

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**GERENCIA DE LA CONSERVACION FORESTAL EN EL
ECUADOR**

MARCO LUIS TRELLES JIMENEZ

2001

Gerencia de la Conservación Forestal en el Ecuador

**Tesis para optar al grado de
Maestría en Descentralización y Desarrollo Local**

**Universidad de la Americas UDLA
Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit GTZ**

**Presentada por
Marco Luis TRELLES JIMÉNEZ
nacido en Loja, Ecuador**

Coach: Carlos Augusto Giraldo

Octubre de 2001

Quito- Ecuador

El presente trabajo lo dedico a todos aquellos que creen en el cambio

INDICE

LISTA DE CUADROS	ii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
I. INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Presentación del problema y Diagnostico del entorno actual...	1
Capítulo 2. Definición e Hipótesis del tema	4
II.- DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO (P.C)	5
Capítulo 3. Descripción del P.C. y Objetivo de Cambio	5
3.1 El Proyecto de Cambio	6
Capítulo 4. Las fases del proceso	7
4.1 Técnicas utilizadas	8
4.2 Desarrollo del proyecto de cambio	9
A. Diagnóstico situacional	9
B. Misión, Visión y Valores, Portafolio de Servicios	18
C. Estructura Organizacional del Distrito Forestal Pichincha y las Oficinas Técnicas Forestales Cantonales	21
D. Plan de Acción y Presupuesto	36
E. Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación	39
III. CONCLUSIONES	
Capítulo 5. Conclusiones	48
Capítulo 6. Recomendaciones	52
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

Cuadro No. 1. Uso actual de la tierra en la provincia de Pichincha	10
Cuadro No. 2 Ingresos generados en la provincia sobre transferencias (1999)	14
Cuadro No. 3 Ingresos generados en la provincia sobre transferencias (2000).	14
Cuadro No. 4. Estructura actual del portafolio de servicios año 1999	15
Cuadro No. 5 Estructura actual del portafolio de servicios año 2000	16
<i>Cuadro No. 6.- Homologación entre la estructura actual y la estructura propuesta</i>	40
Cuadro No. 7. Cargos de la estructura propuesta y ocupantes con el perfil idóneo para el Distrito Forestal de Pichincha	44

RESUMEN EJECUTIVO

Varios han sido los cambios que se ha emprendido desde hace diez años en la entidad pública responsable de generar políticas para la conservación del recurso bosque y su biodiversidad asociada. Primero se llamó Dirección Nacional Forestal, luego Subsecretaría Forestal, inmediatamente en 1992 pasó a ser una organización autónoma: el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre INEFAN, finalmente, siete años después en 1999 se lo fusiona a este Instituto con el Ministerio del Ambiente. Todos estos cambios tuvieron el sano propósito de introducir cambios sustanciales en la política de manejo de los bosques, ante la alarmante deforestación que se daba en el país y la exigencia de cambios por parte de la sociedad. Pero esos cambios no tuvieron un carácter integral y no se enmarcaron en un verdadero proceso de modernización, es posible también que los cambios constantes hayan impedido la consolidación de un proceso de transformación estructural. En resumidas cuentas sólo se cambiaron de nombres a la institución y no se profundizó en un cambio organizacional que integre componentes como la desconcentración administrativa-financiera y la fijación de políticas que promuevan el desarrollo de sus recursos humanos, la capacitación y puesta en práctica de nuevos instrumentos de gestión gerencial; tampoco se establecieron estrategias relacionadas con la descentralización.

Es a partir de 1999 con la formulación de nuevas políticas ambientales y forestales que se reconoce a la modernización institucional y organizativa como un elemento sustancial para el cumplimiento de los objetivos del Ministerio del Ambiente. En este contexto se comienza a desconcentrar hacia las administraciones provinciales competencias administrativas y se inicia proyectos pilotos de cambio organizacional con un esquema de desconcentración financiera y orientados a la descentralización.

En el marco de esa estrategia se inserta el presente Proyecto de Cambio que se inscribe dentro de un esquema de gestión del cambio a aplicarse en el Distrito Forestal Pichincha del Ministerio del Ambiente del Ecuador, haciendo su aporte con cuatro objetivos específicos que se resumen así: interiorizar nuevos conceptos de administración enfocada a procesos y subrayando la necesidad de conformar equipos de trabajo multifuncionales, desarrollar un ejercicio básico de planificación estratégica con el personal del Distrito Forestal Pichincha y la identificación y elaboración de un plan de capacitación en competencias técnicas de gestión gerencial dirigida a los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad dar cumplimiento a los nuevos roles que el Ministerio les está asignando. Este proceso enfatiza en la necesidad de efectuar una desconcentración financiera como condición para el logro de una administración provincial autodirigida y tiene como premisa que es participativo y en él intervienen tanto en la conducción como ejecución funcionarios que pertenecen a la institución reconociéndose su experiencia y conocimiento para la motivación al cambio.

La sensibilización, comunicación, motivación y una activa participación de grupo meta son las premisas que se manejan para movilizar una actitud pro-activa, convirtiendo el proceso en un sistema de aprendizaje colectivo en el cual cada uno aporta de su experiencia y conocimiento para identificar y construir una visión que sea el punto de partida para transformar la administración desde adentro, con el aporte de las fortalezas de sus miembros, la dirección de un agente de cambio y la asesoría de personal especializado en cambio de estructuras organizacionales.

La descentralización de competencias ambientales hacia los gobiernos locales es otro tema que trata el Proyecto de Cambio, coincide con la postura del Ministerio en el sentido que el camino más rápido es la desconcentración y el fortalecimiento de las capacidades internas a la par que se avanza en un proceso sistemático de transferencia de competencias y los gobiernos seccionales orientan su visión de entes prestadores de servicios a entes promotores del desarrollo local sustentable.

Queda como conclusión de este proyecto, que proceso de cambio va más allá de los objetivos alcanzados, sin embargo, los resultados obtenidos en cada fase han permitido conocer e interiorizar en el personal que la responsabilidad de administrar no se limita solamente a una función de control y que el nuevo reto requiere de conocer y aprovechar nuestras potencialidades y las del entorno con una actitud pro-activa y orientada a la descentralización como una forma de lograr una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones y en la generación de una conciencia pública basada en el desarrollo económico sustentable.

GERENCIA DE LA CONSERVACIÓN FORESTAL EN EL ECUADOR

I. INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. PRESENTACION DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

El Ministerio del Ambiente, en su política de modernización ha desarrollado una estrategia de descentralización de la gestión ambiental que parte de un proceso sistemático de transferencia de competencias a los gobiernos locales y de tercerización de servicios. Ha identificado a la desconcentración administrativa y financiera como el camino más rápido de fortalecimiento de las representaciones provinciales, mientras se camina hacia la descentralización. Esta desconcentración tiene que ir acompañada de altos niveles de eficacia y eficiencia a través de modelos provinciales autodirigidos y bajo los lineamientos y las políticas nacionales.

La descentralización, la desconcentración, privatización, concesión, delegación, tercerización son las nuevas respuestas que han surgido como consecuencia de la ineficiencia de un Estado paternalista y centralista que no ha podido responder a las demandas de la sociedad y de un entorno cambiante. En este contexto, los organismos sectoriales públicos se han visto en la necesidad de revisar sus políticas de desarrollo con el propósito de insertarse en la nueva onda modernizadora.

En el sector público ecuatoriano, recién a partir del mes de septiembre del año 2000, con la expedición de las Políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública, se crean las condiciones necesarias para que las entidades públicas orienten sus roles a las demandas la sociedad, con criterios eficientes de administración por procesos. Se reconoce entonces que la gestión de recursos humanos, es un importante instrumento de modernización del Estado Ecuatoriano.

Anteriormente de estas nuevas políticas, las reformas que, especialmente en esta última década, se han venido dando en las entidades públicas han sido superficiales, sin profundizar en un cambio de actitudes y apropiamiento de las políticas, objetivos y estrategias en los funcionarios encargados de ejecutar estos mandatos de la sociedad. No se fijaron políticas modernas de desarrollo y gestión de los recursos humanos.

En el caso de la administración de los recursos forestales, varios han sido los cambios efectuados en la dependencia especializada, misma que ha recibido diferentes denominaciones dentro de un proceso de cambio institucional antes que de un verdadero desarrollo institucional: nació en el Ministerio de Agricultura y Ganadería como una Dirección Nacional General de Desarrollo Forestal, luego, ante la necesidad de dotarle de más autonomía y capacidad en la toma de decisiones se la denominó sucesivamente Programa Nacional Forestal y Dirección Nacional Forestal hasta que, en 1991 se crea la Subsecretaría Forestal y de Recursos Naturales Renovables, Subsecretaría que tuvo una vida corta, pues en septiembre de 1992 el Congreso Nacional mediante Ley crea el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN) como una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, con personería jurídica, patrimonio propio, presupuesto independiente y autonomía administrativa y financiera. Lamentablemente esta gran oportunidad de crear una entidad moderna no trascendió más allá de ligeros cambios y mejoras en cuanto a crear los Distritos Regionales Forestales y mejorar los sueldos de los funcionarios, pues en el

aspecto administrativo su estructura funcional continúa centralizada y no se fijaron políticas de desarrollo de sus recursos humanos. Un año después de creados los Distritos Forestales Regionales (Unidades Administrativas Provinciales conformados por dos o más provincias conformadas por un criterio de unir costa, sierra y oriente) fueron derogadas y se regresó a los Distritos Forestales Provinciales; por su poca aplicación en el terreno y las contradicciones que en plano legal se daban con la Ley Forestal.

Siete años más tarde, durante la presidencia del Dr. Jamil Mahuad, en enero del año 1999, a través del Decreto Ejecutivo 505 se fusiona al INEFAN con el Ministerio de Medio Ambiente¹ siendo la entidad resultante el Ministerio de Medio Ambiente.

El Ministerio de Medio Ambiente, hoy Ministerio del Ambiente, tiene como rol principal dirigir la gestión ambiental a través de las políticas, normas e instrumentos de fomento y control, para el uso sustentable y la conservación del capital natural del Ecuador, asegurar el derecho de sus habitantes a vivir en un ambiente sano y apoyar la competitividad del país. Reconociendo a partir de estos principios, la necesidad de llevar a cabo una tarea modernizadora del sector que contempla principalmente la implementación de un nuevo estatuto orgánico que le permita desarrollar una gestión desconcentrada y descentralizada. Para el cumplimiento de su rol el Ministerio del Ambiente fija la Estrategia Ambiental de Desarrollo Sustentable del Ecuador y dentro de esta gran estrategia las Estrategias sectoriales llamadas Estrategia Nacional para el Desarrollo Forestal Sustentable y la Política y Estrategia Nacional de Biodiversidad.

Son aspectos relevantes para el propósito del PRESENTE PROYECTO DE CAMBIO la modernización institucional y organizativa que constituye una necesidad sentida y que está reconocida por el Ministerio del Ambiente como una estrategia general para alcanzar los cuatro objetivos de la política forestal². Cualquier cambio que se desee introducir con propósito de cumplir la visión institucional tiene que pasar indefectiblemente por un desarrollo de sus recursos humanos, esto para evitar caer nuevamente en el estilo de las administraciones anteriores de cambiar de nombre a la institución o de crear entes autónomos, sin detenerse en un fortalecimiento organizacional que parta de las bases que ejecutan esas políticas. Políticas que, por otro lado, por efecto de los constantes cambios que cada gobierno efectuó, tampoco permitió que éstas sean de largo plazo y continuas, lo que impidió un verdadero desarrollo institucional.

En este escenario, en abril del año 2000, el Ministerio del Ambiente identificó la necesidad de implementar un proyecto piloto de desarrollo organizacional en aquellas provincias consideradas prioritarias desde el punto de vista de la conservación de los recursos naturales renovables como lo son los bosques nativos y su biodiversidad

¹ El Ministerio de Medio Ambiente fue creado mediante Decreto Ejecutivo 195-A publicado en el Registro Oficial No. 40 del 4 de octubre de 1996, posteriormente, el 8 de noviembre de 1996 mediante Decreto Ejecutivo 290 se dispone que el INEFAN funcione adscrito a ese Ministerio.

² **Objetivos específicos de la política forestal:**

• Detener el proceso de pérdida de los bosques nativos, • Conservar y manejar los bosques y recursos existentes en las áreas naturales protegidas, humedales, manglares y páramos; Restaurar las tierras de aptitud forestal sin bosque, incorporándolas a los procesos de desarrollo económico y social a través de un masivo programa de fomento a la forestación.; • Asegurar la participación de las poblaciones rurales, de los pueblos y de las nacionalidades indígenas y negras en los procesos de toma de decisiones y en la planificación, ejecución y seguimiento de programas forestales y de conservación.

asociada, para ello estableció como prioritarias a las provincias de Esmeraldas en el noroccidente y a las provincias de Sucumbios, Orellana, Napo y Pastaza en el nororiente, por ser las provincias con mayor cobertura boscosa del país. Para efectuar este proyecto piloto fue necesario la contratación de una empresa consultora especializada en temas de cambio organizacional y desarrollo de recursos humanos misma que presentó un plan que se fundamentó en los términos de referencia establecidos por el Ministerio. Se trataba de diseñar y acompañar en la implementación de un modelo organizacional desconcentrado para el área verde del Ministerio del Ambiente (macro-procesos forestal y de biodiversidad) y orientado hacia la descentralización. Los resultados de esta consultoría aún no se han plasmado en la parte esencial del proceso esto es el acompañamiento del nuevo modelo, pues la propuesta planteada no se ajusta, relativamente, a las políticas públicas que el Estado ha asignado. Por otro lado, para su implementación también era necesario que el Ministerio complete su reestructura institucional y que ésta sea aprobada por los organismos públicos pertinentes como el Consejo Nacional de Modernización – CONAM-, y la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional – OSCIDI- de la Presidencia de la República.

Este elemento coyuntural (el proyecto piloto en las cinco provincias) sirve de base para proponer mi contribución en este “proyecto mayor del Ministerio” a través del desarrollo de un proceso en el Distrito Forestal Pichincha de este Ministerio y en el cual pretendo, partiendo de la experiencia desarrollada por esa consultoría, enriquecer estos procesos con un aporte puntual que tiene como fortaleza que los mismos funcionarios, a través de un sistemático apropiamiento de nuevos conceptos sobre gerencia, políticas y objetivos institucionales y planificación, cambien sus actitudes hacia un nuevo estilo de administración. Este proceso tiene las siguientes características: el agente de cambio proviene de la misma organización; reconoce como factor importante para promover el cambio de actitudes el trabajar en gran parte del proceso con las fortalezas que tiene la misma organización, esto es la experiencia de los funcionarios; promueve la participación y la autocrítica; interioriza en el personal la necesidad brindar mejores servicios en un marco de eficacia y eficiencia, reconoce que la desconcentración es una forma de modernización que facilita la descentralización y, parte de principio que administrar adquiere cada vez un significado mucho más complejo que llevar a cabo una tarea.

De esta manera, a través de un proceso sistemático de capacitación en temas de competencias tanto técnicas como de gestión, se logrará una administración eficaz y eficiente en la cual los directivos (gerentes públicos) tanto de las oficinas forestales cantonales de Quito, Los Bancos, Cayambe y Santo Domingo de Los Colorados como de la Reserva Geobotánica Pululahua, la Reserva Ecológica Cayambe Coca y la coordinación provincial puedan identificar con claridad los objetivos centrales de la institución, manejar con detalle las variables que inciden en el cumplimiento de los objetivos, mejorar las prácticas de gestión de personal buscando identidad con el “gran proyecto del Ministerio”, usar apropiadamente las herramientas de la planificación estratégica y operacional, manejar apropiadamente los recursos y los sistemas de control; combinándolos con el liderazgo, el auto-desarrollo, el trabajo en equipo y orientado a resultados. Logros que deben estar enmarcados en una labor holística entre los macro-procesos forestal y de biodiversidad del Ministerio del Ambiente.

