoles, 16 de diciembre de 2015

1.- Identidad Cultural

Primera interrogante. ¿Cómo ven la misión institucional, están de acuerdo con ella?

- La misión es conservar
- Sí estoy de acuerdo, porque creo que si tenemos resultados.
- A través de todos los proyectos internos y externos hacen que si obtengamos los resultados que están planteados en la misión.

Fue necesario leer la misión.

- Pienso que debería ser más socializada en banners y carteleras para que esté siempre presente y no se nos vaya a olvidar.

Segunda interrogante. ¿En qué momento de su día de trabajo ven reflejados los valores institucionales?

- En la mañana.
- En el momento de la ejecución de las actividades porque estás trabajando por un fin que te pide la institución.
- La mayoría de compañeros que somos guardaparque no nos limitamos a las 8 horas laborales.

Fue necesario leer los valores institucionales, porque no los conocían.

- Yo creo que en todo momento cumplimos con varios de los valores, el solo hecho de saludar al compañero ya es un valor.
- Al momento en que tenemos que apoyar al compañero.

Tercera interrogante. ¿Con qué valor institucional se identifica más?

- Compañerismo y honestidad
- Responsabilidad
- Responsabilidad engloba los demás
- Responsabilidad y sentido de grupo (trabajo en equipo)
- Responsabilidad y compañerismo
- Responsabilidad

- Responsabilidad pero también lealtad a la institución.

Cuarta interrogante. ¿Cómo contribuye su trabajo a alcanzar la misión institucional?

- En nuestro proceso sí porque estamos previniendo el impacto y con eso contribuimos la misión.
- Ecosistemas al menos porque es el campo donde está la acción.
- Somos guerreros combatientes
- Como misión engloba todas las actividades y todos los procesos. Todos trabajan en ese fin en diferentes funciones.
- Todos los procesos estamos relacionados y aún con los obstáculos se sale adelante. Si Administrativo Financiero no funcionara bien, lo demás no se ejecuta.
- Como funcionarios tenemos bien claro las políticas a seguir para poner en práctica la misión.

Quinta interrogante. ¿Cuál de los siguientes atributos identifica a la institución según su criterio?

Reputada, tecnológica, ecológica, accesible, calidad, proyección internacional, confiable, dinámica, útil, liderazgo.

2.- Identidad Verbal

Primera interrogante. ¿Conoce cómo se llama la institución?

- Parque Nacional Galápagos
- Dirección del Parque Nacional Galápagos
- Parque Nacional Galápagos
- Yo creería que como guardaparques tenemos inconvenientes en identificar como se llama la institución, pero en sí los guardaparques lo relacionan como Parque Nacional Galápagos.

Segunda Interrogante. ¿Considera que el nombre de la institución se identifica con las acciones que realiza?

- Sí.
- Sí porque acoge a las dos áreas protegidas. En el Plan de Manejo está clara la situación.

Segunda interrogante. ¿Qué le cambiaría al nombre actual?

- No debemos caer en el juego de los asambleístas de Unidad Desconcentrada del Ministerio del Ambiente.
- Personalmente como lo quieran llamar, me grabé desde antes de entrar al parque, como Parque Nacional Galápagos. Como lo llamen ahora es un tinte político. Nunca nos dijeron como querían que se denomine la institución dentro de la LOREG
- Parque Nacional Galápagos
- La comunidad lo identifica como Parque Nacional Galápagos
- La identidad que tiene no solo los guardaparques sino la comunidad es Parque Nacional Galápagos, perdimos identidad cuando se puso DPNG.

3.- Identidad Visual

Primera interrogante. ¿Considera que su trabajo se ve reflejado en el logotipo institucional?

- Sí, es muy claro, muy sintético.
- Yo creo que el logotipo del PNG que ha sufrido cambios, si representa.
- Ese sello así como está me parece lo máximo.
- Me parece un logo muy representativo.

Segunda interrogante: ¿Conoce cuáles son los colores institucionales?

- Verde, blanco y azul
- Los de la bandera de Galápagos

- Para mi es blanco, verde y azul
- Son colores que identifican al parque donde sea
- El verde que identifica al parque terrestre, azul al área marina y blanco para las especies
- Se les mencionó los colores institucionales: verde, azul y amarillo.
- El amarillo es intrascendente.
- Me acabo de enterar.
- El amarillo ni se lo conoce.
- Pero ahí hay un error, pero pregúntele a un guardaparque y no saben. No hubo difusión.
- El amarillo ni en las diapositivas existe.

4.- Identidad comunicacional

Primera interrogante. ¿Conoce los medios (canales) de comunicación interna de la DPNG?

- Correo institucional
- Spark
- Redes sociales
- Quipux
- Radios VHF
- Carteleras informativas

Segunda interrogante. ¿A través de qué medios internos le es más fácil acceder a la información que genera la institución?

- Correo electrónico
- WhatsApp

Tercera interrogante. ¿Se sienten considerados e incluidos en la forma en la que la institución comunica?

- Sí porque siempre hacen boletín general para todos
- No.
- No.
- Cuando usamos el Quipux a veces no estamos todos y no nos enteramos de las cosas.
- En whatsapp solo están con los que quieren trabajar.

Cuarta interrogante. ¿Cuál es su principal fuente de información?

- Los compañeros, personalizada
- Me entero más por mi correo electrónico

Quinta interrogante. ¿Qué problemas existen en la comunicación interna?

- Distorsión, porque a veces no entendemos bien el mensaje y mal informamos
- Te enteras por una persona, pero te la cuenta con dudas, dando como resultado malos entendidos.
- Muchas veces somos malos oídos, podemos escuchar pero no oír, no interpretamos el mensaje y somos cortos al momento de pasar el mensaje.
- Mejorar los canales de comunicación para que nos enteremos todos.

Sexto interrogante. ¿Qué nos sugiere para mejorar la comunicación interna?

- Mejorar el clima organizacional de la institución. Lo mejor no es separar, sino unir.
- En la central es más evidente. Son grupos especiales.
- Debería de haber una sola fuente de información, ninguna más. Si debe ser el director, solo él, nadie más.

- Los encargados de pasar el mensaje no lo hacen bien, sino a su conveniencia.

ANEXO 4. ENTREVISTAS A ACTORES

ENTREVISTA A EDUARDO ABUDEYE, DIRIGENTE PESQUERO DE LA ISLA ISABELA

1. ¿Cómo calificaría usted la gestión que realiza el parque nacional Galápagos en términos generales?

En cuestión del cuidado de la reserva marina, no pasa nada, le falta, no tiene el manejo adecuado, no tiene mucho personal, no tienen nada. No pasa nada en Reserva Marina con el Parque Nacional Galápagos.

2. Muy bien. Ahora en este mismo sentido ¿cómo calificaría usted o cómo ve cual es la percepción del sector pesquero en Isabela de la relación que existe entre el Parque Nacional como la autoridad administradora de las áreas protegidas y los pescadores que son en este caso los usuarios de estas áreas protegidas? ¿Cómo se visualiza esa relación?

Siempre se ha tratado de mejorarla pero ya salen temas por ejemplo la zonificación, ahorita está el sector pesquero súper resentido con el Parque porque llegó a una situación bastante restrictiva más que todo al sector pesquero. No está bien esa relación.

3. ¿Y evaluando un poco de lo que ha sido en los 10 últimos años esa relación, como se podría decir que ha sido?

Buena nada más. No más. O regular si se puede decir.

4. ¿Cuáles cree usted que han sido los factores de influencia que ha habido en esta relación para que esté en estas condiciones, simplemente

buena y ahora esté un poco inestable? ¿Cuál han sido los factores que pudieron haber influido en eso?

Más que todo son las decisiones que toma el Parque, son decisiones que ni en Junta de Manejo, cuando teníamos ese proceso, siempre hemos estado al margen. No ha sido tan buena la postura del sector pesquero con el parque. Nunca estuvo bueno.

5. ¿Para finalizar qué cree usted que le está haciendo falta? ¿Qué acciones se debería implementar desde la autoridad para que esta relación mejore y fluya? ¿Qué acciones podría implementarse?

Que el Parque sea más realista porque todo lo nombra como reserva, todo lo nombra para manejo, pero no tiene la capacidad técnica y administrativa para poder mantener a la reserva acorde con el sector pesquero, ya que nosotros tenemos la extracción que es lo más difícil que hay y los otros que son la obediencia hacen conservación, por eso es que tal vez nunca se podría decirte que va a haber una buena relación entre el Parque y sector pesquero. Si hablan de conservación el Parque se emociona, pero si hablan de atracción que somos nosotros, se pone pilas y esa es la diferencia, entonces más obedece a la conservación que a la extracción y por eso no va a haber una relación muy amistosa.

ENTREVISTA A MARCOS ESCARABAY, DIRIGENTE PESQUERO DE LA ISLA SAN CRISTÓBAL

1. Queremos evaluar la gestión general de la DPNG. ¿Cómo percibe usted como un representante del sector pesquero, la gestión que realiza el Parque Nacional Galápagos en nivel general?

A nivel general lo calificaría como regular, porque frente a las diferentes actividades productivas no ha sido una buena gestión desde hace un tiempo atrás a nivel general por parte del Parque. Pienso yo que podría hacer muchas más, podría hacerse mejor, pero lamentablemente no había voluntad por parte de los directivos del PNG.

2. ¿Y quizás podemos establecer una línea de tiempo desde hace cuantos años podría verse que existe esta poca voluntad para la gestión?

A raíz de que el Parque Nacional Galápagos se hizo del tema Reserva Marina de Galápagos, ha ido muy poca gestión por parte Parque Nacional Galápagos referente al tema pesquero. Lo único que se ha dedicado través del tiempo es a dictar normas, reglamentos, planes de manejo, zonificaciones etc., que lo único que han traído es polémica con el sector pesquero. Hasta el día de hoy no vemos que el Parque Nacional Galápagos haya dictado políticas pesqueras que permitan un buen desarrollo del sector pesquero. Lastimosamente, desde ese punto de vista, le falta bastante al Parque Nacional Galápagos.

3. Ahora mi pregunta va dirigida puntualmente a la relación que existe entre el Parque Nacional como administrador de las áreas protegidas y los pescadores artesanales de Galápagos como administrados o regulados. ¿Cómo es esta relación entre estas dos partes?

Del aspecto de dirigentes ha habido un cercamiento con el Parque Nacional Galápagos y hemos conversado bastante. Lo que digo es que a nivel de los pescadores, de la población, dijera que no se siente la confianza y una buena relación con el Parque Nacional Galápagos. El parque en realidad ha dejado muchísimas cosas de hacer o no ha hecho, que en realidad el sector pesquero siempre tiene ese temor. Es un temor debidamente marcado que no le permite al sector pesquero tener una buena confianza con el Parque Nacional Galápagos. Eso es lo que yo siento desde el punto de vista como dirigente, o analizo lo que la gente del sector pesquero piensa.

4. ¿Qué factores cree usted que hayan influido para que esa confianza que el sector pesquero debe tener en su autoridad ambiental aquí en la provincia, se haya debilitado?

Muchas cosas han fallado. Primeramente el control. No ha habido un control del Parque Nacional Galápagos hacia la Reserva Marina. Segundo, de las alternativas que se dio para el sector pesquero fuera hacia la actividad turística, descongestionando el mar, no ha sido en realidad, no se ha dado para que se reduzca en el esfuerzo pesquero, no se ha reducido. Entonces, todos vemos que el Parque Nacional Galápagos desde ese punto de vista no ha ayudado al sector pesquero. Y más aún cuando en realidad es que ha estado inclinando su balanza hacia el otro sector, el sector turístico, ha favorecido 100% al sector turístico y ha desfavorecido, no ha estado el apoyo para el sector pesquero y este tipo de acciones son las que no nos ha permitido al sector pesquero tener una buena relación con el Parque Nacional Galápagos.

5. Y para concluir Don Marcos, una consulta final. ¿Qué sugeriría usted, o que cree que desde el sector pesquero se visualiza como una medida que se podría tomar, que acciones se podría implementar por parte del Parque Nacional Galápagos para que esta relación mejore?

Para que el grado de confianza mejore, es que se vea y se busque políticas claras para que el sector pesquero tenga la garantía de poder trabajar. O sea no todo siempre que haya ese “qué, para qué, ese no, ese no, ese no” a las cosas, y no buscar mecanismos donde apoyar al sector pesquero para que pueda producir. Y más aún, en realidad apoyar a todo un sector porque últimamente aquí se ha visto que únicamente se ha apoyado a una cooperativa de pesca como es la cooperativa de Santa Cruz que está a lado de Parque Nacional Galápagos y se han descuidado de las otras cooperativas de pesca de las islas Galápagos. Y esa es mi preocupación tremenda dentro del sector pesquero de que no hay un apoyo abierto hacía el sector pesquero en una forma general. Entonces eso deja bastante que decir, dejar bastante que desear.

6. ¿Entonces un poco se califica que la gestión que ha realizado el Parque ha sido preferente para la cooperativa de Santa Cruz, dejando un poco de lado las cooperativas de San Cristóbal y Isabela?

Sí, sí. Eso sí sabe la gente del sector pesquero, que la preferencia del Parque Nacional Galápagos ha sido dirigida, y los fondos del Parque han sido dirigidos única y exclusivamente a la cooperativa de Santa Cruz. Posiblemente por la cercanía de la cooperativa que está a lado de ellos, posiblemente, pero se ha olvidado completamente de las otras cooperativas de pesca, como las de San Cristóbal e Isabela. Hay un total abandono, sinceramente no vemos un apoyo, entonces nos preocupa ese tema.

ENTREVISTA A OSCAR AGUIRRE, REPRESENTANTE DE LA CÁMARA DE TURISMO DE GALÁPAGOS

1. ¿Cómo calificaría usted la gestión que realiza la DPNG en el archipiélago?

Bueno yo creo que el Parque Nacional Galápagos como institución ha tenido una evolución. Entonces una cosa es lo que es el Parque Nacional Galápagos en este momento y otra cosa es lo que era el Parque Nacional Galápagos en otros momentos de la historia. Yo creo que para juzgar una institución o para decir como lo veo, hay que ir viendo a la institución con referencia a las diferentes etapas de la historia que han tenido Galápagos y que ha tenido la misma institución.

Por ejemplo, cuando se inició el Parque Nacional Galápagos era un mundo de desafíos. El primero desafío era hacer una limitación de las áreas protegidas. Y de alguna manera comenzar a introducir este idea de una área protegida en un territorio que en aquella época no era provincia, en esta época Galápagos no era una dependencia pero administrativamente estaba bajo la mirada o bajo la tela de la provincia Guayas.

Entonces eso era un desafío de esa época. Y luego vinieron los desafíos de la misma conformación de Parque Nacional Galápagos. Su crecimiento en una época en la que la conservación y de la protección no formaba ni parte del léxico, ni de las leyes ni de las normativas de Ecuador. Eso posiblemente a nivel internacional se hablaba ya en la necesidad en la conservación de vastas áreas para preservar la diversidad y lugares únicos en el mundo como Galápagos. Pero en aquella época, para mí eso era un tema nuevo y mucha gente no entendía este tema de la conservación, yo creo que el mundo conoció mucho más a las islas y fue de una manera el Parque tomando un protagonismo o un rol, una acción que en esa época era una acción de

protección con las ideas que habían en esa época. En esa época había otras ideas incluso de la conservación. En esa época me acuerdo que para mucha gente la conservación era simplemente no tocar, era tenerse acercado un territorio y prácticamente existía una división entre lo que es una zona poblada y una zona habitada. Y eso siempre era el conflicto entonces el Parque tuvo que convivir con esos conceptos que se tenían en esa época sobre la misma conservación.