CAPITULO 2. DEFINICIÓN E HIPÓTESIS DEL TEMA.

“Todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y sólo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Nadie- ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente – puede tomar la responsabilidad del cambio de otra persona. De otro lado, la experiencia nos enseña que casi siempre la mayoría de nosotros cambia más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño. Por lo tanto, cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización; un modelo que podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar que cada colaborador y colaboradora sepa por qué su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda organización”³ Desde esta perspectiva lo decisivo es que la primera condición para el cambio de una cultura política y administrativa es contar con la colaboración de los funcionarios que viven e integran las organizaciones.

Las políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública señalan entre sus premisas que el conocimiento es un factor clave para el éxito de toda organización moderna; reconoce a la gestión de recursos humanos como un importante instrumento de modernización del Estado y enfatiza en la implementación de un modelo de gestión y desarrollo de recursos humanos, basado en la centralización normativa con descentralización y autonomía operativa, reconoce la necesidad de sustitución del enfoque tradicional basado en el modelo funcional por un modelo en el que prevalezca la gestión por procesos.

El Ministerio del Ambiente se ha impuesto la importante tarea de implementar la política modernizadora que está impulsando el Estado. En este contexto, reconoce que una modernización administrativa y organizacional no se refleja solamente en un “maquillaje” denominativo como ha venido sucediendo en estos últimos años con la entidad rectora de política forestal pública, sino que, debe priorizar en un profundo proceso de transformación de la visión tradicional que los funcionarios tienen respecto de pasar de un rol pasivo y centralizado a un rol activo y desconcentrado, en el cual debe planificarse en base de las propias necesidades del entorno y de las capacidades de sus directivos para liderar una administración eficiente, que privilegie la calidad y la participación de la sociedad civil como una forma de gestión dirigida a la conservación de los bosques nativos, la competencia en el mercado de bienes y servicios ambientales, el fomento a la forestación y, la generación de bienestar económico y social que mejore la calidad de vida de todos los asociados.

Los cambios en las entidades y en los sistemas, se logran también aprovechando la experiencia acumulada al interior de las propias organizaciones. En este caso, el promover un cambio en la cultura organizacional desde adentro de la institución a partir de la experiencia y el conocimiento que pueda aportar un miembro o varios miembros de la organización. Desde esta perspectiva, disminuirían las resistencias y, el aporte que el funcionario o grupo de funcionarios puedan hacer facilitaría el proceso de cambio en la cultura organizacional, promoviendo en el resto de funcionarios un cambio en sus actitudes de trabajo y el apropiamiento de nuevos conceptos de gestión y planificación.

³ Gestión del Cambio Organizacional, Caminos y Herramientas, Arthur Zimmermann

descentralización de la gestión ambiental hacia los gobiernos locales de la provincia dentro de un proceso de cogestión forestal.

El proyecto de cambio, a través de una propuesta de gestión moderna y desconcentrada lograría una administración del Distrito Forestal Pichincha auto-sostenible, eficaz y eficiente que genera espacios de participación ciudadana y promueve la

II.- DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO (P.C)

CAPITULO 3. DESCRIPCIÓN DEL P.C. Y OBJETIVO DE CAMBIO

El Proyecto de Cambio inicialmente fue concebido de una manera ambiciosa, pues intentaba promover un cambio de actitudes en el personal directivo de siete Distritos Provinciales del Ministerio del Ambiente, esto a través de la implementación y la capacitación en competencias gerenciales tanto técnicas como de gestión. Los conceptos de gestión de cambio recibidos durante la maestría me habían convencido de la importancia que tiene para cualquier organización, sea pública o privada, que el personal entienda y maneje estos conceptos, mismos que son el camino del éxito para las instituciones que, en el caso del Ministerio del Ambiente requería de aplicar las políticas, objetivos y estrategias que le permitan cumplir con la visión y misión que se había trazado. Este ambicioso plan fue necesario madurarlo en función de varios factores que indudablemente influyeron en el “achicamiento” del Proyecto de Cambio hasta “aterrizar” en un pequeño proyecto a desarrollarlo en la Jefatura del Distrito Forestal Pichincha en el cual mi posición como Jefe de ese Distrito Provincial sí me permitía ser un agente de cambio que, en alianzas con los Jefes de las Oficinas Cantonales y de las Áreas Naturales Protegidas (grupos de tarea) me permitiría cumplir con los objetivos establecidos.

Entre los factores considerados para que el P.C. se haya decidido efectuar solamente en el Distrito Forestal Pichincha están:

Falta de conocimiento en el tema a desarrollarse: Mi formación profesional es de carácter técnico, en este sentido cabe hacer notar que las escuelas de ingeniería forestal no han visualizado aún la importancia que tiene, sobre todo en esta época de dinámica modernización, de formar cuadros profesionales que además de dominar aspectos técnicos relacionados expresamente con la profesión, conozcan y manejen aspectos de gerencia y planificación estratégica, condición indispensable para aportar directamente en el desarrollo institucional de las organizaciones que contraten a los futuros profesionales forestales, biólogos o de cualquier profesión, que en el caso, que me ocupa, están vinculados al manejo de los recursos naturales renovables. Por otro lado, tampoco las organizaciones públicas en las cuales se laboraba se han preocupado de capacitar al personal en el conocimiento y aplicación de nuevos esquemas de administración acordes con la dinámica actual. En este sentido el gran reto del agente de cambio es el de aprender y capacitar durante los talleres al personal con conceptos nuevos de administración y desarrollo de recursos humanos.

Financiamiento.- Para implementar un P.C. en siete distritos provinciales era indispensable contar con un presupuesto que permita actuar en esas provincias, situación por demás difícil si se toma en cuenta las regulaciones existentes en las entidades públicas en cuanto a gasto público.

3.1 EL PROYECTO DE CAMBIO

El cambio puede ser guiado pero no puede ser perfectamente dominado, o sea, que todo proceso de cambio significa un salto a lo desconocido y que una buena conducción del proceso se cimienta en una buena planificación y la flexibilidad para corregirlo o reorientarlo.

El Proyecto de Cambio se conecta con un Plan de Desarrollo Organizacional que está ejecutando el Ministerio del Ambiente.

La formación de una visión del proyecto de cambio fue la primera tarea a cumplir, aunque de alguna manera este bosquejo de visión ya lo había identificado con mucha anterioridad, sólo que esta vez con más argumentos de carácter conceptual. No fue difícil conformar un equipo de trabajo (grupos de tareas) con tres jefes de las Oficinas Técnicas y dos Jefes de las Áreas Naturales Protegidas del Distrito Forestal Pichincha y personal especializado de la institución; la idea de desarrollarse en áreas de gestión técnica administrativa les atraía y reconocían que tenían vacíos que les impedía una mejor gestión.

El apoyo de la institución.- Contar con una administración eficiente es una de las prioridades del Ministerio del Ambiente, para lograr estos propósitos esta entidad ha firmado un convenio con la OSCIDI y está llevando adelante un programa de reestructuración que le permita actuar dentro un marco normativo de administración moderna y desconcentrada. En este proyecto cabe reconocer la visión de futuro que ha liderado está iniciativa de modernización y de cambio en actual Subsecretario de Capital Natural Ing. Hans Thiel, quien en reiteradas ocasiones había manifestado la necesidad de que el Ministerio del Ambiente cuente con personal que, además del perfil técnico pueda desempeñarse también con una dinámica política-gerencial al frente de las Jefaturas de los Distritos Provinciales y las Jefaturas de las Áreas Naturales Protegidas. Dentro de este marco político mi planteamiento de realizar un estudio específico en la Administración Provincial Pichincha fue completamente apoyada por ser del interés de Ministerio.

Objetivo General del P.C: Aplicar en cuatro administraciones cantonales del Distrito Forestal Pichincha instrumentos modernos de gestión desconcentrada para apoyar el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Política Forestal, expresados en la Estrategia para el Desarrollo Forestal Sustentable del Ecuador.

Objetivos específicos:

- Promover un cambio organizacional desconcentrado en el actual sistema de gestión del Distrito Forestal Pichincha.
- Elaborar un plan estratégico de trabajo que considere la participación integrada de los macro- procesos forestal y de biodiversidad.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal directivo de las administraciones cantonales del Distrito Forestal Pichincha en temas de gerencia pública.
- Elaborar un plan de capacitación y capacitar al personal directivo en la aplicación de competencias técnicas y de gestión gerenciales.

El objetivo general y los objetivos específicos fueron reformulados tanto durante la fase de concepción como durante la ejecución. En el anexo No. 1 está establecido la forma en que inicialmente fueron planteado el Proyecto de Cambio y los objetivos.

CAPITULO 4. LAS FASES DEL PROCESO

De acuerdo a los objetivos específicos planteados, el Proyecto de Cambio inicialmente fue estructurado en 10 fases, que son:

1. Diagnóstico del Distrito Forestal Pichincha;
2. Misión, Visión, Valores y Portafolio de Servicios;
3. Diseño de Procesos y Estructura Organizacional;
4. Planes de Acción y Presupuesto;
5. Puestos, actividades y perfiles;
6. Necesidades de capacitación del personal actual;
7. Sistema de control de gestión;
8. Capacitación en las nuevas competencias de gestión y,
9. Implementación y acompañamiento.

A través de las fases de Diagnóstico, Misión, Visión, Planes de Acción y Presupuesto se pretendía dar cumplimiento a los objetivos de elaboración de una planificación estratégica y de promoción de un cambio organizacional desconcentrado. Esto se lo lograría a través de talleres participativos con los grupos meta, reconociendo su experiencia como una fortaleza para promover con su participación el conocimiento de nuevas herramientas de planificación y una actitud pro-activa al cambio.

Por otro lado, con el desarrollo de las fases de restantes se pretendía identificar y validar una nueva estructura organizacional y capacitar a los funcionarios idóneos en las nuevas competencias, identificándose para ello sus vacíos en temas relacionados con la gestión por procesos.

Para efecto de límite de tiempo (un año) que tiene de vigencia el postgrado, las fases del P.C. fueron adaptadas en consideración de los resultados esperados (flexibilidad para reducirlo), se decidió entonces efectuar como aporte del P.C cinco fases, que son: Diagnóstico situacional del Distrito Forestal Pichincha; Misión y Portafolio de Servicios; Diseño de Procesos y Estructura Organizacional; Planes de Acción, Necesidades de capacitación y Plan de capacitación del personal. Al componerse el proyecto de cambio de fases que para su ejecución, era necesario entonces repartir las tareas a efectuarse en cada fase en función de las especialidades requeridas para cada tema y de la experiencia recogida. Así, una etapa, las fases que necesitaban de la realización de talleres (diagnóstico, misión, valores y servicios, plan de acción) fue dirigida directamente por el agente de cambio; mientras que la fase de estructura organizacional fue retomada de la propuesta de la consultora (que es general para todas las administraciones provinciales del ministerio) misma que fue validada y adaptada para el caso específico del Distrito Pichincha y, la fase de identificación de necesidades de capacitación y plan de capacitación que requirió de la participación de personas especializadas en estos temas que estaban involucradas en el proceso de cambio del ministerio. Los grupos de tareas estuvieron compuestos de personal directivo de las oficinas técnicas que colaboró en las fases de los talleres brindando información estadística y participando activamente en la planificación. Otros grupos de tareas lo fueron el personal de las Direcciones de planificación, administración y financiero.

Todos ellos colaboraron a su turno con su conocimiento especializado durante las fases del proceso.

4.1 TÉCNICAS UTILIZADAS

Se emplearon las siguientes técnicas para el levantamiento de la información requerida:

Talleres – Se efectuaron talleres en las fases de diagnóstico inicial, misión, valores y servicios, plan de acción y presupuesto. Las fases de estructura organizacional y de identificación de necesidades de capacitación y plan de capacitación se desarrollaron a un nivel de asesoría y dirección de directivos de los departamentos de planificación, y de recursos humanos del Ministerio del Ambiente.

Previo a la iniciación del P.C, se efectuaron reuniones con todo el personal y con el nivel de jefaturas para, por un lado, programar los talleres y por otro, para obtener lo siguiente:

Sensibilizar al personal en el conocimiento de la nueva política del Ministerio; auscultar su conocimiento sobre nuevas formas de gestión; conocer sus probables resistencias a propuestas de cambio: pesimismo, escepticismo, desmotivación; motivar la realización de una tarea conjunta de cambio de actitudes y de mejoramiento de la gestión; comunicar la necesidad de estar preparados para responder a los desafíos que impone la desconcentración y la descentralización; buscar aliados y conformación de grupos de tareas.

Se efectuaron reuniones preliminares con los Jefes de las Oficinas Técnicas, personal de la Dirección Financiera y personal de la Dirección de Planificación (grupos de tareas.) En estas reuniones preparatorias se explicó la forma en que desarrollará el taller y los resultados esperados, de manera que puedan que puedan alcanzarse los objetivos previstos.

El uso de matrices, las lluvias de ideas y la visualización (uso de tarjetas), priorización, roles de actores, retroalimentación fueron las principales herramientas de trabajo de los talleres. Se practicaron animaciones como ejercicios físicos (calistenia), de concentración, rompecabezas, etc. Estas animaciones tuvieron diferentes propósitos: crear confianza entre los presentes, sacarlos de la monotonía, animarlos para que participen, etc. El primer taller fue la parte más difícil a facilitar, en especial porque las reglas del juego no fueron entendidas y el uso de tarjetas no se ciñó estrictamente a lo solicitado. De igual forma la falta de participación de los funcionarios con menor nivel educativo (guarda-parques, guarda-forestales) y de jerarquía inferior fue notoria, aunque se lo superó parcialmente.

Mi labor fue como guía del proceso y facilitador, orientando con ejemplos o escribiendo la primera tarjeta con una idea. Se organizaron también discusiones sobre los temas que se trataban, cuidando siempre de no salirse del tema principal. El pesimismo fue otra de los escollos que hubo que superar, en especial de aquellos funcionarios que por ser testigos de diferentes cambios institucionales se mostraban escépticos y lo que se hacía, según ellos, eran otras de tantas reuniones que no mostraban resultados.

El manejo de resistencias: Un aspecto clave para superar las resistencias es el de informar y promover la participación (principio de universalidad) que parte de la premisa de que es necesario que la totalidad del personal participe y se implique para

que el cambio sea un éxito efectivo y duradero. Compromiso que solo puede ser conseguido si cada uno puede desempeñar un papel activo en el proceso a desarrollarse.

Otros aspectos para superar resistencias son sin lugar a dudas el de explicar los resultados esperados y responder a las inquietudes recalcando el por qué es valioso iniciar el proceso, además, el hecho de que quien promueve una gestión de cambio es un funcionario que conoce a la institución y está laborando en ella, lo que genera confianza en el grupo y expectativas en cuanto a su gestión.

Entrevistas.- Efectuadas a los principales actores vinculados e involucrados en el proceso, tanto en el nivel de Directores Nacionales como de Jefes de Departamentos de Recurso Humanos, Dirección Financiera y los Jefes de las cuatro Oficinas Cantonales del Distrito Forestal Pichincha y de la dos Áreas Naturales Protegidas. El conocimiento y la experiencia del personal fueron excelentes oportunidades que había que aprovecharlas. El conocimiento especializado en temas de recursos humanos o temas de presupuestos ayudo a entender la interpretación de la información que se recolectaba y sus observaciones a los resultados que se obtenían ayudaron a mejorar la estructura de los mismos.

Análisis de documentación – Análisis de documentación y recolección de información requerida para las diferentes fases del P.C. Fue necesario recolectar información estadística e histórica tanto de perfiles y capacitación del personal, como de presupuestos e ingresos que se habían generado por parte del Distrito Forestal. En la Dirección de Planificación se revisó los planes operativos del Distrito para determinar el cumplimiento de las metas propuestas. La lectura de libros y publicaciones relacionados con el tema y la institución; los aportes de los docentes en las tareas quincenales y temas tratados durante los diferentes módulos de la maestría fueron elementos de apoyo.

4.2 DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

A. Diagnóstico situacional

Un diagnóstico es una descripción detallada de los elementos que conforman una determinada entidad u organización o parte de ella, en la cual se analizan sus sistemas actuales de administración, de servicios y productos que se obtienen en función de la calidad que estos ofrecen, de su visión y misión institucional y de los criterios que personas como clientes o usuarios tienen de ella. La elaboración del diagnóstico es la primera acción que debe efectuarse en un proceso de planificación estratégica.

Se aplicó la metodología denominada FODA que es una matriz para el análisis de FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS. A través del análisis de estos cuatro elementos, determinamos las condiciones del ambiente externo y del ambiente interno del Distrito, tratándose entonces de un diagnóstico evaluativo porque permitirá orientar la acción del Distrito buscando transformarla, mantenerla o potenciarla.

Los talleres con la participación de los actores involucrados, en este caso el equipo técnico y administrativo del Distrito, fueron el camino para identificar los elementos de un diagnóstico y para validar sus resultados.

a) Ambiente externo

El conocimiento del ambiente externo es parte sustancial del análisis FODA, es necesario que como parte del diagnóstico se conozca la situación actual de la provincia en la cual se desenvuelven las labores y se sienten los efectos de los resultados de la administración provincial y cómo esa situación con sus diferentes dinámicas sea geográfica, productiva, económicas o políticas pueden mejorar o afectar a la organización (amenazas y oportunidades.) Por ello que se presenta primeramente una descripción del área y ubicación del proyecto, de la organización y su ámbito de acción con el propósito de ubicarse con el tema en cuestión.

La provincia de Pichincha está dividida políticamente en los siguientes cantones, en la zona andina: Quito, Cayambe, Rumiñahui, Pedro Moncayo y Mejía; en la zona tropical: San Miguel de Los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito y Santo Domingo de Los Colorados.

El Ministerio del Ambiente dentro de su estructura operativa cuenta con representaciones provinciales en las 22 provincias que conforman el Estado Ecuatoriano, en cada representación provincial, denominada orgánicamente Jefatura de Distrito Provincial, se han creado oficinas técnicas cantonales esto con el propósito de viabilizar las acciones de la política forestal. Las Oficinas Técnicas Cantonales están ubicadas estratégicamente en aquellos sitios donde hay más representación de bosques nativos, plantaciones forestales y áreas naturales protegidas.

En la provincia de Pichincha se han establecido cuatro oficinas forestales en los cabeceras cantonales de los cantones Quito, Cayambe, San Miguel de Los Bancos y Santo Domingo de Los Colorados. Cuenta con dos áreas naturales protegidas, la reserva Ecológica Cayambe Coca y la Reserva Geobotánica Pululahua, además de 39 bosques protectores.

Esta provincia tiene una superficie de 1'293.000 ha, de las cuales 850.000 ha (el 65,7 %) están ubicados en la zona tropical de la provincia, esto es los cantones Santo Domingo de Los Colorados, Pedro V. Maldonado, San Miguel de Los Bancos y Puerto Quito. En estos cantones están ubicados importantes zonas de vida con bosques nativos.

En la parte alta de la provincia, ubicada en zona andina están ubicados los cantones Quito, Mejía, Rumiñahui, Pedro Moncayo y Cayambe, cantones en los cuales sobresale las plantaciones forestales y los páramos como importantes elementos de producción maderera y servicios ambientales.

Cuadro No. 1. Uso actual de la tierra en la provincia de Pichincha

<i>Actividad</i>	<i>Superficie (hectáreas)</i>	<i>%</i>
Agropecuaria (total)	728.100	56.27
Cultivos transitorios	37.100	2.87
Cultivos permanentes	138.000	10.66
Pastos	504.400	38.98
Barbecho	30.100	2.41
Descanso	18.500	1.43
Bosques	565.800	43.73
Total	1'293.900	100

Fuente: DINAREN 1995

i. FACTORES AMBIENTALES

Dentro del análisis referente a la situación del capital natural de la provincia, analizamos los macro procesos en los temas forestales y biodiversidad.

▪ **Forestal**

Potencialidad forestal

Pichincha es una provincia cuya riqueza forestal está representada principalmente bajo dos formas de producción forestal: en el ecosistema andino están principalmente las plantaciones forestales de eucalipto y pino, mientras que en el ecosistema tropical ubicado al nor-occidente de la provincia y hacia la vertiente oriental están los bosques nativos bajo categorías de bosques productores, bosques protectores y áreas naturales protegidas.

Oportunidades

Pichincha es una provincia con un potencial significativo para el fomento de las plantaciones forestales en su parte andina, mientras que en su zona tropical aún se encuentran importantes áreas de bosques nativos que pueden ser incorporados integralmente al manejo forestal sustentable y al ecoturismo

Amenazas

Explotación no sustentable de los bosques nativos y prácticas extensivas de ganadería que merman la superficie boscosa.

Aumento de la frontera agrícola, en especial con cultivos de palmito y palma africana

▪ **Biodiversidad y Áreas Protegidas**

La provincia de Pichincha aún mantiene un alto valor en cuanto a la biodiversidad, las áreas de bosques ubicadas en los flancos de las cordilleras occidental y oriental tienen un alto grado de endemismo debido precisamente a que son zonas de transición entre los ecosistemas andinos y tropicales. La zona nor-occidental de la provincia en el Bosque Protector Mindo Nambillo ha sido declarada zona IBA (Área de Importancia Mundial para las Aves) por su alto número de aves únicas en planeta, siendo la quinta área en nivel mundial con un alto endemismo de aves. Esta zona forma parte del corredor geográfico Chocó considerado uno de las diez “hots-spots” del mundo, aunque le acusa una acelerada degradación ambiental.

En la provincia de Pichincha están ubicadas 2 de las 26 áreas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), estas son: Reserva Ecológica Cayambe Coca compartida con la provincia de Imbabura en la región sierra y en la región amazónica con las provincias de Napo y Sucumbios (403.103 ha); sin embargo, 62.357,74 ha de esa Reserva (15,5 %) están ubicadas en la provincia de Pichincha y la Reserva Geobotánica Pululahua (3.383 ha) ubicada íntegramente en la provincia de Pichincha, muy cerca de la capital Quito. Sobresale también un área protegida privada: el Refugio de Vida Silvestre Pasochoa (500 ha.)

En esta provincia se encuentran declarados 39 bosques protectores públicos y privados con una superficie total de 109.604.4 ha, que constituyen en 8.47 % de la provincia y que tienen como función principal proteger la flora y la fauna silvestre, las fuentes de agua y los suelos. Algunos de esos bosques como el Mindo Nambillo aprovechan su

potencialidad recibiendo visitantes que buscan recreación y ambientes naturales (ecoturismo), actualmente este bosque y su zona circundante recibió 28.000 visitantes.

Del análisis de los datos se concluye que el 13, 59 % del territorio de la provincia de Pichincha se encuentra bajo protección legal tanto bajo el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (5.12 %) como bajo la denominación de Bosques Protectores (10.27%)

Oportunidades

Los bosques nativos de la provincia de Pichincha contienen importantes muestras de biodiversidad, que en varios casos son endémicas del planeta. La región nor-occidental de la provincia forma parte del Chocó, considerado una de las diez “hot spots” del mundo.

El 13, 59 % del territorio de la provincia está bajo protección de sus recursos bosques y biodiversidad siendo una provincia con un gran potencial para el aprovechamiento del ecoturismo debido a su privilegiada ubicación geográfica, los ecosistemas que contiene y el sistema de carreteras que la conectan.

Amenazas

Fuerte presión sobre las áreas protegidas y bosques protectores generada por las actividades de explotación maderera, minería y aumento de la frontera agropecuaria.

Problemas derivados de la tenencia de la tierra crean conflictos entre poseionarios que aún miran a los bosques como tierras improductivas.

Falta de definición de roles en la legalización de la tierra genera conflictos por la posesión de las tierras en áreas cubiertas con bosques nativos que aún son del Ministerio.

▪ **Particularidades de las actividades económicas en la provincia de Pichincha**

En Pichincha se desarrollan las siguientes actividades económicas: agropecuaria, minera, maderera y turística. En esta sección ofrecemos una breve visión de estas actividades en relación de la conservación y uso sustentable de los recursos naturales.

➤ ***Actividad agropecuaria***

En la provincia de Pichincha las actividades agropecuarias ocupan el 56,27 % del total del territorio provincial, entre actividades tales como cultivos perennes (10.66%), cultivos de ciclo corto (2.87 %) y ganadería (38.98%)

➤ ***Minería***

Esta industria es un agente económico más que ejerce presión sobre el uso de recursos naturales, muchas veces de forma no sustentable, además de contaminación ambiental que provoca.

La zona nor-occidental de la provincia de Pichincha, zona en la cual se encuentran establecidos los remanentes de bosques nativos también son fuentes de explotación aurífera en especial en algunos bosques protectores, creándose conflictos de intereses entre grupos conservacionistas, el Ministerio y los explotadores que no constituyen

ciertamente grupos industriales deseosos de mitigar impactos sociales y ambientales negativos.

➤ **Industria maderera**

Esta industria en el contexto global de la composición del PIB, representa el 0.8%; sin embargo el impacto de la misma sobre el uso de los recursos naturales es importante, debido a como opera la cadena de los actores económicos involucrados.

En Pichincha están establecidas industrias de procesamiento de la madera, dando trabajo a un gran número de técnicos y obreros calificados, además, los bosques tanto de la parte andina como de parte tropical de la provincia proveen madera a estas industrias.

➤ **Turismo**

Pichincha atienen un alto potencial turístico. Las áreas protegidas y los bosques protectores son una industria floreciente.

ii. **FACTORES POLITICOS**

En el nivel nacional

Oportunidades

Impulso político para la desconcentración y descentralización.

Fuerte presión de las provincias por la autonomía política, económico-tributaria y administrativa, en razón de que el centralismo no es viable como modelo de organización para responder con eficiencia y efectividad a las demandas de la población.

Amenazas

Perdida de la credibilidad en los procesos de desconcentración y descentralización, por parte de los actores claves de las provincias ligados a la gestión ambiental.

Insuficiente y heterogénea capacidad de gestión de los gobiernos locales para asumir nuevas competencias vía descentralización.

Continuos y dramáticos cambios políticos a nivel del país y del Ministerio del Ambiente que han perturbado el desarrollo óptimo de las actividades de la gestión ambiental.

Complejidad en la coordinación entre instituciones dedicadas a la gestión ambiental.

b) Ambiente interno

El diagnóstico interno identifica las fortalezas y debilidades del Distrito Forestal de la provincia de Pichincha en los temas críticos que expresan la fortaleza institucional de una organización, estos son: capacidad financiera, capacidad comercial, estructura organizacional y procesos y, capacidad de recursos humanos y cultura.

i. **CAPACIDAD FINANCIERA**

Dos elementos importantes se analizan en este tema: la auto-sostenibilidad financiera y la calidad de la información contable y financiera de Distrito Pichincha. Este análisis responde a la inquietud de conocer si esa administración provincial es capaz de auto-

sostenerse financieramente y de generar la información contable en forma eficiente y con medios modernos gestión financiera. Esta es una condición fundamental si se quiere justificar una desconcentración financiera y administrativa y promover una administración gerencial moderna autodirigida por procesos y orientada a la descentralización.

➤ **Auto-sostenibilidad financiera**

La auto-sostenibilidad es una de las premisas fundamentales para el éxito del presente P.C. Para ello partimos de un análisis de la capacidad financiera de este Distrito a través de un índice básico de auto-sostenibilidad financiera que consiste en la relación entre ingresos generados en la provincia sobre las transferencias totales recibidas. Adicionalmente, el porcentaje de retorno que consiste en la relación entre lo que reciben y lo que generan. Seguidamente, se detalla lo que se entiende como ingresos generados por la provincia y también por transferencias totales. Información que también es importante para los organismos locales de la que deseen recibir competencias del Ministerio.

Ingresos generados en la provincia - Corresponde a ingresos recaudados en la provincia por los servicios que brinda. Estos servicios tienen dos grandes líneas:

a. **Forestal:** licencias de aprovechamiento forestal (pie de monte) y movilización de madera, patentes forestales, multas y remates.

b. **Áreas protegidas:** venta de especies (valor por ingreso a áreas protegidas), patentes de operación turística y otros.

Transferencias – Son los ingresos recibidos por la provincia como transferencias totales, incluyendo sueldos.

Las fuentes de información para el presente análisis han sido el área contable del Distrito y la Dirección Financiera del Ministerio. Los datos que presentamos corresponden a los años 1999 y 2000.

Cuadro No. 2 Ingresos generados en la provincia sobre transferencias (1999) en dólares

Ingresos generados en la provincia	111.514,18	186% (autosostenibilidad)
Transferencias totales (incluye sueldos)	38.927	

Porcentaje de retorno: 35%

Cuadro No. 3 Ingresos generados en la provincia sobre transferencias (2000) en dólares

Ingresos generados en la provincia	243.364,7	247.6% (auto-sostenibilidad)
Transferencias totales (incluye sueldos)	98.257,4	

Porcentaje de retorno: 40%

Cabe aclarar que la información estadística contable no es fácil obtenerla, por cuanto no se llevan registros contables año tras año, siendo entonces necesario que el Sistema de Información Gerencial del Estado (SIGEF) sea instalado y aplicado en el Distrito Forestal Pichincha.

Fortalezas

Pichincha es una provincia sostenible financieramente.

El SIGEF constituye una herramienta que conviene implantarla para apoyar a las provincias en el manejo de su información contable y financiera.

Debilidades

A pesar de los ingresos propios del Distrito Pichincha, los porcentajes de retorno de muy inferiores. En 1999 los ingresos generados en ese Distrito tuvo un retorno del 35% y 40% en el año 2000.

Una debilidad es la falta de mecanismos administrativos para lograr que los ingresos se queden o regresen al Distrito Pichincha.

Los recursos que recibe el Distrito Pichincha no son suficientes para cubrir los gastos de movilización y menos aún cubren las necesidades de inversión para asegurar una sostenibilidad financiera y administrativa en el largo plazo.

El Distrito Pichincha es muy débil en cuanto a la calidad del sistema de información contable y financiera.

c) Capacidad comercial (productos y servicios)

En este numeral se analiza la capacidad comercial de la estructura actual del portafolio de servicios del Distrito Pichincha, partiendo de los ingresos generados por cada línea de servicios. Está relacionada con los ingresos propios que genera el Distrito Pichincha por efecto de las tasas que cobra por los servicios que brinda. El macro-proceso forestal recauda ingresos por concepto de la tasa denominada "pie de monte" que es el cobro de dos dólares por cada metro cúbico de bosque nativo autorizado a explotar. En cambio, en el macro-proceso Áreas Naturales Protegidas los diferentes valores por concepto de ingresos de visitantes, investigaciones, filmaciones, patentes de operación turística, etc.

Cuadro No. 4. Estructura actual del portafolio de servicios año 1999

Línea de Servicios	USD	%	Sub-totales	%
Forestal			110.347,93	98.95
Licencias de Aprovechamiento y Movilización de Madera	108.660,96	98.47		
Patentes	1.568,08	1.42		
Multas y Remates	118,87	0.11		

Áreas Protegidas			1.166,25	1.05
Especies Fiscales	1.166,25	1.05		

Cuadro No. 5 Estructura actual del portafolio de servicios año 2000

<i>Línea de Servicios</i>	<i>US D</i>	<i>%</i>	<i>Sub-totales</i>	<i>%</i>
Forestal			238.764,00	98.11
Licencias de Aprovechamiento y Movilización y de Madera	202.638,22	71.94		
Multas y Remates	3.834,43	2.98		
Agropecuarios y forestales	32.291,35	25.08		
Áreas Protegidas			4.600,75	1.89
Especies Fiscales	4.600,75	1.89		

Se aprecia en estos dos cuadros que la estructura del portafolio de servicios está orientada principalmente a los servicios forestales. En el macro-proceso Áreas Protegidas, los ingresos por especies fiscales que corresponden a los valores cobrados por el ingreso a las áreas protegidas, son prácticamente insignificantes a pesar de contar con dos importantes Reservas muy cercanas a la capital y a las cuales se podrían orientar gran parte del visitante que llega a la ciudad capital. Existe entonces un potencial no aprovechado

Fortalezas

Potencial de crecimiento de nuevos servicios no tradicionales, que pueden ofertar las Oficinas Técnicas y las Jefaturas de Áreas Naturales Protegidas.