Pero el mismo concepto de la conservación fue cambiando. No es un concepto que se mantuvo estático. Y siempre hubo una gran lucha entre lo que era la conservación y el desarrollo por lo menos aquí en Galápagos. Cada quien reclamaba un espacio y la medida que iba creciendo la población y a medida que la gente necesitaba hacer algún tipo de actividad para ganarse la vida, una actividad económica, bien sea la pesca, la agricultura, se iban haciendo más tensas esas relaciones entre lo que era un Parque Nacional Galápagos netamente proteccionista y versus lo que era una población que todavía no entendía las necesidades de la conservación. Porque muchas personas que vinimos acá, vinimos de otro mundo en donde este concepto simplemente no existía. Entonces ha sido una lucha pero en todo caso el Parque hizo un gran trabajo de primero establecerse y luego de irse desarrollando con poquísimos recursos. Porque en aquellos tiempos el Parque era una institución pobre, era una institución que subsistía como una dependencia de una secretaría, de un ministerio. El Parque no tenía la prestancia, posiblemente sí tenía la importancia pero no tenía la capacidad administrativa, no tenía la capacidad institucional que luego tuvo. Luego sabemos que el Parque dependió de INEFAN, lo que era una entidad también del Ministerio de Agricultura. Y de ahí como que se fue poco a poco fortaleciendo. Se fue fortaleciendo cuando ya se fueron dando estas leyes en las que permitían al parque tener un poquito más de recursos.

Pero igual yo creo que mucha gente trabajó en el Parque por convicción, por principios y porque realmente sentían Galápagos y porque había una mística de trabajo. Trabajar en el Parque no era económicamente atractivo para nadie porque en aquel tiempo los funcionarios públicos y los guardaparques ganaban muy poco con relación al sector privado. Y así fue pasando el tiempo hasta que en 1998 se expidió la ley de Galápagos, la ley especial de Galápagos. Y en esa oportunidad fue diferente la situación del Parque. El Parque por primera vez en aquella época pudo tener una autonomía administrativa, una autonomía financiera y se reconoció la labor del Parque. Ya no solamente en nivel internacional sino que ya tuvo un lugar al nivel provincial y al nivel nacional, o sea era diferente. El Parque se transformó en una entidad que captaba los recursos de turismo y incluso estos recursos los distribuía a diferentes instituciones, ya comenzó a tener dinero. Y lo más importante si antes máximo el 22% de los recursos que recordaba el Parque Nacional Galápagos por concepto de ingreso de turistas, retornaba el Parque. Ahora con la nueva ley de Galápagos 1998, primero se incrementa el impuesto o la tasa de ingreso al Parque de parte de los turistas, y el Parque por primera vez tenía una autonomía administrativa, financiera y una personalidad. Entonces el parque podía empezar a trabajar en otras circunstancias, entonces el parque fue creciendo.

Y yo creo que eso va cogido de la mano con el turismo. El turismo también fue creciendo, la población fue creciendo y fueron cambiando también estas circunstancias sociales, circunstancias económicas e incluso circunstancias ambientales. A esa época había corrido mucha agua bajo el puente y la gente a nivel internacional se dio cuenta de que el concepto de conservación tenía que implicar también algo muy importante, el uso adecuado del territorio, el uso de esa área protegida. Por eso siempre se implementaba la categoría de manejo, tomar diferentes medidas, para poder usar este territorio.

Yo creo que en una época el parque tuvo bastante poder, bastante capacidad de manejo por los recursos que recibía y por la gestión de sus directores. Pero definitivamente para mí hubo una época. Luego por lo menos yo soy testigo de que poco a poco desde hace algunos años el parque ha ido perdiendo espacios aquí a nivel provincial. Ya no es la entidad tan fuerte que era, fuerte desde el punto de vista económico y técnico. Ahora yo creo que el Parque está bastante debilitado y me parece que ahora la camisa le está quedando bastante grande. Vemos un parque que tiene una flota de barcos que deberían estar en funcionamiento pero muchos de esos no se encuentran operativos. Bastante infraestructura en mal estado. Ya no conozco tanto lo que pasa internamente pero se dice que se privilegió el personal de oficina versus el personal del campo. Y el personal del campo es el personal que indefinidamente es importante porque es aquel que lucha por recuperar las tortugas, los huevos de las tortugas, por recuperar aquello que es ícono de las islas, por proteger a las islas de las especies invasoras, por mantener los sitios de visita, o sea la tarea del Parque es importante para influenciar en la forma de pensar de la gente de aquí, de concientizar a la población sobre la necesidad que se tiene de conservar Galápagos y colaborar con esos esfuerzos de conservación. Pero yo creo que con la última ley definitivamente, me parece que se corta bastante las alas al Parque. Ya desde hace un tiempo los recursos financieros, creo que no fluyen como antes. Se escucha a las personas que trabajan ahí que ya no es el mismo que antes. Y aparentemente ha ido partiendo espacio y eso se refleja también en la relación entre el Parque y los usuarios. Yo creo que en algunos momentos, quizás no el Parque como Parque, pero algunos funcionarios equivocaron su función, su trabajo, su concepción y realmente no tienen un ánimo de colaboración con los que somos usuarios del parque. De usuarios estoy hablando de pescadores, estoy hablando del sector turístico, se cometieron equivocaciones y también mucha injusticia. Yo creo que muchos conceptos fueron cambiando pero muchas personas que trabajan en el parque no fueron cambiando, ha ido cambiando el mundo, ha ido cambiando el nivel internacional, las ideas y como tiene que

manejarse una área protegida. Ahora me da la impresión de que un personal de mucha experiencia que había en el Parque, ha habido un cambio generacional y no me gustaría a mí quizás evaluar el desempeño de estas nuevas personas; pero definitivamente creo que no tienen la misma experiencia de personas que estuvieron en el Parque anteriormente porque esas personas se fueron haciendo poquito a poco. Comenzaron como voluntarios, después como becarios y fueron gente que trabajaron bastante con los temas de conservación. Yo veo que va a estar bastante difícil, más para el Parque si el Parque se hizo político. Como el Parque maneja recursos, como no solamente recursos económicos sino que el territorio es un recurso también, el Parque se sometió a la influencia política, que es algo que siempre se había cuidado.

Yo me acuerdo de que cuando estuve en el Parque se hablaba mucho de que la designación de un director tiene que ser en base de un proceso, había un proceso de selección. Vino una gente de las Naciones Unidas para procurar establecer un método para la selección de un director de Parque Nacional Galápagos. Luego ha sucedido que simplemente se nombran los directores; el conocido o el que cree en la autoridad que tuvo el ministro en este caso, de que es el conveniente pero no se ha procedido técnica ni profesionalmente para decir "este es el director". Sino es en base al factor confianza que ha tenido el ministro con tal o cual profesional.

2. ¿Entonces estos últimos factores que usted me ha mencionado influyen en la relación entre los operadores y el Parque?

Sí, claro porque el Parque ha sido bien en algunas cosas pero en otras ha sido bastante ineficiente. Los funcionarios dependen en su ejecutivos no? De la rapidez, la facilidad que tenga un ejecutivo para primero autorizar en el territorio, hacer que las cosas funcionen. Y segundo también para relacionarse con la gente que está trabajando. Por ejemplo nosotros hemos visto que el Parque ha sido ineficiente en muchas cosas. Por ejemplo: no ha habido

resoluciones o ha habido reuniones de trabajo en las que se ha conversado sobre tal o cual tema. Se ha conversado, o se ha acordado pero nunca se ejecutó, nunca se logró realizarlo. Vuelvo y repito, depende del ejecutivo. Ahí hay ejecutivos a los que les faltó realmente gestión.

3. ¿Entonces yo identifico tres factores de influencia para la relación, lo único que me quedaría pendiente es que califique la relación entre el parque y los operadores en una escala de muy buena, buena etc.?

En una escala de 1 a 5, va a ser 4 porque la base del negocio del operador turístico es una naturaleza bien conservada. Al operador turístico vamos a decir así bien fríamente, aparte del amor que puede sentir por las islas, tiene que cuidarlas porque se tiene que cuidar aquellos que está generando el turismo. Nadie quiere que se pierdan las islas Galápagos, primero por principio y segundo si quiere ver desde el punto de visto económico, nadie quiere que se pierda las Galápagos y por eso todos queremos cuidar las Galápagos. Primero porque es un patrimonio que nosotros queremos, que amamos etc. Pero por otro lado también porque un Galápagos conservado, cuidado es la fuente de ingreso.