Debilidades

No se ha desarrollado iniciativas tendientes a buscar otras fuentes de financiamiento para mejorar la gestión y el financiamiento de la conservación forestal.

d) Estructura y procesos

Se analiza la situación actual en cuanto a la eficiencia y efectividad de su estructura general, de soporte y esencial y de los procesos del Distrito Pichincha.

> Eficiencia de la estructura general

En Pichincha, en el año 1999, los sueldos representan el 26.76 % y el 28.88 % en el año 2000, de los ingresos totales generados en la Provincia. En conclusión, el Distrito muestra un nivel óptimo de eficiencia de su estructura al menos en los dos años analizados.

➤ **Eficiencia de la estructura de soporte**

En el caso de Pichincha un 34% corresponde a la gestión de soporte (administrativa) y un 66 % a la gestión esencial (técnica.) Consecuentemente la estructura de soporte está por debajo de los promedios establecidos en el sector público.⁴ Un porcentaje menor en la gestión de soporte revela una mayor eficiencia de esta gestión

⁴ Una encuesta realizada por Futura Consultores en una muestra de empresas públicas y privadas (1999) revela que el promedio de costo laboral para la gestión de apoyo es 38% y para la gestión esencial, el promedio es el 62%.

➤ **Eficiencia de la estructura esencial (1999)**

<i>Proceso</i>	<i>% Costo laboral</i>	<i>% ingresos en la cartera de servicios</i>	<i>Índice</i>
Forestal	39	96	0.41
Biodiversidad y Áreas Protegidas	11	0	Es ineficiente

➤ **Eficiencia de la estructura esencial (año 2000)**

<i>Proceso</i>	<i>%Costo laboral</i>	<i>% ingresos en la cartera de servicios</i>	<i>Índice</i>
Forestal	39	99	0.39
Biodiversidad y Áreas Protegidas	11	0	Es ineficiente

Los datos se expresan en una escala de 0 a 2, valores más bajos representan mayor eficiencia de los procesos; todo valor que supera 1 muestra una clara ineficiencia de los procesos. En el caso de las Áreas Naturales Protegidas el análisis de los datos no permite hacer una interpretación que nos muestre un resultado de eficiencia.

➤ **Análisis cualitativo de la estructura**

El Distrito Forestal Pichincha tiene un número de 35 funcionarios, con una estructura vertical típica de una entidad pública, en el anexo No. 2 se presenta el organigrama del Distrito Provincial.

Reflexiones.- La provincia de Pichincha cuenta con importantes recursos naturales, de los cuales un 43.73 % son bosques nativos y plantaciones forestales (cerca de la mitad de la provincia) y que están localizados principalmente en los cantones nor-occidentales de la zona tropical; siendo importantes oportunidades de desarrollo desde la perspectiva del aprovechamiento forestal sustentable, los servicios ambientales y el turismo de naturaleza. El aprovechamiento sostenido de estos recursos aseguraría el cumplimiento de las funciones ambientales de los bosques y promovería paralelamente un bienestar económico de las poblaciones aledañas.

Por otro lado, el Distrito Forestal Pichincha es auto-sostenible financieramente, más el hecho de ser una representación que depende del nivel central le impide que esos ingresos retornen a la provincia. Se demuestra así la necesidad de desconcentrar los recursos que genera esta provincia en un porcentaje de por lo menos el 60 %.

Otro aspecto importante a resolver y que llama la atención es la poca o nula gestión de las dos áreas naturales protegidas que, a pesar del enorme potencial de atraer recursos a través de fomento al ecoturismo, muestran una deficiente gestión.

Por otro lado, el esfuerzo laboral o el tiempo destinado a actividades de capacitación por el Ministerio del Ambiente es del 1% en el caso del Distrito Forestal Pichincha, situación que está muy por debajo de los estándares internacionales que recomiendan un porcentaje óptimo entre el 7 y 10 %. De igual manera es importante consignar la diferencia de sueldos del personal en comparación con los sueldos promedio que se pagan en el mercado general país, esta diferencia es del 228%, desfavoreciendo a la Administración Provincial. Es decir para que los sueldos de esta Administración alcancen el promedio del mercado los sueldos deberían elevarse 2.28 veces.

Elaborar un diagnóstico estratégico, incluyendo todos los componentes internos y externos, de manera participativa con los principales involucrados, fue el inicio de una nueva forma de concebir la gestión desde una perspectiva de una planificación de largo plazo. Es relevante que los funcionarios hayan comprendido que un análisis de varios factores tanto internos como externos al Distrito y al Ministerio permiten identificar factores claves de éxito o fracaso de una organización.

B. Misión, Visión y Valores

Estos insumos se constituyen en instrumentos básicos para implantar un modelo gerencial, pues es el punto de partida de la planificación estratégica participativa una vez que se ha realizado el diagnóstico. Guardan coherencia además, con los propósitos fundamentales del Ministerio del Ambiente.

Por ello, la formulación de la misión, visión y valores del Distrito Pichincha partió de los conceptos planteados en las estrategias que el Ministerio del Ambiente ha diseñado. Estos conceptos fueron discutidos en el personal del Distrito a través del taller y de entrevistas a los directivos y personeros en el nivel de planta central.

Para la identificación de la misión, visión, valores y portafolio de servicios fue necesario efectuar primero una ubicación conceptual de estos términos e ilustrar con ejemplos de instituciones públicas y privadas que laboran bajo ese enfoque, recalando que la nueva estructura administrativa del Ministerio partía precisamente de estas premisas. Surgió un criterio, entre los participantes, que la definición de tales roles es aplicable a las empresas privadas o públicas que tienen objetivos de crear riqueza o que generan utilidades, lo que se contradecía con los objetivos del Ministerio de conservar el capital natural. Finalmente quedó claro entre los presentes que lograr la eficiencia, buen servicio y resultados son el producto de un sistema de administración no necesariamente privado y que requiere ante todo de comunicación, información, capacitación y una buena planificación que integre también a otros actores vinculados con el objetivo superior.

a) La Misión

“La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en que se encuentra la organización (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una organización debe responder a cuatro preguntas básicas: ¿Qué función desempeña?; ¿Para quién desempeña esa función?; ¿De qué manera trata de desempeñar la (s) funciones? y, ¿Por qué existe la organización?” Planeación Estratégica Aplicada, Leonard Goodstein, T. Nolan, J. Pfeiffer. De manera que la misión del Distrito es:

Promover el desarrollo económico de la provincia a través del aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y de las plantaciones forestales ⁵.

b) La Visión

“La visión es lo que provoca y justifica el cambio. La visión define el objetivo apuntado y fija los estamentos y los elementos de la empresa afectada y las características principales del proceso de cambio. La visión da sentido al cambio, dando a las personas afectadas por el cambio un marco de referencia para el cambio.” Reingeniería del Cambio, diez claves para transformar la empresa. Benoit Grouard/Francis Meston

El establecimiento de la visión fue conducido a través de ejercicios individuales, en los cuales se les pedía a los asistentes que hagan una abstracción de una visión personal de dónde quisieran o cual quisiera que sea su situación en un tiempo de por lo menos 10 años. Inmediatamente se efectuaron tareas grupales para definir la visión del Distrito, se hizo una sesión plenaria y se consolidó la visión con su significado para cada aspecto consensuado. Fue planteada para un tiempo de tres años:

- Calidad en el servicio al usuario.
- La administración está desconcentrada y descentralizada.
- La Administración es moderna, eficaz y eficiente.
- La honestidad es un principio de trabajo reconocido por los clientes.
- Las alianzas estratégicas generan un mejor manejo de los recursos naturales.
- Somos auto-sostenibles financieramente.

Significado de cada aspecto de la visión:

Calidad en el servicio al usuario. – Significa que el Distrito Provincial gozará de la credibilidad de sus clientes y la comunidad respecto de las acciones que desarrolla, expresadas en calidad del producto, la calidad del proceso y la calidad de las relaciones.

La administración está desconcentrada y descentralizada – Significa que en el 2003, el Ministerio habrá logrado desconcentrar y descentralizar competencias y recursos desde la administración central hacia las administraciones provinciales y los gobiernos seccionales, de forma efectiva y evidente, dejando en la administración central aquellas competencias que no puedan desconcentrarse o descentralizarse.

La administración es moderna, eficaz y eficiente. – Significa que el personal está capacitado para asumir los nuevos roles, primando la capacidad para actuar para obrar oportunamente y la racionalización de los recursos.

⁵La misión del Ministerio: Dirigir la gestión ambiental, a través, de políticas, normas e instrumentos de fomento y control, para lograr el uso sustentable y la conservación del capital natural del Ecuador, asegurar el derecho de sus habitantes a vivir en un ambiente sano y apoyar la competitividad del país.

La honestidad es un principio de trabajo reconocido por los clientes.- Significa que el personal actúa con un alto nivel de compromiso institucional, actuando con transparencia y generando una cultura organizacional que es reconocida por los usuarios.

Las alianzas estratégicas generan un mejor manejo de los recursos naturales.- Significa que se promueve la participación de los actores vinculados en la gestión ambiental y se logra el involucramiento de los gobiernos seccionales en las políticas generadas por el Ministerio.

Somos auto-sustentables financieramente – Significa que hemos logrado suficientes niveles de generación de fondos propios y que se estarán invirtiendo a fin de que la autonomía financiera sea sustentable en el largo plazo.

c) Los Valores

Un valor se define como una “convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia” Planeación Estratégica Aplicada. Leonard Goodstein, T. Nolan, J. Pfeiffer.

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros de una organización, los valores actuales, su filosofía de trabajo, la cultura organizacional. Los valores organizacionales pueden definirse a partir de la identificación de algunas decisiones recientes de la organización o del sentir de usuario y de la opinión pública acerca de la institución y el cumplimiento de su rol.

Durante el taller, el análisis de los valores individuales y posteriormente de los valores organizacionales fueron construyéndose principalmente sobre la base de las percepciones de la opinión pública y de los usuarios. Percepciones que se hicieron conocer tanto por publicaciones de prensa o encuestas realizadas. Los valores son:

- Somos honestos y solidarios
- Servimos con excelencia a nuestros clientes y a la comunidad
- Trabajamos en equipo dentro y fuera del Ministerio
- Somos creativos y apoyamos los cambios
- Tenemos valor para enfrentar los problemas
- Creamos sinergias o alianzas estratégicas

d) Portafolio de Servicios

La identificación del portafolio de servicios que brinda el Distrito es parte sustancial de la propuesta de avanzar a una gestión por productos que se vincula con la política de modernización del Ministerio.

Al tenerse claro y definidos los ámbitos de acción de cada servicio se podrán definir los productos que se manejarán en la Administración Provincial, consecuentemente se podrá avanzar hacia la determinación de los procesos, la estructura, los procedimientos, los perfiles y otros elementos necesarios del nuevo modelo organizacional.

La identificación y definición de todos los servicios que actualmente están prestando el Distrito nacen de la misión y roles que cumple el Ministerio. Fue desarrollado a través de un ejercicio de lluvia de ideas y validación. Se tomó en cuenta también a aquellos servicios que podrían ingresar como efecto de la nueva política forestal y de los nuevos proyectos de leyes tanto forestal como de biodiversidad. La definición de cada servicio se efectuó como parte de una propuesta en borrador que se circuló entre los directivos más representativos de Ministerio, las sugerencias hechas ayudaron a mejorar la propuesta inicial. Los indicadores de calidad fueron elaborados a partir de la experiencia de los funcionarios(en el nivel de jefes de oficinas), los tiempos que se han establecido son manejables y en todo caso se impone como plazo máximo el tiempo de 15 días que es que está determinado por la Ley de Modernización del Estado.

Un factor preponderante y de peso es el de interiorizar este portafolio de servicios en el personal debe ejecutar estos servicios, sólo su evaluación desde afuera de la institución permitirá conocer si los funcionarios se han apropiado del proceso y han mejorado sus prácticas de mejor atención al cliente.

i. PROCESO FORESTAL

El proceso forestal tiene como objetivo asegurar el uso sustentable de los recursos forestales del país, garantizando a la sociedad, su permanencia, su diversidad biológica y cultural asociada y generando desarrollo económico y social. Para el efecto, el Ministerio determinará políticas y normas, formulará estrategias, controlará el cumplimiento de las políticas y normas, asesorará y coordinará con otras instituciones dedicadas al mismo tema o temas relacionados. En el anexo No. 3 se podrá observar los servicios que se prestan y los servicios potenciales a prestarse, mismos que se desglosan de la siguiente manera: Nombre del servicio, definición, indicadores de calidad de servicio, precio al cliente (actual y propuesto.)

ii. PROCESO DE BIODIVERSIDAD, AREAS PROTEGIDAS Y VIDA SILVESTRE

Este proceso tiene como objetivo conservar y utilizar sosteniblemente la biodiversidad mediante un manejo eficaz del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, fomentando desarrollo económico y social. Para el efecto, el rol del Ministerio consiste en determinar políticas y normas, formular estrategias, controla el cumplimiento de las políticas y normas, asesorar y coordinar con otras instituciones dedicadas al mismo tema o que desarrollen sus actividades en temas relacionados. En el anexo No. 4 se podrá observar los servicios que se prestan y los servicios potenciales a prestarse

C. Estructura Organizacional del Distrito Forestal Pichincha y las Oficinas Técnicas Forestales Cantonales

Avanzar hacia una gestión moderna significa también transformar las estructuras administrativas actuales y remplazarlas sistemáticamente por las nuevas estructuras que la política modernizadora de la organización exige.

Cabe enfatizar que esta propuesta de estructura organizacional se inscribe dentro de las actuales estrategias y objetivos del Ministerio del Ambiente que señala los siguientes roles a cumplirse:

- 1) Formular políticas, estrategias y planes de acción
- 2) Proponer leyes y reglamentos, y emitir normas

- 3) Velar por el cumplimiento del marco estratégico y jurídico de la gestión ambiental
- 4) Lograr sinergia entre los interesados de parte, es decir entre instituciones y personas que desarrollan actividades para el uso sustentable y la conservación del capital natural.

Los roles tercero y cuarto podrían delegarse su ejecución directa, bajo esquemas de desconcentración, descentralización o delegación a terceros. En este campo actúan las Administración Provincial Pichincha y sus oficinas cantonales, siendo su campo de acción las siguientes áreas:

Son agencias de servicio – Prestan los servicios de forma directa, entonces se deben buscar los mecanismos de administración más eficaces: desconcentrados, descentralizados o tercerizados.

Son agencias implantadoras - De las políticas, estrategias, planes y del marco jurídico y político en el nivel local.

Son agencias orientadoras – Proponen políticas y estrategias de acuerdo a su conocimiento cabal y directo de la realidad en la provincia, orientando a la Administración Central en sus roles.

Son agencias de cumplimiento y control – Velan de forma directa por el cumplimiento de las políticas, estrategias, leyes y reglamentos determinados para la gestión ambiental, aunque no necesariamente ejecutan las actividades de control, estas pueden estar descentralizadas o delegadas a terceros.

Son agencias que logran sinergia entre los interesados de parte – Se aseguran, en el nivel de la provincia, de la coordinación de esfuerzos de todos los actores relacionados a la gestión ambiental. Para el efecto, escuchan e identifican necesidades de estos actores, son sensibles a las dinámicas sociales, resuelven y administran conflictos.

Partiendo de este análisis y en concordancia con el portafolio de productos y servicios anteriormente elaborado, se creyó conveniente que, dependiendo del proceso que cumple el Distrito, realizar las siguientes recomendaciones:

Proceso Forestal: desconcentración, tercerización y orientación a la descentralización, Desconcentrar los servicios relacionados al aprovechamiento sustentable del recurso forestal. Consolidar el proceso de tercerización del control forestal, esto es “Vigilancia Verde” y Regencia Forestal. La orientación a la descentralización aplicaría a la gestión en los cantones. Esto en consideración de lo siguiente:

- Según el portafolio de servicios, la desconcentración es la modalidad de administración que asegura que el Ministerio en las provincias cumpla un rol efectivo de autoridad ambiental, velando directamente por el cumplimiento de las políticas, estrategias, leyes y reglamentos.
- La misión de los gobiernos seccionales y la misión del Ministerio del Ambiente. Los gobiernos seccionales tienen como misión central satisfacer las necesidades básicas de la población; no han adoptado aún una posición respecto de conservación y el uso sustentable del capital natural (con excepción de los

Municipios de Quito y, muy “tibiamente” el municipio de Rumiñahui) que es la misión del Ministerio del Ambiente.

- Los gobiernos locales (municipios y consejos provinciales) presentan deficiencias importantes en sus capacidades técnicas y de gestión, especialmente en procesos como el forestal y biodiversidad.

Biodiversidad y áreas protegidas: desconcentración y tercerización - Tercerizar el manejo integral de las dos áreas naturales protegidas o servicios específicos en los cuales ni el Distrito Forestal ni el Ministerio tenga capacidad operativa. Los argumentos de esta propuesta son los siguientes:

- Falta de recursos financieros y humanos en el Distrito Provincial para manejar las áreas naturales protegidas.
- El delegarse el manejo de las áreas naturales protegidas, ofrece mayores posibilidades de concentrarse en las actividades estratégicas y de asesoría que son inherentes del Distrito y del Ministerio.

Cogestión en los cantones - Esta modalidad de administración se refiere a las alianzas entre los municipios y el Distrito Forestal y en aquellas oficinas que tienen que coordinar más de un cantón como San Miguel de Los Bancos, Los argumentos son:

- La desconcentración para ser efectiva debe avanzar hasta los cantones, para ello la modalidad de cogestión con los municipios para el desarrollo de las actividades de los procesos forestales y biodiversidad es una opción válida.
- La mínima o ninguna infraestructura del Ministerio del Ambiente en el nivel cantonal, por lo cual recurrir a la infraestructura de los municipios, es una alternativa viable.
- La cogestión puede ser una vía hacia la descentralización, puesto que mediante la cogestión se puede iniciar un proceso de transferencia de capacidades hacia los gobiernos seccionales.
- Además, se encamina hacia un esquema de eficiencia y multifuncionalidad, puesto que el Coordinador Cantonal realiza funciones para los procesos de la gestión ambiental (forestal, biodiversidad y áreas protegidas y calidad ambiental.)

a) Organigramas y cargos

El organigrama que se presenta está basado en la propuesta de la consultora, dicho tema por su especialización escapa del conocimiento del agente de cambio, sin embargo, sí fue necesario analizarlo, validarlo y adaptarlo a los procesos que en el Distrito se desarrollan. Se presenta en un diagrama circular la propuesta de estructura organizacional para el Distrito Pichincha, en éste se distingue claramente el concepto de equipo de trabajo dejando de lado los niveles o jerarquías.

En colores distintos se muestra los cinco grupos ocupacionales o grupos de responsabilidad y los cargos respectivos. Los cargos y sus grupos ocupacionales son:

Gerente provincial – Corresponde al grupo ocupacional *gerentes*, en color amarillo.

Coordinadores de procesos – Corresponden al grupo ocupacional coordinadores provinciales, en color verde. En este grupo tenemos a los coordinadores de procesos tanto esenciales como de soporte.

Coordinadores cantonales – Corresponde al grupo ocupacional definido en color rojo. Estos coordinadores ejercen un rol multifuncional.

Asistentes cantonales – En color azul. Estos asistentes cantonales desarrollan funciones de apoyo al coordinador bajo un esquema de cogestión con los Municipios, significa que en unos casos este funcionario podría pertenecer al Ministerio y en otros a los Municipios, dependiendo de los términos específicos de los acuerdos de cogestión.

Auxiliares – En color blanco.

Se consigan también los datos generales del cargo y funciones bajo el siguiente esquema:

Nombre del cargo: Denominación correspondiente al cargo.

Número de ocupantes: Número de personas que ocupan el mismo cargo.

Sueldo promedio de mercado general (público y privado) para posiciones comparables: Según la encuesta de Deloitte & Touche 2000.

Sueldo propuesto: Corresponde al sueldo sugerido, el cual para los cargos de nivel gerencial y coordinadores, tiene una diferencia de un 30% menos que el sueldo promedio del mercado general, con el fin de tener una mayor viabilidad en el Ministerio. Incluye el sueldo básico más los beneficios sociales y legales

Reporta a: Quien supervisa la gestión del cargo.

Supervisa a: Cargos a los que supervisa.

Grupo ocupacional: Grupo de responsabilidad al que pertenece.

Proceso: se refiere a la cadena de actividades que generan servicios concretos tanto en lo esencial como en lo de soporte.

Cargo comparable en la estructura actual: Se refiere al cargo similar en la estructura actual del Distrito Provincial, esta comparación será la base para la determinación del grado de cumplimiento del perfil actual versus el ideal.

Educación formal: Se refiere a los estudios académicos requeridos para el desempeño óptimo del puesto.

Experiencia: Se refiere a la experiencia laboral necesaria para un desempeño óptimo del puesto.

Misión del cargo: Se consigna el propósito central del cargo.

Funciones: Corresponde a las principales actividades que son responsabilidad del cargo.

i. DATOS GENERALES DEL CARGO

Nombre de cargo:	GERENTE PROVINCIAL
Numero de ocupantes:	Uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 1.300
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 916
Reporta a:	Subsecretaria de Capital Natural
Supervisa a:	Coordinador Provincial Forestal; Coordinador Provincial de Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre; Coordinador Provincial de Calidad Ambiental; Coordinador Administrativo-Financiero; Abogado; y Coordinadores Cantonales
Grupo ocupacional:	Gerentes
Proceso:	Gerencial
Cargo comparable en la estructura actual:	Director Regional
Educación formal:	Título universitario en ramas afines a gestión ambiental y cursos en administración de empresas
Experiencia:	Mínimo 5 años
Misión del cargo:	Dirigir la Administración Provincial del Ministerio del Ambiente, liderando procesos que lleven al desarrollo sostenible de la provincia, mediante el uso sustentable y la conservación del capital natural. El gerente provincial es la autoridad ambiental de última instancia en la provincia y asegura que la Administración cumpla sus roles claves, así como sus indicadores de gestión, planes y actividades.

ii. FUNCIONES DEL CARGO

- Ejercer la representación del Ministerio del Ambiente y ser la autoridad ambiental de última instancia en la provincia.
- Dirigir y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en la prestación de los servicios
- Dirigir la implantación de las políticas, estrategias, planes y del marco jurídico y político a nivel local
- Liderar la proposición de políticas y estrategias de acuerdo a su conocimiento directo de la realidad en la provincia
- Asegurar el cumplimiento y control de las políticas, estrategias, leyes y reglamentos determinados para la gestión ambiental.
- Liderar la coordinación de esfuerzos entre todos los actores de la provincia relacionados con la gestión ambiental, esto es con: la sociedad civil, gobiernos seccionales (consejo provincial y municipios), comunidades, OG's y ONG's, así como facilitar mecanismos de descentralización y tercerización con estos organismos.
- Desarrollar y ejecutar las estrategias de generación de recursos financieros propios en la Administración Provincial.

- Elaborar en conjunto con los funcionarios de la Administración Provincial y en consulta con otros organismos de la provincia, el Plan Operativo Anual y el respectivo Presupuesto.
- Supervisar el adecuado uso de los recursos humanos, financieros y logísticos de la Administración Provincial.
- Administrar el recursos humano, de acuerdo a las leyes y normativas vigentes.
- Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

iii. DATOS GENERALES DEL CARGO

Nombre de cargo:	COORDINADOR PROVINCIAL FORESTAL
Numero de ocupantes:	Uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 800
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 572
Reporta a:	Gerente Provincial
Supervisa a:	Coordinadores Cantonales y Asistentes Cantonales, en lo referente a los procesos forestales
Grupo ocupacional:	Profesionales 2
Proceso:	Forestal
Cargo comparable en la estructura actual:	Jefe de Distrito Forestal
Educación formal:	Título universitario en ramas afines al proceso forestal
Experiencia:	Mínimo 3 años
Misión del cargo:	Asegurar el uso sustentable de los recursos forestales de la provincia, garantizando a la sociedad, su permanencia, su diversidad biológica y cultural asociada y generando desarrollo económico y social. Para el efecto, el Coordinador Provincial Forestal implantará y propondrá políticas, estrategias y normas y asegurará su cumplimiento. Además, asesorará y coordinará con otras instituciones dedicadas al mismo tema o temas relacionados.

iv. FUNCIONES DEL CARGO

- Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión, planes y presupuestos determinados para los procesos forestales
- Asesorar al Gerente Provincial en lo referente a los procesos forestales.
- Asesorar a los funcionarios de las Coordinaciones Cantonales sobre aspectos técnicos relacionados a los procesos forestales.
- Supervisar la ejecución de los procesos forestales en las Coordinaciones Cantonales.
- En la capital de la provincia y los otros cantones donde no existan Coordinaciones Cantonales, ejecutar de manera directa los siguientes procesos:
 1. Aprobación de los planes de manejo integral;
 2. Inscripción de los predios en el registro forestal;
 3. Aprobación de los programas de aprovechamiento forestal o programas de corta.
 4. Emisión de las licencias de aprovechamiento forestal;

5. Emisión de guías de circulación de productos forestales, con apoyo de un Asistente;
 6. Inscripción de las industrias forestales y comercio de la madera en el registro forestal;
 7. Inscripción de los Regentes Forestales (Ingenieros Forestales con Aval);
 8. Control de las actividades de los Regentes Forestales (Ingenieros Forestales con Aval);
 9. Certificación de que un predio no se encuentra en áreas protegidas, bosques protectores o patrimonio forestal del Estado, para el trámite de adjudicación en el INDA.
- Supervisar en la provincia el control de circulación de productos forestales, a través del mecanismo de “Vigilancia Verde”.
 - Ser el responsable del juzgamiento administrativo de las infracciones forestales cometidas en la provincia.
 - Proponer a la autoridad central del Ministerio del Ambiente, a través del Gerente Provincial, la declaratoria de bosques y vegetación protectores.
 - Asesorar y facilitar la participación de gobiernos seccionales (consejo provincial y municipios), comunidades, OG’s y ONG’s, en los procesos forestales, así como proponer al Gerente Provincial del Ministerio del Ambiente, mecanismos de descentralización y tercerización con estos organismos.
 - Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

v. **DATOS GENERALES DEL CARGO**

Nombre de cargo:	COORDINADOR PROVINCIAL DE BIODIVERSIDAD, ÁREAS PROTEGIDAS Y VIDA SILVESTRE
Numero de ocupantes:	Uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 800
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 572
Reporta a:	Gerente Provincial
Supervisa a:	Coordinadores Cantonales y Asistentes Cantonales, en lo referente a los procesos de Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre
Grupo ocupacional:	Profesionales 2
Proceso:	Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre
Cargo actual:	Jefe de Área Natural Protegida
Educación formal:	Título universitario en áreas relacionadas a Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre.
Experiencia:	Mínimo 3 años

Misión del cargo:

Asegurar la conservación y uso sustentable de la biodiversidad, mediante un manejo eficaz de las Áreas Naturales Protegidas, fomentando el desarrollo económico y social. Para el efecto, el rol del Coordinador Provincial de estos procesos implantará y propondrá políticas, estrategias y normas y asegurará su cumplimiento. Además, asesorará y coordinará con otras instituciones dedicadas al mismo tema o temas relacionados.

vi. FUNCIONES DEL CARGO

1. Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión, planes y presupuestos determinados para los procesos de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre.
2. Asesorar al Gerente Provincial en lo referente a los procesos de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre.
3. Asesorar a los funcionarios de las Coordinaciones Cantonales en aspectos técnicos relacionados a los procesos de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre.
4. Supervisar la ejecución de los procesos de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre en las Coordinaciones Cantonales.
5. Proponer la declaratoria de Áreas Naturales Protegidas Estatales a la autoridad central del Ministerio del Ambiente, a través del Gerente Provincial, y la declaratoria de Áreas Naturales Protegidas Provinciales o Municipales a los respectivos gobiernos seccionales.
6. Asesorar a los organismos tercerizados para la elaboración de Planes de Manejo de las Áreas Naturales Protegidas Estatales.
7. Asesorar a los gobiernos seccionales (municipios y consejos provinciales) en la elaboración de Planes de Manejo de las Arreas Naturales Protegidas Provinciales o Cantonales.
8. Aprobar los Planes de Manejo de las Áreas Naturales Protegidas Estatales y asesorar en la elaboración de los Planes de Manejo de las Áreas Naturales Provinciales o Municipales.
9. Realizar el seguimiento y control a los organismos tercerizados de los procesos de Administración de las Áreas Naturales Protegidas Estatales (control de ingreso de visitantes y turistas, mantenimiento y alquiler de cabañas y áreas de acampar, mantenimiento y atención en centros de interpretación, etc.).
10. Controlar el cumplimiento de los Planes de Manejo de las Áreas Naturales Protegidas Estatales.
11. Ejercer el rol de autoridad ambiental, en la emisión de licencias, permisos y patentes referentes a los procesos de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre.
12. Asesorar y facilitar la participación de gobiernos seccionales (consejo provincial y municipios), comunidades, OG's y ONG's, en los procesos de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre.
13. Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

vii. DATOS GENERALES DEL CARGO.

Este proceso está descentralizado en los Municipios.

Nombre de cargo:	COORDINADOR PROVINCIAL DE CALIDAD AMBIENTAL
-------------------------	---

Numero de ocupantes:	Uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 800
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 572
Reporta a:	Gerente Provincial
Supervisa a:	Coordina con Gobiernos Seccionales: Consejos Provinciales y Municipios; y, supervisa a Coordinadores Cantonales y Asistentes Cantonales, en lo referente al Proceso de Calidad Ambiental
Grupo ocupacional:	Profesionales 2
Proceso:	Calidad Ambiental
Cargo comparable en la estructura actual:	No existe
Educación formal:	Título universitario en áreas relacionadas a Calidad Ambiental
Experiencia:	Mínimo 3 años
Misión del cargo:	Asegurar que la población en la provincia tenga acceso a agua sana, aire limpio y suelo sano y productivo, logrando que no se excedan los niveles permisibles de contaminación. Para el efecto, el Coordinador Provincial de Calidad Ambiental implantará y propondrá políticas, estrategias y normas y asegurará su cumplimiento. Además, asesorará y coordinará con los municipios, consejo provincial y otras instituciones dedicadas al mismo tema o temas relacionados.

viii. *FUNCIONES DEL CARGO*

1. Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión, planes y presupuestos determinados para el proceso de Calidad Ambiental.
2. Asesorar al Gerente Provincial en lo referente a los procesos de calidad ambiental
3. Asesorar a los funcionarios de las Coordinaciones Cantonales en aspectos técnicos relacionados a los procesos de calidad ambiental
4. Asesorar a los Gobiernos Seccionales (Consejo Provincial y Municipios) en los procesos de calidad ambiental
5. Controlar y realizar el seguimiento a la ejecución de los procesos de calidad ambiental en los Gobiernos Seccionales (Consejo Provincial y Municipios) y en las Coordinaciones Cantonales (del Ministerio del Ambiente).
6. Aprobar (en representación del Ministerio del Ambiente) planes o programas anuales de calidad ambiental elaborados por gobiernos seccionales, provinciales o cantonales.
7. Facilitar la elaboración, formulación, diseño e implementación del Sistema Unico de Evaluación de Impacto Ambiental.
8. Calificar estudios de impacto ambiental, en los casos en los que no fueren competentes los gobiernos seccionales u otros organismos descentralizados; y realizar el correspondiente seguimiento.
9. Emitir las licencias ambientales, luego de haber sido calificados los estudios de impacto ambiental.
10. Contratar la realización de auditorias ambientales.