4. Es decir, ¿hay un interés?

Claro, sí existe un interés. Nadie quiere venir a un Galápagos que esté mal conservado o que se encuentra basura por todos lados o que se ve que no se cuida a la naturaleza etc. Pero de ahí el parque necesita hacer un poquito más, por ejemplo algo que vale mencionar y usted habla con el sector pesquero, pero por lo menos desde la óptica del sector turístico, no se entiende como es que se tomaron ciertas medidas de manejo como en la captura de pepino de mar cuando no había una población suficiente que justifique esa apertura. Siempre los técnicos dijeron que tiene que ver 11 pepinos de mar no sé cada

cuantos metros cuadrado. Y se habían quedado 7 por qué abría el Parque Nacional Galápagos la pesquería de pepino de mar.

Fue porque había arreglos ahí, eran épocas de tensiones aquí y se accedió por la presión social, política, lo que sea. Entonces eso yo creo que ha hecho bastante daño al mismo Parque Nacional Galápagos porque se ha visto de que muchas de las medidas que ha tomado ha sido no en base de fundamentos técnicos, científicos, sino que ha sido en base de intereses. E intereses que pueden ser políticos para que los pescadores no se molesten, no reclamen. Esas son las cosas que no se entienden. Creo que no podría decir ahora como está la situación del Parque. Pero yo puedo decir que una vez iba a la playita La Estación y encuentro un poco e gente. Creo que estaban recibiendo un curso de salvataje o no sé qué cosa, y creo que estaba promocionando conjunto al Parque Nacional Galápagos este tipo de curso. No recuerdo exactamente el tema pero lo que recuerdo es que yo me pregunté “Y ustedes que hacen aquí?” si supuestamente tenían que salir a las 7 de la mañana. Y no salían porque los barcos no tenían permiso de la autoridad. Entonces ¿Cómo es posible que una institución tan importante como es el Parque Nacional Galápagos se descuide esas cosas? Significa que la parte administrativa está en graves problemas. Y así fue un montón de cosas.

¿Cuántas lanchas funcionan? No se ve las lanchas funcionando. Y se sabe que han roto motores ahí y no ha pasado nada. Ósea ahí parece que existe mucho descuido. Ósea la institución lo que se ve afuera es que es una institución que poquito a poco como que se está desmoronando. Y creo que Galápagos necesita una institución fuerte, un Parque Nacional Galápagos que esté al servicio a la conservación y de no a los intereses circunstanciales político de nadie. Eso es lo que se necesita en Galápagos.

4. En cuanto al tema, hablando acerca de la comunicación, la comunicación que existe entre el Parque y los operadores a través de los diferentes canales. ¿Cómo es esta la comunicación?

Yo creo que bastante pobre. Yo creo que muy pobre porque un boletín no es suficiente. Un boletín no creo que es suficiente. En el lado de comunicación de información, yo creo que falta más trabajo conjunto, que ha perdido dialogo, como que ha perdido algo. Entonces yo creo que es una comunicación bastante pobre. Ustedes informan ciertas cositas, pero falta informar un poco más.

Cuando yo me refiero a comunicación, no me refiero solamente a los boletines, a las cosas que ponemos en Twitter o en Facebook, sino más bien a la comunicación que debe existir entre el administrador de un área protegida y los usuarios.

Bueno, realmente pobre. Porque nosotros no recibimos así información del Parque, información que sea útil para nuestro trabajo, muy poca información, casi no hay. Uno mismo tiene que estar buscando por internet para ver si algo pasó.

5. ¿Por ejemplo qué tipo de información podría ser útil para ustedes, o que tipo de acciones de comunicaciones podría quizás emprender la institución que podría mejorar eso?

Yo creo que simplemente podría ser inclusive que haga una reunión de informativa abierta. A veces las personas simplemente quieren conocer que lo que está pasando que es eso y aquello, nada más. Yo creo que podría ser una reunión de una manera abierta. No sé qué ha pasado, ya no veo al parque tampoco en los medios, en la radio, o en la televisión, no sé. Tú me vas corregir quizás. No sé si está saliendo. ¿Está saliendo últimamente? Porque antes

tenían programas así, por lo menos para la comunidad en los medios. Yo creo que últimamente sale muy poco no? No creo que esté utilizando bien las redes sociales tampoco. Como que hay que activar eso. Por ejemplo cuando uno tiene una actividad, que es lo que uno hace? Uno anuncia un producto por ejemplo. Aparte de anunciar el producto, luego uno viene y hace un seguimiento a su cliente para lograr un contacto, una afiliación a su cliente. El mismo lo que tiene que hacer las instituciones. Pero realmente los gremios desconocemos lo que está haciendo el Parque. Inclusive ese mismo plan de manejo. Yo no sé si sacaron más ediciones del plan de manejo. Porque bastante restringida fue la publicación de ese plan de manejo. Eso falta difundir no?

O sea, todo es un secreto. Todo es secreto en el Parque. Lo que significa es que no se sabe cómo está. A nosotros por ejemplo no nos invitaron. Como vamos así como sector privado, no nos invitaron a ningún evento de la zonificación. Invitaron solamente a los públicos, al sector público no más, cuando estaba haciendo la zonificación de la reserva.

Cuando han hecho estas ONGs, algún tipo de reunión ahí nos han invitado. Pero hace un tiempo creo que la última vez creo que presentó algo que no me acuerdo en Miguel Cifuentes pero de ahí a parte de presentar es que hay ese proceso socialización. ¿Qué hay ahí? Eso es lo que nos interesa. Pues es un libro, pero quizás está guardado pero que hay ahí adentro porque es importante, como afecta eso a mi vida? ¿O cómo puedo contribuir para darle vida? Es como estar muerto. Eso le falta. Hay que darle vida.

6. ¿No hay seguimiento?

No hay un seguimiento. Hoy día vamos a tratar sobre este tema, vamos a tratar no más. No es una reunión para más problemas, vamos a tratar o informar sobre esto, sobre el nuevo concepto de conservación entonces hacer un taller,

cosas así. Un taller en que no necesariamente tiene que haber un bendito coffee-break, porque eso es lo que cuesta un taller. Pero simplemente tienen que ser en horarios que sean cómodos para todos, organizados con la misma anticipación y difundirlo. Pero ahorita si usted le pregunta alguien “¿Oye conoces que dice el nuevo plan de manejo del Parque?”, te van a decir “No sé”. Eso te van a decir. Entonces sí falta un pocito más. Ahorita no se sabe si el mismo director es titular, encargado, si se va, si se queda, no se sabe. Todo es como si fuera un secreto. Y es peor porque las noticias que después llegan a la comunidad, llegan como rumor, como posiblemente yo estoy diciendo una tontería que todo está bien pero no conozco más, entonces...

Hablan de lo que sea. Posiblemente yo estoy diciendo cosas que no son, posiblemente todo está perfecto y soy un gran equivocado. Pero se necesita conocer más. O sea realmente la comunicación que hay entre el Parque y los usuarios es bastante pobre. Y digo eso Rosita con la mejor intención. No con una intención de achaque, sino con una intención de que “ah pasa esto, entonces yo lo voy a mejorar”, con esta intención. Con la intención que el Parque sea una entidad que todos queremos porque realmente es nuestra identidad, la sentimos propia, la sentimos nuestra. Es la identidad de Galápagos para que el Parque se fortalezca, para que el Parque luche por esto todos los días. Y no solamente el Parque, sino para que el Parque lidere porque la lucha no es solamente del parque, es de todos. La lucha no es de ni el director ni del Parque, la lucha es de todos nosotros.

ENTREVISTA A JOSÉ CHANGOTAXI, OPERADOR TURÍSTICO DE LA ISLA ISABELA

1. ¿Qué tipo de operación turística realiza?

En este momento estamos realizando lo que es el tour de bahía.

2. ¿Cuánto tiempo tiene como un operador turístico?

Exactamente ahora, tenemos ya 3 años desde la última vez que nos dio el Parque la patente, autorización para hacer tour de bahía, vamos 3 años.

3. ¿Antes que actividad realizaba?

Antes era pescador, pescaba la langosta, el pepino, pescado fresco... pero el Parque nos motivó a cambiar de actividad, pues ahora estamos haciendo lo que es el turismo.

4. Perfecto, muy bien. Como operador turístico, podemos decir nuevo operador turístico porque son pocos años en la actividad, ¿cómo califica la gestión que realiza el Parque Nacional?