11. Llevar los registros de: calidad ambiental (en general) y de productos químicos peligrosos (en particular), a nivel provincial.
12. Receptar denuncias de daño ambiental y dirigirlas a los organismos descentralizados, y realizar el seguimiento correspondiente.
13. Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

ix. **DATOS GENERALES DEL CARGO**

Nombre de cargo:	COORDINADOR DE INFORMACIÓN AMBIENTAL Y CAPACITACIÓN
Numero de ocupantes:	Uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 800
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 572
Reporta a:	Gerente Provincial
Supervisa a:	Coordinadores Cantonales y Asistentes Cantonales, en lo referente a Información Ambiental y Capacitación
Grupo ocupacional:	Profesionales 2
Proceso:	Información Ambiental y Capacitación
Cargo comparable en la estructura actual:	No existe
Educación formal:	Título universitario en ramas afines a gestión ambiental y cursos en administración de centros de capacitación y sistema de información
Experiencia:	Mínimo 3 años
Misión del cargo:	Dirigir los Servicios del Sistema de Información Ambiental y Capacitación en la provincia, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad determinados para los mismos, así como los objetivos y estrategias

x. **FUNCIONES DEL CARGO**

1. Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión, planes y presupuestos determinados para los servicios de información ambiental y capacitación.
2. Asesorar al Gerente Provincial en temas relacionados a servicios de información ambiental y capacitación.
3. Asesorar a los funcionarios de las Coordinaciones Cantonales en cuanto a los servicios de información ambiental y capacitación.
4. Lograr acuerdos de cooperación interinstitucional a fin de llevar adelante estos servicios con: gobiernos seccionales, centros de educación, comunidades, OG's, ONG's y empresas privadas.
5. Sistematizar la información ambiental de la provincia y alimentar los datos al sistema informático.
6. Elaborar y ejecutar las estrategias para comunicar a todos los usuarios sobre los servicios de información ambiental y capacitación
7. Brindar la información requerida por los usuarios y asesorar sobre la información disponible y como obtenerla.

8. Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

En el anexo No. 5 se consignan los demás datos generales del cargo, la misión y las funciones del resto de grupos ocupacionales.

Reflexiones sobre este proceso.- La estructura que se está planteando se sujeta a una estructura general que está planteando el Ministerio del Ambiente, de manera que esta estructura no es un producto del PC. Se ha retomado eso sí la estructura organizacional general y se la ha adaptado para el caso específico del Distrito en función de las potencialidades y los servicios que previamente se ha identificado y documentado. Un caso parecido se realizó en el resto de Distritos Provinciales como una actividad de los Directivos para que validen la propuesta y propongan los cambios en función de la realidad biogeográfica de cada provincia. Esta propuesta unificada para todo el país es la que el Ministerio presentará a los organismos pertinentes para su aprobación dentro de su nuevo estatuto orgánico por procesos. Lo importante de esta propuesta para el caso de Pichincha es que fue discutida ampliamente con los funcionarios; inicialmente generó resistencias, al no entenderse plenamente su funcionalidad cundió el temor a ser despedidos por no cumplir los perfiles requeridos. Ese temor, creo que aún subsiste y sólo cuando se implemente el plan de capacitación se aclarará aún mas el panorama para aquellos que no están aún convencidos.

Una adecuada comunicación entre quienes promueven el cambio y quienes se verían afectados por esos cambios es un factor de éxito dentro de una estrategia de cambio organizacional; se disminuyen las tensiones, se aflojan las resistencias y se eliminan las especulaciones. Pero para comunicar también hay que conocer y entender lo que se quiere transmitir y ser convincente al exponer las razones. Indudablemente, son fortalezas el hecho de ser parte de la institución, pero también existe el riesgo de crear expectativas que si no se cumplen, daría la razón a los pesimistas. Afortunadamente el proceso está marchando y corresponde a los nuevos gerentes capacitarse e implementar la nueva cultura de gestión.

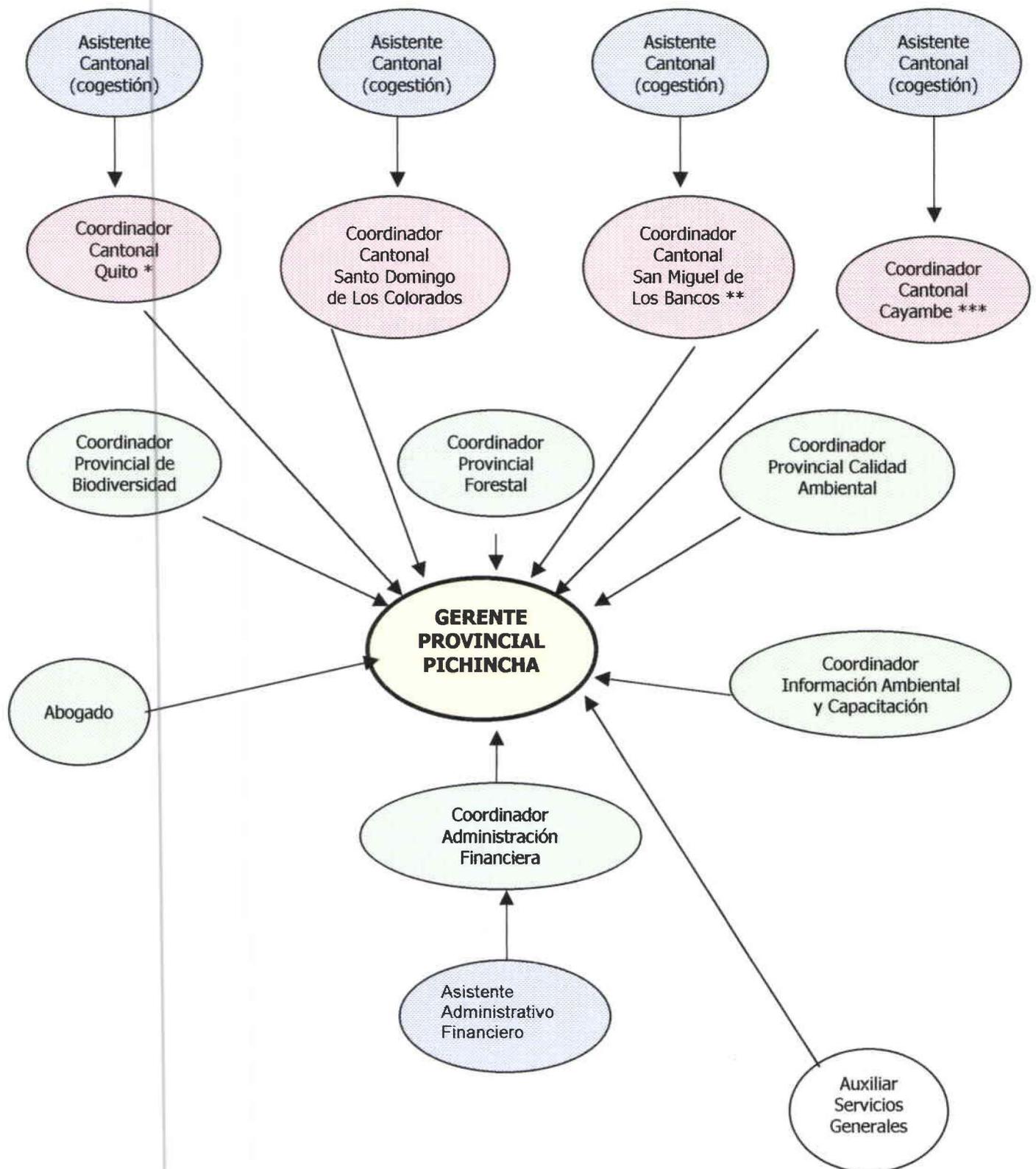
Los obstáculos.- La inestabilidad política fue el principal obstáculo que se presentó y que por obvias razones, entre las principales, el de ser una entidad pública que depende de decisiones políticas podía echar abajo el proceso del P.C. Pues al cambiarse a la primera autoridad ministerial, en este caso el Ministro del Ambiente, se temía que la nueva autoridad nombrada de “un borrón y cuenta nueva al proceso” y el proyecto se trunque. Afortunadamente la nueva autoridad ministerial decidió dar continuidad a los procesos que estaban en marcha, sin embargo, sí hubo cambios en los cargos de dirección política en los cuales estaban trabajando los grupos de tareas a nivel grupos especializados (recursos humanos, planificación) para dar cumplimiento a los objetivos de identificar las necesidades de capacitación y elaborar el plan de capacitación, ello por supuesto obstaculizó el cumplimiento del programa establecido y amenazó el cumplimiento de estos objetivos. De igual manera acceder a la información de los perfiles de personal y datos históricos se dificultó.

Había que dar respuestas, se habían generado expectativas y se querían resultados. Entre las varias opciones (incluida la de suspender estas actividades) se decidió por continuarlas, aunque desfasados en el tiempo de ejecución; para lograrlo fue importante el conocimiento de la institución que tenía el agente de cambio, ello permitió acceder con más facilidad a la información estadística, por otro lado fue importante el

compromiso de los directores salientes tanto de recursos humanos y de planificación de continuar apoyando el proceso desde afuera como un compromiso personal.

Hay que estar concientes que cualquier proceso que se esté desarrollando puede truncarse por causa de decisiones externas que no son manejables por el actor principal que dirige el proyecto. En este sentido deben preverse, si es posible, medidas para compensar posibles amenazas externas. Los aliados son una buena opción; que el proyecto no tenga una dependencia presupuestaria (o si depende que sea mínimo) de los niveles políticos también es una fortaleza. En este caso aunque hubo cambios en la mayoría de los niveles directivos de libre remoción es de destacar que fue clave que se haya ratificado en el cargo y se lo haya ascendido a Subsecretario (antes Director Nacional Forestal) al "ideólogo" del cambio: Hans Thiel, ello contribuyó a generar seguridad y permitió continuidad con el proceso.

La Administración por procesos y la desconcentración financiera.- Es importante relieves los logros de la gestión de modernización que está efectuando la actual administración del Ministerio del Ambiente en el marco de la modernización institucional. Con Acuerdo Ministerial No. 006 del 23 de mayo del presente año se aprueba la nueva estructura orgánica por procesos del Ministerio Ambiente; casi un mes después se expide el Acuerdo Ministerial No. 017 del 21 de junio, con el que se crean las Unidades Regionales Desconcentradas que en lo principal dispone que los ingresos que se generen por autogestión en los Distritos sean administrados por la máxima autoridad del Distrito según los planes y presupuestos debidamente aprobados. Asimismo aplicando un principio de solidaridad dispone que un porcentaje de esas recaudaciones (no señala cuánto) será depositado en la cuenta central del Ministerio para la administración central y aquellos Distritos que no generen los ingresos suficientes. Con estas decisiones se allanaba el camino para el manejo de las administraciones provinciales con un enfoque de auto-dirección, adicionalmente mediante. Los Acuerdos Ministeriales se encuentran en los anexos No. 9 y 10.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA DEL DISTRITO FORESTAL PICHINCHA

*: Coordina otros cantones como Mejía, Pedro Moncayo, Rumiñahui y la Reserva Geobotánica Pululahua (ésta Reserva se descentraliza al Municipio o se concesiona)

** : Coordina también, además de San Miguel de Los Bancos, los cantones Pedro V. Maldonado y Puerto Quito.

***: Coordina también las Reserva Ecológica Cayambe Coca

➤ **Observaciones:**

La estructura organizacional que se propone para la Administración Provincial Pichincha contiene la Gerencia Provincial, los Coordinadores Provinciales de los tres macro-procesos esenciales, el Coordinador Administrativo-Financiero, el Coordinador de Información Ambiental y Capacitación y el Abogado; además los Coordinadores Cantonales y los respectivos asistentes.

Al compararse esta propuesta con la actual estructura del Distrito Provincial Pichincha se encuentra las siguientes connotaciones:

- El cargo de Gerente Provincial no existe en el Distrito Pichincha. Este cargo deberá crearse.
- El cargo de Coordinador Provincial Forestal reemplazará a la actual Jefatura de Distrito Forestal, y sus funciones serían las de asesoramiento técnico en los procesos forestales, tanto al Gerente Provincial como a los Coordinadores Cantonales y demás personal de la Administración Provincial. Su rol consistirá en asegurar que los planes, estrategias y normas forestales se ejecuten en la provincia, sea por su trabajo directo o por medio de los demás funcionarios. Una función anterior que se mantendrá es el juzgamiento administrativo de las infracciones forestales, hasta que, cumpliendo las disposiciones constitucionales, esta potestad sea asignada a otro organismo. Además, será responsable de controlar el trabajo de los Regentes Forestales⁶ y supervisar la gestión de los puestos de “Vigilancia Verde”⁷ que se instalen en la provincia.
- La Coordinación Provincial de Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre es una posición nueva, podrán optar los actuales Jefes de Áreas Naturales Protegidas. El rol de este nuevo cargo será igualmente el asesoramiento en los temas de su especialidad al Gerente Provincial y Coordinadores Cantonales. Además, será quien represente la autoridad ambiental del Ministerio, frente a los organismos tercerizados o concesionados, a los cuales se delegará la gestión y manejo de las áreas protegidas.
- La Coordinación Provincial de Calidad Ambiental es una posición nueva, la cual igualmente ejercerá una función de asesoramiento al interior de la Administración Provincial del Ministerio del Ambiente, pero sobre todo será quien coordine y asesore a los gobiernos seccionales de la provincia, en temas de calidad ambiental.
- La coordinación Provincial de Información Ambiental y Capacitación es una instancia administrativa a crearse, importante desde el punto de vista de mantener un nexo de comunicación desde dentro del Distrito hacia la comunidad y viceversa.

⁶ Los Regentes Forestales son ingenieros forestales privados, sin relación de dependencia con el Ministerio del Ambiente, con funciones específicas en el control del aprovechamiento forestal.

⁷ Vigilancia Verde es un fideicomiso creado por varias organizaciones ambientalistas, la fuerza pública y el Ministerio del Ambiente con el objeto de controlar la movilización de productos forestales en las vías de comunicación a través de puestos fijos y puestos móviles, actualmente actúa en la zona nor-occidental y nor-oriental del país. Es una competencia tercerizada.

- La Coordinación Administrativa-Financiera será una posición nueva, con mayores responsabilidades y demandas en el perfil que los actuales Técnicos Administrativo-Financieros.
- El Abogado es una posición actualmente existente, la cual además de sus funciones actuales, se le da el rol de facilitador (desde el punto de vista legal) de la Administración Provincial del Ministerio. Este abogado contará con un asistente.
- Las Coordinaciones Cantonales serán las posiciones que reemplazarán a los actuales Jefes de Oficinas Técnicas y Jefes de Áreas Naturales. Estas coordinaciones serán integrales, y tendrán a su cargo la prestación directa de los servicios, tanto: forestales, de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre, y calidad ambiental, por lo cual su perfil no necesariamente debe ser el de un especialista únicamente en lo forestal (como es el caso actual de las Oficinas Técnicas.) Para este puesto se piden conocimientos y capacidades para brindar servicios en los tres procesos (forestal y biodiversidad y calidad ambiental); estos conocimientos y capacidades pueden ser adquiridos mediante capacitación integral. Estas coordinaciones contarán con uno o dos asistentes, cada una.
- Se propone transformar las oficinas técnicas en Coordinaciones Cantonales, que brinden todos los servicios de la gestión ambiental, esto es: servicios del proceso forestal, servicios del proceso de biodiversidad, áreas naturales protegidas y vida silvestre, además de los servicios de calidad ambiental (en coordinación con los gobiernos seccionales.) Dejarían de existir jefes para cada proceso, sino un coordinador a cargo de todos los procesos, apoyados por asistentes.
- La sede oficial de la Regional Forestal Pichincha fue transferida desde la ciudad de Quito a la ciudad de Santo Domingo de Los Colorados en el cantón del mismo nombre, de manera que el Coordinador Provincial tiene su sede de trabajo en esa ciudad. Esta decisión administrativa fue dispuesta mediante Acuerdo Ministerial No. 017 del 8 de marzo de 2001 (Anexo No. 6.) Cambio de carácter estratégico que se efectúa para mejorar la gestión en las zonas que contienen bosques nativos en la zona tropical de la provincia, estas son las zonas occidentales en donde están ubicado los cantones Santo Domingo de Los Colorados, San Miguel de Los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito.
- La Coordinación cantonal Quito se descentralizará al Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo, quedaría todavía, una Coordinación cantonal en Quito para atender los cantones Pedro Moncayo, Rumiñahui y Mejía.
- Se ha creado una nueva oficina técnica cantonal con sede en la población de San Miguel de Los Bancos, con una área de influencia en los cantones Pedro V. Maldonado y Puerto Quito.

Reflexión.- La propuesta tiene un alto enfoque gerencial, requiere de aptitudes y actitudes que deben internalizarse en el personal directivo que tiene que cumplir con los nuevos roles a asignarse. El Plan de capacitación debe apuntar a capacitar al personal en estas brechas y otras que se identifiquen.

D. Plan de Acción y Presupuesto

Los planes de acción y los presupuestos son los instrumentos para la planificación que permitirán al Distrito Forestal Pichincha la implantación de las estrategias y proyectos del Ministerio del Ambiente.

Estos planes sirven también de base para la programación operativa y se constituyen en un insumo básico para la planificación estratégica. Esta tarea se la realizó en conjunto con los actuales jefes de las oficinas técnicas (futuros coordinadores), siendo un elemento a destacar el hecho que se logró un entendimiento, participación y apropiamiento del proceso. Quedó claro que la planificación es un encadenamiento de acciones con una secuencia estructurada que nace del reconocimiento de una visión y misión institucional.

Para cada servicio se ha identificado los objetivos, los indicadores de gestión, los resultados esperados y los responsables. A continuación se consignan los planes los resultados obtenidos del taller de elaboración del plan de acción y presupuesto para el proceso forestal. En el anexo No. 8 se podrá observar los planes de acción para el macro-proceso de biodiversidad.

a) Plan de Acción para el año 2002

i. Proceso Forestal

Servicios y procesos relacionados.-

- Aprobación de planes de manejo integral, planes de aprovechamiento forestal sustentable y programas de aprovechamiento forestal simplificado.
- Inscripción de predios en el Registro Forestal, que cuentan con planes de manejo integral.

Objetivos: Lograr un manejo forestal sustentable del bosque nativo.

Indicadores de Gestión: Los bosques nativos se aprovechan sustentablemente en la provincia.

Resultados esperados al 2002.- Al menos el 50 % de la superficie de bosque nativo que se aprovecha cuenta con planes de manejo integral, programas de aprovechamiento forestal sustentable y programas de aprovechamiento simplificado y están inscritos en el Registro Forestal.

Responsables.- Coordinador Provincial Forestal, Coordinadores cantonales.

Servicios y procesos relacionados.-

- Aprobación de programas de aprovechamiento forestal y programas de corta.
- Emisión de licencias de aprovechamiento forestal.

Objetivos: Asegurar que la madera aprovechada cumpla con los requisitos legales exigidos, tanto en bosque nativo como en plantaciones forestales y sistemas agroforestales.

Indicadores de Gestión: 571.247,28 m³ de madera que se aprovechan legalmente en la provincia, en comparación con el total de 128.910,2 m³ explotados de forma legal e ilegal. Datos recolectados y proyectados del archivo del Proyecto de Control y Fiscalización Forestal entre los años 1995 a 1998.

Resultados esperados al 2002.- Al menos el 80% de la madera aprovechada en la provincia, es legalmente autorizada.

Responsables.- Coordinador Provincial Forestal, Coordinadores cantonales.

Servicios y procesos relacionados.-

- Control de circulación de productos forestales y productos diferentes de la madera.
- Emisión de guías de circulación de productos forestales.

Objetivos: Asegurar que la madera y otros productos forestales aprovechados circulen legalmente.

Indicadores de Gestión: 10.000 m³ de madera y otros productos forestales incautados.

Resultados esperados al 2002.- El volumen de productos forestales decomisados no es mayor del 2% del total controlado.

Responsables.- Coordinador Provincial Forestal, Coordinadores cantonales, Coordinador de Vigilancia Verde.

Servicios y procesos relacionados.-

- Calificación e inscripción a Regentes Forestales, también llamados ingenieros forestales con aval.
- Control a los Regentes Forestales.

Objetivos: Implementar la Regencia Forestal, como medio de control y asesoramiento forestal en el campo.

Indicadores de Gestión: Regentes Forestales inscritos en la provincia.

250.000 m³ de madera aprovechada ha sido controlada y/o asesorada por Regentes Forestales.

Auditorias a los planes de aprovechamiento sustentable que están en responsabilidad de los Regentes Forestales.

Resultados esperados al 2002.- Al menos 7 Regentes Forestales inscritos en la provincia.

Al menos el 43.76 % de la madera y productos forestales aprovechados legalmente en la provincia son controlados y/o asesorados por Regentes Forestales.

2 regentes forestales en la provincia ha sido amonestado por anomalías cometidas.

Responsables.- Coordinador Provincial Forestal, Coordinadores Cantonales, Regentes Forestales.

Servicios y procesos relacionados.-

Inscripción de industrias forestales y de comercio de la madera en el registro forestal.

Objetivos: Inscribir las industrias y comercio de la madera se encuentren legalmente laborando.

Indicadores de Gestión: Industrias y comercio de la madera inscritos, en comparación del total existente en la provincia.

Resultados esperados al 2002.- Al menos el 80% de industrias forestales y comercio de la madera se encuentran inscritos.

Responsables.- Coordinador Provincial Forestal, Coordinadores Cantonales.

Servicios y procesos relacionados.-

Declaratoria de bosques protectores.

Objetivos: Asegurar que los bosques protectores públicos y privados cumplan con sus funciones ambientales.

Indicadores de Gestión: Bosques protectores públicos y privados están inscritos y los planes de manejo según los casos, están en elaboración y en ejecución .

Resultados esperados al 2002.- Al menos el 90% de los bosques protectores declarados cumplen con sus funciones ambientales.

Responsables.- Coordinador Provincial Forestal, Coordinadores Cantonales.

Servicios y procesos relacionados.-

Juzgamiento administrativo de infracciones forestales.

Objetivos: Lograr que el juzgamiento administrativo de infracciones forestales sea eficaz y eficiente dentro del procedimiento establecido en la Ley Forestal y su reglamento.

Indicadores de Gestión: Cumplimiento de términos y plazos legales en el juzgamiento.

Número de resoluciones apeladas ratificadas en segunda instancia.

Resultados esperados al 2002.- Al menos en el 90% de los casos, se cumple los términos y plazos legales.

El 100 % de las resoluciones son ratificadas en segunda y definitiva instancia.

Responsables.- Coordinador Provincial Forestal, Abogado, Director Nacional Forestal.

b) Presupuesto del Distrito Provincial de Pichincha.

Los elementos del presupuesto analizados son los siguientes: Ingresos propios proyectados, Egresos proyectados que incluye gastos de operación y gastos de personal. Los siguientes son los resultados:

La Administración Forestal de Pichincha proyecta ingresos de 243.364,75 dólares para el año 2.002 recaudados en un 98 % del proceso forestal. El monto a ser reinvertido (60%) será de: \$ 146.018,85 dólares. Los egresos previstos son de 211.044,44 dólares de los cuales 104.142.27 dólares están destinados a cubrir gastos de personal (sueldos.)

Los gastos de personal representan el 49.34 % de los egresos totales. En estos gastos, están incluidos 19 funcionarios, de acuerdo a la nueva estructura propuesta. Los gastos de personal operativo de las áreas protegidas, podrán ser cubiertos a través del rubro de servicios generales, dentro de gastos de operación. Cuando sean concesionadas las Áreas Protegidas, estos gastos ya no serán cubiertos por el presupuesto del Distrito Pichincha.

Los gastos de operación suman el 50.66% de los egresos totales. Cabe indicar que están incluidos los gastos de operación de las dos áreas protegidas (Pululahua y Cayambe Coca), que serían concesionadas. Dentro de estos gastos, se destacan: bienes de uso y consumo corriente; contratación de capacitación, estudios e investigación; y traslados (con el fin de viabilizar el trabajo de campo.)

No se considera gastos de capital en razón de existir restricciones al gasto público.

Con el presupuesto se busca dar sustento al cumplimiento de los planes propuestos. Para ello es necesario aplicar una política de desconcentración financiera. Esto significa que el 60% de los ingresos generados por el Distrito, deben ser retenidos con fines de autogestión, pudiendo cubrir sus gastos de personal, operación, de capital y de inversión. Se espera también que la desconcentración financiera promueva una actitud pro-activa en los funcionarios y permitirá una evaluación real de su desempeño, pues tendrán disponibles los fondos por ellos solicitados en la programación operativa anual.

E. Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación

La asesoría y desarrollo de esta fase correspondió apoyar al personal especializado en el tema. El departamento de recursos humanos del Ministerio del Ambiente a través de su directora colaboró en gran medida con la metodología y análisis de la documentación del personal del Distrito que reposa en esas oficinas. Esta fase se dividió en dos etapas: la primera que consistió en un análisis de cada carpeta personal de los funcionarios con el propósito de conocer las áreas en que han sido capacitados. Se solicitó también a los funcionarios que presenten certificados de capacitación con el propósito de actualizar su currículo. Una segunda etapa consistió en conocer las percepciones que de ese personal tenían funcionarios claves que trabajaban con ellos (Jefes inmediatos, usuarios), para ello con el uso de una matriz (ver más abajo perfiles de capacitación) se efectuaron entrevistas con preguntas puntuales sobre competencias de gestión. Una vez reunida esta información se procedió a organizarla, consolidarla y a definir las brechas existentes en competencias de gestión. Asimismo fue necesario revisar literatura para conocer conceptos que nos permitan ubicarnos en el tema en cuestión.

Definición de Competencias Técnicas – Son la combinación del conocimiento, destrezas y habilidades que permiten a una persona cumplir con efectividad ciertas tareas. Estas competencias tienen relación con un campo técnico específico, por ejemplo, con el macro proceso forestal.

Definición de Competencias de Gestión - Estas competencias se refieren a la combinación de destrezas, habilidades y actitudes que permiten a una persona dirigir procesos administrativos tales como planificación, control, mejoramiento y dirección de personal.

a) Necesidades de capacitación

El plan de capacitación parte de la necesidad de fortalecer las capacidades del personal para que pueda cumplir con los nuevos roles a asignarse siendo necesario primeramente efectuar lo siguiente:

- 1: Homologación.- que significa una comparación de los cargos actuales con los cargos propuestos. Por ejemplo: el cargo actual de Jefe de Oficina Técnica es equivalente al cargo de Coordinador cantonal que se propone.
- 2: Evaluar la posibilidad de que el funcionario que actualmente ocupa ese cargo pueda continuar en el cargo que se ha homologado, para ello es necesario evaluar a esos funcionarios para conocer las brechas existentes en competencias de gestión. La evaluación se la efectúa a través de la recolección de información sea documentada o entrevistas a autoridades y funcionarios cercanos al funcionario evaluado. Se obtiene un valor cualitativo que se lo denomina A, B, C o D dependiendo de las brechas identificadas.
- 3: Finalmente, se identifican los temas en los cuales hay que priorizar la capacitación.

Las competencias de gestión fueron evaluadas por grupos ocupacionales que se los dividió de la siguiente manera:

Grados	Grupo ocupacional	Puntos
Bachiller	Personal Operativo 1 (Auxiliares)	20
Educación Técnica Media o estudios universitarios, al menos 3 años	Personal Operativo 2 (Asistentes)	40
Estudios universitarios hasta egresado o educación técnica superior	Profesional 1 (Coordinadores cantonales)	60
Estudios universitarios con título	Profesional 2 (Coordinador Provincial)	80
Estudios de postgrado (mínimo un año)	Gerente Provincial	100

i. Homologación.

Para efectuar la calificación en competencias de gestión de los funcionarios que actualmente laboran en el Distrito Forestal Pichincha, fue necesario realizar una homologación (comparación de cargos equivalentes) entre la estructura actual (ver el organigrama en el anexo No. 2) y la propuesta actual. A esta actividad se la denomina homologación y se la describe en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 6.- Homologación entre la estructura actual y la estructura propuesta

Cargo de la estructura propuesta	Cargo comparable en la estructura actual
Gerente Regional	Actual Jefe Distrito (E),
Coordinador Provincial Forestal	No existe
Coordinador Provincial de Biodiversidad, Área Natural Protegida	Jefe de Área Natural Protegida
Coordinador Provincial de Calidad Ambiental	No existe
Coordinador Provincial de Información Ambiental y Capacitación	No existe
Coordinador Administrativo Financiero	Técnico Administrativo Financiero
Abogado	Abogado
Coordinador cantonal	Jefe de Oficina Técnica o Jefe de Área Natural Protegida
Asistente	Técnico Forestal u Oficial de Conservación
Asistente Administrativo Financiero	Técnico Administrativo Financiero
Auxiliar de Servicios Generales	No existe, corresponde a chofer

Categoría de evaluación – Corresponde al rango en el que se ubica el empleado con el puntaje que logra en la medición. Con los siguientes rangos:

Categoría	Rango de puntos	Interpretación
A	De 100 a 87	Empleados competentes para desempeñar el puesto
B	De 86 a 73	Empleados que requieren capacitación para desempeñar el puesto

C	De 72 a 59	Empleados que requieren capacitación y acompañamiento para desempeñar el puesto
D	De 58 hasta 0	Empleados no calificados para desempeñar el puesto, invertir en capacitación resultaría muy costoso y largo en tiempo

ii. PERFILES DE COMPETENCIAS DE GESTIÓN

La evaluación se la realizó con la siguiente escala:

Siempre	10
Frecuentemente	7.5
Algunas veces	5
Pocas veces	2.5
Nunca	1
No he podido observar	0

En general, los resultados permiten concluir que el personal tiene la suficiente capacitación técnica profesional en temas propios de su especialidad que ha adquirido a través de la formación recibida en las universidades o centros de formación intermedios. Además, la experiencia laboral les permite conocer y aplicar temas vinculados con leyes y más normativas vigentes, aunque su conocimiento es escaso en cuanto a las estrategias y políticas del Ministerio, de igual manera la nueva normativa para el aprovechamiento forestal sustentable⁸ requiere ser interiorizada al personal de técnicos de nivel medio.

Respecto de las competencias de gestión, no se pudo identificar funcionarios que tengan estén plenamente capacitados, determinándose diferentes niveles de brechas de conocimientos. A continuación el detalle de los resultados de esta fase:

Las siguientes competencias de gestión fueron evaluadas aplicando la tabla antes indicada: Grupo ocupacional Gerente Provincial:

➤ Liderazgo

- Es ejemplo mediante sus conductas,
- Actúa con seguridad y firmeza,
- Logra el compromiso de sus colaboradores con los objetivos de la Institución,
- Logra que los niveles superiores apoyen sus iniciativas y proyectos,
- Tiene visión y objetivos claros para el Distrito Ambiental Regional.

➤ Dirección y orientación a resultados

- Comunica a su equipo los objetivos y planes,
- Mantiene el enfoque en los resultados esperados, no los pierde de vista,
- Hace un seguimiento oportuno de las actividades para llegar a los objetivos,
- Es tenaz para cumplir los resultados, busca soluciones, supera obstáculos.