Bueno, le podría poner bueno, no muy bueno, ni excelente por la falta de cordialidad de las personas que están representando lo que el Parque Nacional Galápagos para con los usuarios. Porque a veces se pone muy caótico, hay problemas sociales, parece que hay intereses de por el medio entre el burgo maestro, o sea el que está dirigiendo la dirección ahora del Parque Nacional Galápagos, como jefe de las oficinas técnicas de Isabela. Entonces no sé, otra vez puedo estar equivocado pero falta comunicación, falta motivación porque el gobierno nacional nos dio la patente a los pescadores para dejar la actividad de pesca y contribuir con el ecosistema, todo lo que es conservación, pero no nos están dando, digamos, un buen servicio porque el Parque a nosotros, nos unió de 3 personas para poder trabajar en este tour de bahía. Pero nos ofrecieron muchas cosas: que nos iban a ayudar con comunicación y con estrategias de venta para nivel mundial. Y lo que pasa es que no han cumplido. Entonces

nosotros estamos tratando en nuestra manera porque fue un cambio bien drástico de pescador a operador. Entonces nos teníamos suficiente conocimiento para vender nuestro producto. Entonces eso sería la experiencia y la calificación para el Parque.

5. ¿Y en cuanto a la relación, un poco ya me ha respondido pero como ve esa relación de aliados que debería existir entre el Parque y los operadores turísticos o los pescadores que son de los principales usuarios?

Bueno en este caso, no hay una buena relación. No sé a qué se debe, será que falta de charlas, será tal vez falta de conocimiento, pienso también del mismo jefe de la oficina técnica ahora que esta Rubén Carrión, no hay una buena relación, no es un buen entendimiento. Yo creo que también hace lo mejor, pero de lo que se pensó a lo que nos dieron es muy diferente. Por ejemplo, ahora este caso, la pesca vivencial se nos está llevando todo el tour de bahía más lejos. Antes ellos dijeron que pesca vivencial es pesca vivencial, ahora está mandando pesca vivencial a túneles. Entonces prácticamente nuestra actividad está decayendo. Nosotros ya nos reunimos, incluso hasta cuando vino el que está ahora encargado del Parque y nos dijo que no, la pesca vivencial va y punto. Así no hagan pesca dijo no, así no hagan pesca pues así se llama pesca, se va un pescador a túneles. Tenemos contactos, convenios, nos asociamos de tres para poder dejar la actividad de pesca para contribuir con el medio ambiente y dijo no, lo siento; que está bien a veces se metieron, ahí tienen que estar, punto. Así de drástico, nos invitaron a una reunión y nos atendieron en esa manera. No hay una buena relación.

6. ¿Qué crees que falta para que mejore esa relación? ¿Qué le hace falta quizás poner al Parque y que le hace falta quizás también poner a los operadores turísticos para que pudiéramos tener una mejor relación?

Yo pienso que lo que hace falta es un buen liderazgo, sin compromiso, que se cumpla las modalidades porque como le dije antes y como comenté: una cosa

lo que dicen los documentos cada uno depende en su modalidad y otra cosa es lo que están exigiendo los funcionarios actualmente. Por ejemplo, tour de bahía clase 3 se llama tour de bahía y buceo clase 3, entonces no entiendo porque es solamente tour de bahía. Pesca vivencial es ir a pescar, regresar de la actividad de pesca, hacer un descanso mientras preparan los capitanes o marineros la pesca y mientras preparan un ceviche, algo similar. Ellos pueden descansar nadando, bañándose. ¿Pero qué pasa? que ahora hacen lo contrario. Pesca vivencial prácticamente en una palabra vulgar se puede decir, hacen lo que quieren. Y no sé, por eso falta liderazgo porque en este caso, podrían decir el modelo de pesca vivencial es este como se mencionó, sino lean lo que dice ese artículo, pero no pasa. Y nosotros continuar con tour de bahía. Pero yo pienso que hay falta de liderazgo, no hay una persona que diga bueno, será por compromiso no sé, pero dice no eso va porque va así. No sé muy bien, estoy haciendo seguimiento porque se me está preocupando mucho. Tal vez el director del parque de aquí o algún funcionario de aquí tiene alguna relación, está involucrándose con la pesca vivencial por eso se manifiesta en esta manera. Entonces nosotros calificamos que no hay un buen liderazgo, al menos de las oficinas técnica de Isabela, no hay un buen liderazgo.

ENTREVISTA A WALTER BUSTOS, DIRECTOR DEL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS

1. Señor director, aunque tiene un mes y unos días, casi dos meses en el cargo, sabemos que ha estado muy involucrado en lo que ha sido la gestión de Parque Nacional Galápagos desde hace muchos años. ¿Cómo califica usted la gestión del parque a nivel nacional?

Bueno, yo creo que el Parque Nacional Galápagos se mueve en una línea muy difusa, muy delgada entre lo que es la conservación de los recursos naturales y el tener que ser el espacio físico en donde se desarrollan las actividades productivas de la provincia. Y eso genera al Parque Nacional Galápagos siempre una sensación de poco entendimiento de la sociedad a la gestión del Parque. Todos quieren que se conserve pero nadie se siente cómodo en cumplir las reglas que son fuertes. Todos hablan de ese, muy en el fondo conservacionista, pero a veces le cuesta a ese ciudadano tener que poner más recursos económicos para que eso suceda. Y lo otro que me parece es que hay que cambiar la sensación o la noción que tiene la población de que es el Parque Nacional Galápagos él que tiene que limpiar las playas de la población, que son los guardaparques los que tienen que encargarse del cuidado y el control de la flora y fauna, que es el Parque el encargado de generar todas las propuestas. De una forma sí, ese es su rol, pero hay que empezar a cambiar tal vez la actitud de la gente frente a su rol propio que tiene en la sociedad y la naturaleza, porque los santacruzeños, los cristobaleños, los isabeleños no deberían, en teoría, necesitar de un parque nacional que está permanentemente ahí poniendo sanciones, restricciones, controles, etc. Sino que en teoría si una población pequeña como la de Galápagos, 27,000 personas, siendo ya casi 60 años de área protegida, vamos al año 57, hablamos de por lo menos existen dos generaciones que han vivido y han trabajado y recibieron los beneficios ambientales de la conservación. Entonces nosotros esperaríamos que ya la actitud, al menos de las 2 generaciones tiene

que ser completamente distinta. Ya es una actitud en donde las cosas sucedan, no por sanción, no por control, eso debe ser el último de los elementos de toda la cadena de la gestión, sino por iniciativa y yo creo que con eso se ha avanzado. Pero falta todavía una fuerza extra. Entonces nos ponemos la pregunta “¿Cómo evaluar la gestión del Parque Nacional Galápagos?”, yo creo que es un modelo planetario.

Como la gente que vive localmente ese modelo planetario percibe al Parque Nacional Galápagos es la parte dura porque ser un modelo planetario de conservación implica que hay restricciones y más aún ahora en el régimen especial. Por lo tanto las antiguas generaciones han vivido una estructura de crecimiento, el primer embate, la primera ola de la conservación, las primeras sanciones, el organizar el territorio etc., todo eso ha sido una constante lucha. Recuerdo como era antes los diálogos con el sector pesquero para poner veda a una especie eran negociaciones interminables. Terminaron en la quema de la casa del director del Parque de Isabela. Hoy los pescadores se acercan al Parque Nacional a pedirle que por favor se ponga veda al langostino por ejemplo. Entonces yo creo es un ejercicio importante. Y del otro lado muchos ONGs, muchas personas dedicadas a una conservación dura ahora tienen un discurso mucho más real, en respecto por ejemplo a la importancia de un sector pesquero fortalecido. En lo que los dos estuvieron de acuerdo en una salida de la pesca industrial. Ahora los problemas son subsanados, son menores, tienen que ver con créditos, con cosas así pero ya el manejo de los recursos naturales yo creo es un ejercicio al menos de esta década, ya ganado.

2. Me ha contestado parte de la siguiente pregunta encaminada a calificar un la relación del Parque con esos públicos, específicamente la relación del Parque con los pescadores y la relación del Parque con los operadores turísticos.

Ha habido siempre una sensación de una especie de tener favoritismo, hacia un determinado sector, en este caso turístico. Y ser completamente restrictivo con el sector pesquero. Yo creo que la distinción entre las dos actividades económicas está en el extractivismo, el uno requiere que los recursos no se extraigan por ponerlo así, el otro requiere la extracción de los recursos para poder sobrevivir. Sin embargo en el primer caso del turismo, uno de los mejores productos que se ofrece es la langosta de Galápagos y a eso es lo que quiere el sector pesquero. Y lo que pasa es que me parece que ese dialogo entre los sectores turismo y pesca todavía no se ha dado. Lo que se ha dado es un dialogo turismo-parque, pesca-parque. Pero creo que el ejercicio al que tendremos que apuntar es una ronda de discusión entre el turismo y pesca. Pero no solamente es el tema de control, sino de las alianzas estrategias que se puede generar. Y eso es un ejercicio clave porque eso alivianaría mucho el peso que hay sobre el Parque como la única entidad que tiene que responder o darle respuesta a una población de este demandante, de este tipo de guía, de soporte. Pero nosotros podríamos ser una enorme facilitador para sentar a los dos sectores y que hablen ellos. Porque realmente todo es contra el Parque no? Todo se va dando allí y los guardaparques son los que reciben los primeros embates por eso a veces no estamos de capacidad en cumplir con lo ofrecido. Porque por ejemplo, si nosotros estamos haciendo unas alianzas estratégicas entre los dos, si uno compra la pesca, nosotros certificamos esa pesca y el turismo consume esa pesca local. Entonces estamos cerrando un círculo que beneficia a todos. Pero no se da esa discusión. Y no será esa discusión porque para el uno, para un sector, el otro es lo malo. Para el otro sector, el uno es el conflictivo o el beneficiado. Pero por otro lado, yo creo que necesitamos entrar en una etapa de sinceramiento de muchos temas. Aclarar las cosas sin tanto tabú, y a veces cuando uno está afuera y ve las cosas adentro, cuando uno se queda un buen tiempo pierde la perspectiva exterior. Yo lo que creo es que están dadas todas las condiciones para dar unos saltos de manejo importantísimos en Galápagos, históricos. Yo creo que debemos ir cerrando una etapa en donde todos los problemas se concentraban en el

Parque y lo que decía el Parque y lo que decida, etc., abrir un poco más el ejercicio a que los actores, usuarios de la Reserva Marina y Parque Nacional Galápagos, serán quienes empiezan a dominar. Porque no va a ver Parque para toda la vida, no va a haber el presupuesto para tener un Parque para toda la vida en las dimensiones que tenemos; 350 personas en Parque Nacional Galápagos y 150 más en Bioseguridad. En el Parque Nacional Galápagos puede estar concentrando casi un 25% de toda la Población Económicamente Activa de las islas. Y que de pronto vienen los australianos y nos dicen que en Uso Público ellos tienen 5 o 6 personas, siendo un área protegida 5 veces más grande y con volumen de turismo mucho mayor y con más recursos económicos los australianos que los ecuatorianos. ¿Entonces por qué es? Porque ellos sí respetan en una forma las normas de uso y todo eso, lo respetan. En cambio aquí si no está el guardaparque mirándonos, es difícil que cumplamos la zonificación, las restricciones, las normativas. Es cultural sí, pero yo creo que están dadas las condiciones para dar ese gran salto.

3. ¿Y qué es lo que faltaría para que ésta mejore?

Creo que hay varias cosas. Hay que sincerar el dialogo con los sectores. Por ejemplo, lo que vamos a hacer ahora es involucrar. Y le pregunto a usted Rosita, ¿cuántos jóvenes de Galápagos leen el boletín del Parque sobre las noticias que sacamos sobre los piqueros de patas rojas?.

Directamente el boletín del Parque quizás ninguno. Y quizás porque algún medio lo ha replicado, serán muy pocos jóvenes.

Y eso se da porque el Parque Nacional Galápagos ha cumplido un rol que debería cumplir de ser una entidad tan fuerte que brinde de una manera la gran extracción que en su momento fue la pesca. En ese momento fue un embate enorme de empresas internacionales de turismo que todas querían operar en Galápagos. ¿Qué tal si la sensibilización comunicacional se da desde otra vía?

A cada proyecto, cada programa que tiene Parque Nacional Galápagos en donde se hace monitoreo, se hace investigación, se hace control, se hace censo, etc. vamos a ir involucrando permanentemente a la localidad, a los ciudadanos comunes y corrientes. Vamos a invitar a los hijos de los choferes de Galápagos o a dos jóvenes, los mejores estudiantes de las escuelas o a los dos más vagos de las escuelas, ellos que tienen el peor promedio, a ellos les vamos a invitar con los guardaparques hacer el censo de flamings. Vienen, les damos una camiseta, una gorra, con el permiso de los padres, meterlos en la lancha. Probablemente es la primera vez que había esto y los llevamos a un lugar donde probablemente nunca más va a ir en su vida. Y los vamos a llevar a que conozca los flamings, a que sepa cómo se hace ese censo, a que ellos vean como se realiza el registro, vamos a tener una noche de campamento allá con los chicos o con las tortugas marinas que ahora mismo están en Bachas. Y ellos van a poder tomar fotografías, van a tener que seguir las reglas de guardaparques, van a tener que seguir los horarios que se establece, o sea van a vivir allá como un guardaparque. Luego de esto, estos chicos vienen acá para que no sea la unidad de educación y de comunicación de Parque Nacional Galápagos quienes van dar la charla súper técnicas, no. Estos chicos van a hacer sus presentaciones a los otro chicos en su propio lenguaje, con su propia vivencia, con los guardaparques van a estar escuchando para corregir tal vez algún término técnico. Pero la vivencia tiene que hacer ellos y presentarlos allá, presentarlos aquí, ellos tendrán que convocar a sus escuelas, a sus propias charlas, a sus maestros, seleccionar los 2 siguientes por el siguiente programa.

Yo creo que un ejercicio así no le cuesta nada al Parque. Y si son 2 programas de estos a la semana, tendríamos 4 nuevos lectores del boletín pero que serán encantados de saber de lo que está pasando con los otros programas de Galápagos. Es la única forma. Porque no hemos tenido ahora mismo una estructura tan cerrada de que van los guardaparques, censan los flamencos, se hace el informe, firma el director y se hace un boletín. Y queremos sancionar, impresionar y siempre eso pero el fondo es el cambio de conciencia en la

persona. En San Cristóbal acabamos de hacer un censo de piquero de patas rojas, de 40 piqueros a 1.200. Salió en BBC, salió en medios internacionales etc. pero yo no creo que a los jóvenes les importe. O si ellos han pensado “ah que chévere” porque no conocen. Entonces llevamos los chicos de Cristóbal allá. Tenemos que seleccionarles por algunas cosas espectaculares. Tenemos que ser muy creativos en eso. Vamos a seleccionar, vamos a hablar con los padres, vamos a invitarles, tal día salimos al censo, firme aquí por si acaso se nos cae al agua y se nos moja su criatura pero los vamos a llevar, a trabajar con ellos, en elaborar su informe, tomarse fotos con los guardaparques ahí. En lugar de que salga el director del Parque en las fotos de toda la vida, nosotros ponemos nuestros chicos en las fotos al lado de piqueros y al lado de guardaparques con todos los controles etc. Pero tienen que comprometerse a presentarnos al Parque Nacional Galápagos los informes de su experiencia y comprometerse a replicar por lo menos llevar 30 chicos más. Y tienen las instalaciones de aquí, hacemos una reunión mensual de estos chicos, los que han participado en el programa. Por ejemplo en el Cifuentes y ellos van a exponer ahí en la forma ampliada al alcalde, al gobernador etc., invitamos al Ministro de Ambiente, a que ellos reciben los informes de los chicos. Los guardaparques están aburridos de tantos flamings. Estoy exagerando pero ahí vamos a tener en un año quizás 400 nuevos lectores del boletín del Parque pero locales. Vamos a necesitar una campaña para erradicación de ratas acá arriba de seguro los 400 más bien o por lo menos 200, van a hacer parte del programa de registro. Lo que usted acaba de decir con las tortuguitas en el apadrinamiento, algo tan sencillo, estos chicos no se va a olvidar nunca Rosita.

Este es el momento en que se percibe con la población está lista para dar ese salto. Y el Parque está listo para dar ese salto. Sin perder la dureza. Yo veo difícil que estos chicos de esta generación se atrevan por ejemplo a venderse en terminado momento para capturar una iguana, es difícil. Por más que le den dinero. Pero nosotros siempre estamos viendo el control como esta parte de la captura, del operativo, no hay que bajar la guardia ni un minuto. Vamos a hacer

alusión, tenemos preso a este hombre por los pepinos de mar. Y si es que este chico hubiera tenido la oportunidad antes, no se hubiera metido, no se hubiera arriesgado tanto. Eso es el gran salto. La educación vivencial, ya no solo la educación ambiental.

¿Educación experiencial?

Exactamente, cada programe tiene que hacerlo. Por ejemplo calidad ambiental debería seleccionar esos chicos en el momento que en vamos a ir a hacer inspección en los centros de basura. Mostrar la cantidad de basura que producimos. Y estamos esperando que el municipio lo recoja y que el Parque lo ponga allá y tapamos el problema. Por eso digo es un ejercicio de sincerarnos con la sociedad y dale las facilidades para dar ese gran cambio. Muchas veces hemos generado también temor, temor y temor. ¿En este caso quien mira por los Salasacas? ¿No queremos ver que existen? Pero aquí el segundo idioma más hablado es el quechua. No quisiéramos imaginarnos de que ellos empiezan a tomar los destinos de estas islas. Pero están ahí y lo van a hacer. Ya tienen su cooperativa, ya tienen residencias. Entonces eso es el gran cambio. El resto Rosita esta manejado. Con el turismo, ya está. Pesca, un poco más abierto, un poco más de flexibilidad, pero ya está.

Esto implica romper un poco las mismas estructuras en el interior del Parque y de ahí podemos empezar. Y además hay que hacer un ejercicio para ver en cada unidad técnica. Otra cosa que me parece que hay que hacer es el elevar el autoestima del guardaparque. Yo también fui guardaparque ahí en Pasochoa y yo recuerdo con pequeñas acciones logramos subir el autoestima de los guardaparques y son cosas que inciden directamente a ellos, sino que hay que rescatar también carácter institucional. Por ejemplo, ahora vamos a subir las patentes de operación turística, vamos a hacer algunas estructuras en cobros general de áreas protegidas. Eso va a implicar probablemente un rechazo ciudadano, va a implicar un embate. El guardaparque en cambio se ve todos

los días con el usuario, entre controlador y controlado, sus hijos van a ver en la escuela, son vecinos, entonces la única forma para que los guardaparques se sientan respaldados en su trabajo es que las cabezas estén jugándose por ellos. A ningún guardaparque le van a devaluar su trabajo, nadie. Excepto si han cometido algunas fallas o errores etc., por más invisible o imperceptible que sea el trabajo del guardaparque, esa es la clave. Y eso vamos a defender.

ENTREVISTA A LENÍN ROGEL, ALCALDE (E) GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DESCENTRALIZADO DE SANTA CRUZ

1. Queríamos entender cómo ve el gobierno autónomo municipal, cual es la visión referente a la imagen de la institución, del Parque Nacional Galápagos al nivel local. ¿Cómo ven la imagen?

Bueno gracias Rosita por la entrevista. Básicamente nosotros consideramos el Parque Nacional Galápagos como un aliado, como una institución pública hermana. Con respecto a la visión, obviamente podemos decir que se nota un poco más fortalecido. Sin embargo hay picos en temas del liderazgo, depende mucho de quien esté en determinado momento en la cabeza. Si se nota a veces ciertos picos de fortalecimiento y hay otros picos en la que se puede lucir debilidades. Básicamente creemos que los últimos años el Parque está haciendo los esfuerzos para consolidarse como una institución. Independientemente que a veces las medidas de manejo y tal nos gusta o no nos gusta, se considera una imagen positiva del Parque.

2. Y en cuánto a la relación que existe como un autoridad local, como ves la relación entre la DPNG, la cual es responsable de la administración del área protegida, con los públicos o usuarios, por ejemplo los operadores turísticos y pescadores, específicamente con ellos. ¿Cómo la ve?

Si hacemos la balancea, digamos a corto plazo podemos identificar debilidades. Si hacemos un análisis un poco más en contexto histórico, vemos que las relaciones siempre fueron complicadas entre el Parque Nacional como autoridad ambiental y los dos usuarios que mencionaste, el tema de pescadores y el tema del sector turístico. Pero si vemos como ha venido manejándose esa relación, ahora podemos decir que se sientan y tratan sus inconvenientes, sus puntos críticos. A diferencia que anteriormente se notaba mayor debilidad en el manejar ese problema. Entiendo que habrá problemas

internos como todo, cuestionamiento a la parte administrativa, pero desde el punto de vista de la percepción es que los problemas que hay se los están manejando en mejor manera. Esto no quita de que haya descontento de los regulados porque generalmente ninguno de los regulados salimos satisfecho cuando nos regulan las cosas. Pero la percepción es que se está manejando de mejor manera.

3. Muy bien. Y si tuvieras que calificar la gestión que realiza el parque, digamos a nivel local porque ustedes son Santa Cruz. ¿Cómo la calificarías?

Bueno, realmente es un poco difícil hacer una evaluación así muy cuantitativa. Pero lo que sí, también en base a la percepción y en base a esta experiencia como parte del GAD es que aún falta que el Parque Nacional tenga un mayor involucramiento en la parte de la gestión con los ciudadanos de las áreas urbanas y rurales. Si bien es ciertos las competencias son diferentes pero también al Parque le es permitido gestionar hacia adentro. Entonces esa canalización, esa competencia, esa articulación del Parque hacia adentro sí necesita ser más visible, necesita hacer más, mayor impacto, necesita ser fortalecido.

4. ¿Su involucramiento con la parte social digamos?

Claro, porque los problemas sociales en las áreas urbanas de gestión es tan complicado y tan extensa que por más aporte, siempre se necesita mejores esfuerzos.

ENTREVISTA A LIZETH ARMIJOS, COMUNICADORA POLÍTICA DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE

1. ¿Cómo se visualiza la gestión de la DPNG, a nivel del organismo superior, es decir el Ministerio del Ambiente?

Para nosotros es muy evidente el trabajo que se realiza ahí, es muy claro, son ordenados en los procesos que se realizan en las islas, siempre nos llegan buenas noticias y la verdad no se ha visto la necesidad de convocar o pedir información de urgencia porque ustedes no hayan cumplido con algo.

2. ¿Cómo se ve la imagen de la DPNG, en términos generales?

Como imagen es un soporte para el Ministerio en general. Aunque están tan lejos han demostrado que son un soporte y que cumplen muy bien con las directrices que se les dan desde acá para fomentar el trabajo que se hace como institución. Como ejemplo los tenemos a ustedes porque nos dan a conocer todo el trabajo que ustedes realizan a través de medios nacionales y locales.

A nivel nacional yo creo que la gente no está como preocupada de saber que se generan problemas, sino que siempre esperamos recibir buenas noticias, entonces no le genera duda o inconveniente de saber que allá haya problemas, en cambio estamos pendientes de que en Galápagos siempre hay buenas noticias eso es porque las cosas se están haciendo bien.

3. ¿Cómo se visualiza en el Ministerio de Ambiente la relación que mantiene la DPNG con los públicos como pescadores y operadores turísticos?

Ustedes saben manejar muy bien las cosas y saben cómo se deben manejar en territorio, al menos acá en noticieros en prensa nacional no se ha visto que haya notas negativas o que los pescadores estén reclamando algo, entonces se nota que el trabajo que han realizado con ellos no ha trascendido más de lo local.

ANEXO 5. FORMATOS Y TABULACIÓN DE ENCUESTAS

FORMATO ENCUESTA PESCADORES ARTESANALES ENERO 2016

1.- ¿Cómo considera la relación entre el pescador y la DPNG?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

2.- ¿Cómo considera la imagen de la DPNG, entre los miembros del sector?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

3.- La comunicación entre los pescadores y la DPNG la considera:

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

4.- ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que afectan la relación entre DPNG y los pescadores?

5.- ¿Qué acciones podría adoptar la DPNG para fortalecer el vínculo con el sector?

**FORMATO ENCUESTA OPERADORES TURÍSTICOS
ENERO 2016**

1.- ¿Cómo considera la relación entre el operador turístico y la DPNG?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

2.- ¿Cómo considera la imagen de la DPNG, entre los miembros del sector?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

3.- La comunicación entre el operador turístico y la DPNG la considera:

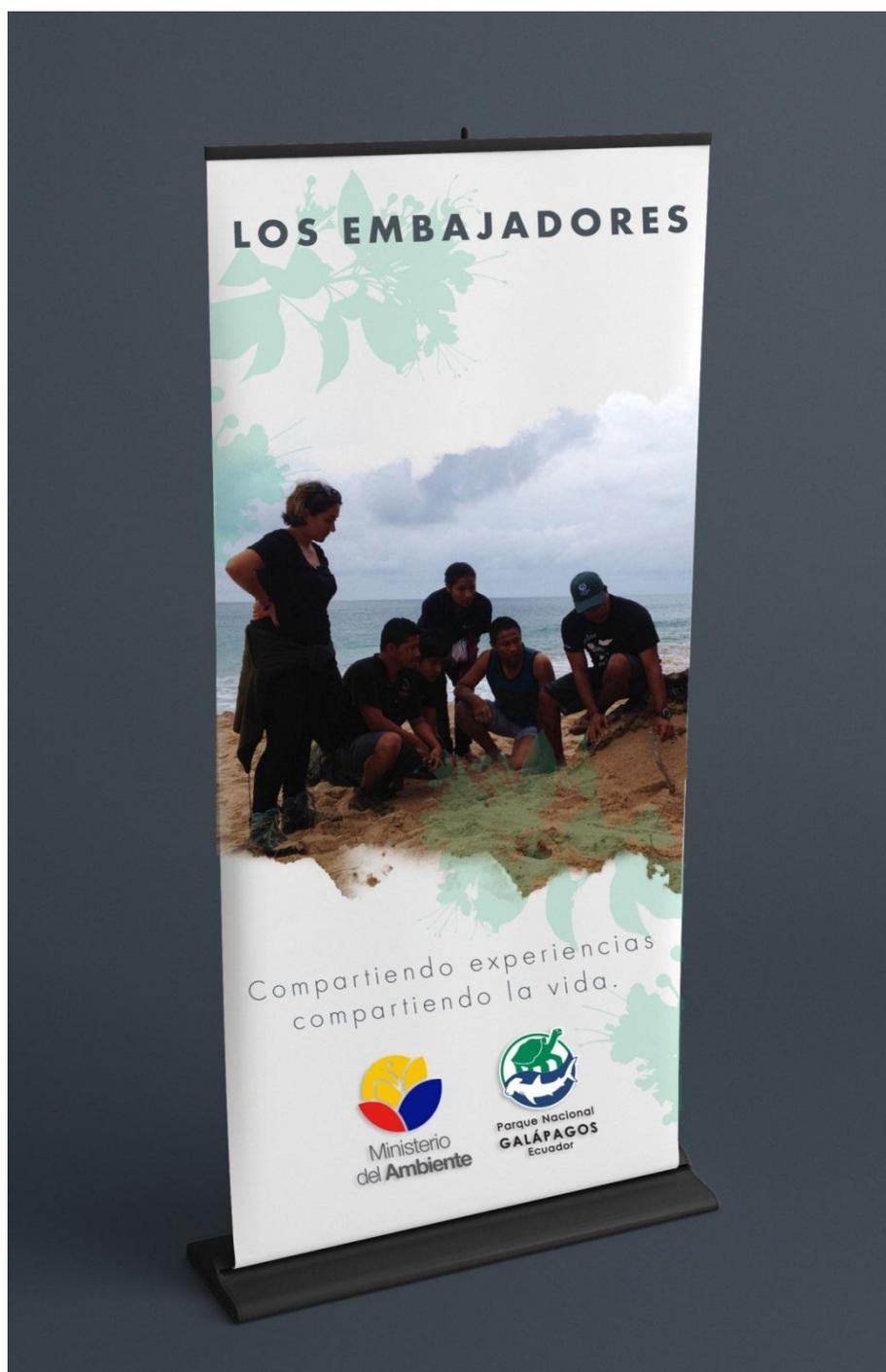
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

4.- ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que afectan la relación entre DPNG y operadores turísticos?

5.- ¿Qué acciones podría adoptar la DPNG para fortalecer el vínculo con el sector?

ANEXO 6. PROGRAMAS.

PROGRAMA: LOS EMBAJADORES



PROGRAMA: PONTE EN MIS BOTAS

**PONTE EN
MIS BOTAS**

Compartiendo experiencias
compartiendo la vida.

Ministerio
del Ambiente

Parque Nacional
GALÁPAGOS
Ecuador

PROGRAMA: "YO GUARDAPARQUE"



ANEXO 7. MATERIAL PROMOCIONAL PARA PESCADORES.

MANDIL DE FAENAMIENTO



MANGAS DE PROTECCIÓN



BOTAS DE TRABAJO



ANEXO 8. BOLETÍN INFORMATIVO “LA CARNADA”.

BOLETÍN INFORMATIVO LA CARNADA



Parque Nacional
GALÁPAGOS
Ecuador

Galápagos se encamina hacia una pesca responsable en la Reserva Marina

Llegar al mercado internacional con altos estándares de calidad, afianzar el compromiso con la seguridad alimentaria y el cambio de la matriz productiva son algunos de los objetivos del sector pesquero de Galápagos, que a través de la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal Galápagos (Copropeg), con el apoyo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG) del Ministerio del Ambiente y WWF, se encamina hacia la obtención de la certificación Sello Galápagos y Punto Verde.

El guardaparque Harry Reyes, responsable de Conservación y Uso de Ecosistemas Marinos, de la DPNG, destaca la importancia de estas dos certificaciones, que agregarán valores a la producción del sector pesquero para evitar la dependencia de intermediarios a la hora de exportar y así obtener un mejor precio por sus productos (crustáceos y pescado) que beneficie a los pescadores artesanales.

El Sello Galápagos es una certificación diseñada en el año 2014 por WWF, la DPNG y COPROPAG, para garantizar al consumidor que el producto cumple con altos estándares de legalidad, calidad, inocuidad, trazabilidad, ambiental y responsabilidad social. Su reconocimiento se encuentra en trámite ante el Servicio de Acreditación Ecuatoriano.

Los estándares de esta certificación que tendrá un año de validez contemplan aspectos como limpieza y desinfección de instalaciones y equipos, control de plagas, producto obtenido de poblaciones saludables, así como otros de interés social como el cumplimiento de la normativa laboral que incluye equidad de género y respeto a la prohibición del trabajo infantil.



DPNG autoriza pesca temporal de pepino de mar

A partir del 11 de agosto, el Ministerio del Ambiente, a través de la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG), autorizó la pesca de pepino de mar en la Reserva Marina de Galápagos. La pesquería estará abierta por 45 días o hasta completar la cuota máxima de 500 mil pepinos de mar, informó en “Habla Galápagos”, el Director de Ecosistemas de la DPNG, Danny Rueda.

Después de cuatro años de veda, la pesca de pepinos de mar es factible gracias a un acuerdo alcanzado por la autoridad ambiental y el sector pesquero artesanal de Galápagos, representado por los dirigentes de las cuatro cooperativas de pesca de las islas Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela.

“Los monitoreos poblacionales de pepino de mar, efectuados de marzo a junio de 2015, dieron resultados positivos con una densidad poblacional adecuada en algunos sitios, y bajo este criterio técnico sumado a las necesidades socio económicas del sector pesquero, se decidió abrir una pesquería del recurso pepino de mar”, informó Rueda.

Ragelio Guaycha, socio fundador de la Cooperativa de pesca Copropag, considera que los pescadores deben exigir sus derechos pero también asumir sus responsabilidades, “el recurso hay que extraerlo solo cuando está permitido, pero si está en veda hay que respetarlo para que el recurso se recupere”, acotó.