➤ Adaptación y promoción al cambio

- Demuestra actitud positiva ante la necesidad de cambios,

⁸Desde del 21 de diciembre del año 2.000, están en vigencia las normas para el manejo forestal sustentable y aprovechamiento de madera, misma que aplica cinco criterios generales para planificar y aplicar el manejo forestal sustentable: la sostenibilidad de la producción forestal, el mantenimiento de la cobertura boscosa, la conservación de la biodiversidad, la corresponsabilidad en el manejo y, la reducción de impactos ambientales y sociales negativos.

- Lleva a la práctica los cambios en forma eficaz,
- Renuncia a lo antiguo, cambia conductas personales y estilos de trabajo, si es necesario,
- Logra que otros participen en el cambio.
 - **Servicio al cliente (usuarios, proveedores, público en general)**
- Es consciente de que todas las acciones de la institución deben agregar valor al cliente,
 - Escucha y comprende las necesidades de los clientes,
 - Busca soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes,
 - Da ejemplo y promueve en sus colaboradores el trato preferencial y prioritario a los clientes.
- - **Comunicación**
 - Escucha con atención, permitiendo que los otros desarrollen y concluyan sus ideas,
 - Transmite los mensajes recibidos sin distorsiones,
 - Mantiene confidencialidad y prudencia en la difusión de la información recibida,
 - Habla en público con claridad, seguridad e impacto.
- - **Trabajo en equipo**
 - Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas,
 - Coordina acciones con las personas involucradas para lograr a los resultados,
 - Facilita el trabajo en equipo: obtiene recursos, elimina obstáculos, entrena, guía, etc.
 - Estimula la colaboración entre las dependencias del Ministerio y otras instituciones para lograr los objetivos de la gestión ambiental.
- - **Desarrollo de colaboradores**
 - Evalúa en forma objetiva el desempeño de sus colaboradores, diferenciando entre eficiencia y simpatía o amistad,
 - Proporciona retroalimentación objetiva, constructiva y oportuna,
 - Delega autoridad para desarrollar a sus colaboradores profesionalmente,
 - Promueve que sus colaboradores aprendan de sus errores.
- - **Autodesarrollo**
 - Es exigente y auto-crítico consigo mismo,
 - Solicita retroalimentación para mejorar su desempeño,
 - Acepta críticas y sugerencias y cambia su comportamiento si es necesario,
 - Se involucra en nuevos proyectos y tareas retadoras.
- - **Manejo de conflictos**
 - Enfrenta los conflictos (no los evade),
 - Acepta distintos puntos de vista en forma imparcial,
 - Busca acuerdos en los que todas las partes resulten beneficiadas,
 - Es optimista, ve oportunidades en los conflictos.
- - **Comportamiento ético**
 - Es honesto y transparente en sus acciones,

- No deja pasar actos corruptos, lucha para erradicar la corrupción,
- Actúa de acuerdo a lo que dice,
- Reconoce sus errores (no los oculta.)

En el anexo No.7 se detalla el resto de competencias evaluadas para los grupos ocupacionales Coordinador Provincial y Coordinador Cantonal, Asistentes y Auxiliares.

La estructura propuesta para el Distrito Forestal Regional de Pichincha contempla 23 funcionarios. El número actual de funcionarios del Ministerio del Ambiente en la provincia de Pichincha es 35, de los cuales 19 fueron homologados y 16 no fueron homologados con la estructura propuesta.

Los 19 funcionarios homologados (ver cuadro No.7), fueron evaluados en los factores competencias de gestión. Quedan 4 cargos restantes no se han homologado por no existir cargo equivalente. El cargo de auxiliar de servicios no se ha homologado por no existir el cargo, aunque en otros Distritos corresponde al de chofer.

Ninguno de los funcionarios evaluados logró una calificación que lo ubique en la categoría A, esto es que está calificado para el puesto.

Seis funcionarios obtuvieron calificaciones que los ubicaron en la categoría B que corresponde a “requiere capacitación” para estar calificado para el puesto. Estos funcionarios son: Luis Martínez, homologado para el cargo de Coordinador Provincial de Biodiversidad, Jorge Lituma, Edison Solano y A. Tisalema homologados a Coordinadores cantonales Forestales y Jorge Guzmán funcionario que será ubicado en otra plaza del país (a solicitud personal), G. Tapia (abogado.) Estos funcionarios requieren de mejoras tanto en sus competencias de gestión (fundamentalmente: dirección y orientación a resultados, autogestión, planificación y trabajo en equipo).

Ocho funcionarios obtuvieron calificaciones que los ubican en la categoría C que corresponde a “requieren capacitación y acompañamiento”. Estos funcionarios están homologados para el cargo de asistentes. La mayoría de estos funcionarios requieren mejorar con especial énfasis sus competencias de gestión (autodesarrollo, atención al cliente, adaptación y promoción al cambio, comportamiento ético.)

Los demás funcionarios fueron calificados en la categoría D que corresponde a “no cumple el perfil”. La razón fundamental para estar ubicados en esta categoría es su baja calificación en todas las competencias de gestión (con muy bajas calificaciones especialmente en autodesarrollo, comportamiento ético, comunicación y trabajo en equipo.)

Si sumamos los funcionarios ubicados en las tres primeras categorías de evaluación, encontramos que solo contamos con catorce funcionarios para la nueva estructura de la provincia de Pichincha. Los cargos que tendrían funcionarios calificados para los puestos de la nueva estructura son: Abogado, un Coordinador Provincial de Biodiversidad, cuatro Coordinadores cantonales y cuatro Asistentes, la mayoría de ellos necesitan capacitación y acompañamiento.

Los cargos de Coordinador Regional de Calidad Ambiental y Coordinador de Información Ambiental y Capacitación no tienen funcionarios homologados, pues requieren de la creación de partidas.

CUADRO No. 7. Cargos de la estructura propuesta y ocupantes con el perfil idóneo para el Distrito Forestal de Pichincha

Cargo	Número de funcionarios propuesto	Funcionarios internos homologados	Funcionarios internos calificados idóneos (A, B o C)	Número de funcionarios por contratar
Gerente Regional	1	1	1	0
Coordinador Provincial Forestal	1	0	0	1
Coordinador Provincial de Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre	1	1	2	0
Coordinador Provincial de Calidad Ambiental	1	0	0	1
Coordinador Provincial de Información Ambiental y Capacitación	1	0	0	1
Coordinador Administrativo-Financiero	1	1	1	0
Abogado	1	1	1	0
Coordinador cantonal	4	4	4	0
Coordinador de Área Protegida (hasta cuando las áreas sean tercerizadas)	2	2	2	0
Asistente	8	8	8	0
Asistente Administrativo-Financiero	1	1	1	0
Auxiliar de Servicios Generales	1	0	0	1
TOTAL	23	19	20	4

b) Plan de Capacitación

El Plan de capacitación parte de premisas como la evaluación de las capacidades de los funcionarios actuales, en los cuales que se han identificado brechas en competencias de gestión.

El contenido del plan se desarrolla partiendo del grupo ocupacional a quien está dirigido, luego se consigna las competencias que se quiere internalizar, sus objetivos, los temas a tratarse, la metodología, duración y los indicadores de efectividad.

El plan está estructurado en dos grupos:

1. Capacitación requerida por los grupos ocupacionales: Gerentes, Coordinadores Provinciales de Procesos y Coordinadores cantonales; para los cuales se ha diseñado una capacitación denominada "Programa de Desarrollo Gerencial".

2. Capacitación requerida por los grupos ocupacionales: Asistentes y Auxiliares; para los cuales se ha diseñado una capacitación denominada “Programa de Desarrollo Personal”.

Se incluyen también dos programas de capacitación denominados Programa de Calidad en el Servicio y Programa de Competencias Técnicas Gerenciales, esto en razón de la importancia que tiene el servicio al usuario (cliente.) y de complementar las habilidades de los futuros gerentes en temas como la planificación ya sea operativa y estratégica.

Los detalles de cada uno de estos programas son los siguientes:

i. PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL

Dirigido a Gerentes, Coordinadores Provinciales de Procesos y Coordinadores Cantonales.

Competencias de gestión por desarrollar con este programa:

- Trabajo en equipo;
- Orientación a resultados;
- Liderazgo;
- Autodesarrollo
- Comportamiento ético.

Objetivos:

Al término del taller los participantes estarán en capacidad de:

- ❖ Explicar las ventajas del trabajo en equipo y conocer técnicas para ser un miembro productivo en un equipo de trabajo.
- ❖ Explicar las teorías de comportamiento y control de gestión que lograr orientar a un equipo hacia los resultados y manejar las herramientas técnicas concretas.
- ❖ Explicar y utilizar técnicas claves sobre liderazgo.
- ❖ Reconocer sus propias fortalezas y debilidades y estructurar un plan personal de autodesarrollo.
- ❖ Fortalecer la conciencia sobre la necesidad de trabajar con comportamientos éticos y definir qué es comportamiento ético.

Temas:

Se lo ha ordenado en los siguientes módulos:

- Trabajo en equipo (8 horas)
- El ciclo o fases del trabajo en equipo
 - a) Herramientas para cada fase: planificación, ejecución, verificación y acción
 - b) Inteligencia emocional y relaciones interpersonales productivas
- Orientación a resultados (12 horas)
- Empoderamiento o delegación de poder
- Técnicas de seguimiento o control de gestión
- Evaluación del desempeño y retroalimentación
- Autodesarrollo (16 horas)
 - a) Perfil del recurso humano en el nuevo milenio

- b) Diagnóstico de fortalezas y debilidades
- c) Plan de desarrollo personal
 - Liderazgo (16 horas)
 - a) Liderazgo centrado en principios
 - b) Estilos de liderazgo
 - c) Diagnostico del perfil de liderazgo
 - d) Plan de desarrollo
 - Ética y principios (8 horas)
 - a) Importancia del comportamiento ético para el país
 - b) Guía de comportamiento ético
 - c) Los principios, un pilar fundamental del liderazgo

Metodología:

Talleres por cada uno de los módulos del programa de desarrollo gerencial. Se debe privilegiar el aprendizaje por experiencias.

Duración: 60 horas, divididas en talleres por módulos.

Instructores: Instructores externos capacitados en desarrollo gerencial.

Indicadores de efectividad: Medición de competencias de gestión semestral o anual.

ii. PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL

Dirigido a Asistentes y Auxiliares.

Competencias de gestión que se van a desarrollar con este programa de capacitación:

- Orientación a la calidad;
- Trabajo en equipo;
- Autogestión;
- Adaptación y promoción al cambio;
- Comportamiento ético.

Objetivos:

Al término del taller los participantes estarán en capacidad de:

- Explicar qué es calidad en el servicio y su importancia en la institución;
- Aplicar las técnicas más importantes para detectar fallas de calidad y emprender mejoras, explicar las ventajas del trabajo en equipo y conocer técnicas para ser un miembro productivo en un equipo de trabajo;
- Desarrollar una actitud favorable hacia la autogestión y conocer pautas concretas para convertirse en una persona autodirigida;
- Fortalecer la conciencia sobre la necesidad de trabajar con comportamientos éticos y definir qué es comportamiento ético.

Temas:

El contenido de este programa de capacitación, se lo ha ordenado en los siguientes módulos, con el fin desarrollar las competencias de gestión requeridas:

- a) Calidad (16 horas)

- Significado de la calidad
 - Herramientas estadísticas para detectar fallas de calidad
 - Ruta para el mejoramiento de fallas de calidad
- b) Trabajo en equipo (8 horas) El ciclo o fases del trabajo en equipo
- Herramientas para cada fase: planificación, ejecución, verificación y acción
 - Inteligencia emocional y relaciones interpersonales productivas
- c) Autogestión (16 horas)
- Perfil del recurso humano en los 2000
 - Diagnóstico de fortalezas y debilidades
 - Técnicas para convertirse en una persona autodirigida
- d) Ética y principios (8 horas)
- Importancia del comportamiento ético para el país
 - Guía de comportamiento ético
 - Los principios, un pilar fundamental del liderazgo

Metodología.- Talleres por cada uno de los módulos del programa de desarrollo personal. Una metodología de aprendizaje basada en experiencias.

Duración: 48 horas, divididas en talleres por módulos.

Instructores: Instructores externos conocedores de estos temas.

Indicadores de efectividad: Medición de competencias de gestión semestral o anual.

iii. PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Dirigido a Gerentes, Coordinadores Provinciales de Procesos, Coordinadores Cantonales, Personal de Asistentes y Auxiliares.

Competencias por desarrollar: Servicio al cliente

Objetivos:

Al término del taller los participantes estarán en capacidad de:

- Explicar qué es una cultura de servicio al cliente y cómo se desarrolla
- Utilizar herramientas para escuchar las necesidades del cliente
- Utilizar herramientas para resolver conflictos con los clientes
- Aplicar técnicas para exceder las expectativas del cliente

Temas:

- La importancia del cliente en la cadena de valor
- Estrategia para desarrollar una cultura de servicio
- La escucha en el servicio al cliente
- Solución de conflictos
- Técnicas de medición de la satisfacción del cliente
- Habilidades interpersonales claves para el servicio al cliente

Metodología:

Taller con énfasis en la identificación de conductas no productivas para el servicio y en la práctica de nuevas conductas.

Duración: 16 horas.

Instructores: Instructores externos expertos en cultura de servicio.

Indicadores de efectividad: Medición de la calidad de servicio (satisfacción de clientes internos y externos.)

iv. PROGRAMA DE CAPACITACION EN COMPETENCIAS TÉCNICAS GERENCIALES

Dirigido a Gerentes, Coordinadores Provinciales de Procesos y Coordinadores Cantonales.

Objetivos:

1. Capacitar a los funcionarios en técnicas de planificación, organización de equipos de trabajo, dirección y control de los resultados.
2. Capacitar a los funcionarios en procesos de desconcentración con orientación a la descentralización y participación social.

Temas: El contenido de este programa de capacitación, se ha ordenado en los siguientes módulos, con el fin desarrollar las competencias técnicas requeridas:

Capacidad gerencial (16 horas)

- Planificación estratégica
- Planificación operativa
- Control de gestión
- Mejoramiento de procesos

Gestión ambiental integral (8 horas)

- La visión holística en la gestión ambiental
- Interrelación del macro-proceso forestal, con biodiversidad y con calidad ambiental
- La gestión operativa integral

Desconcentración, descentralización, gestión y participación local (16 horas)

- Los principios de desconcentración
- La política institucional de desconcentración
- Pautas para la orientación hacia la descentralización
- Como incentivar y llevar a la práctica la participación social local

Metodología: Talleres por cada uno de los módulos.

Duración: 40 horas, divididas en talleres por módulos.

Instructores: Un equipo de instructores internos y externos, expertos en gerencia, gestión ambiental integral y desconcentración y descentralización.

Indicadores de efectividad: Medición de competencias de gestión semestral o anual.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

Del Impacto del P.C. en el entorno.- “A casi nadie le gusta un cambio si no comprende si finalidad y si no cree que le reditué una ganancia en forma de reconocimiento,

responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo... Casi no hay procesos de cambio sin el trabajo en grupos y equipos que llevan a cabo sus proyectos de cambio”
Gestión de Cambio Organizacional, caminos y herramientas. Arthur Zimmermann

Hay que reconocer que los cambios que se promuevan dentro de una entidad pública están sujetos a las políticas nacionales que sobre el tema el gobierno de turno ha establecido. En el caso concreto que motivo el proyecto de cambio, este se vinculó a un proyecto mayor explicitado en una estrategia específica del Ministerio. Sin embargo, este proyecto no hubiese sido posible desarrollarlo si las condiciones del entorno político y de modernización institucional que se están promoviendo no estuvieran presentes. Los cambios, entonces, están supeditados a una decisión política y a condiciones especiales que se convierten en oportunidades como son la continuidad de procesos en marcha a pesar de la inestabilidad política y los cambios de autoridades ministeriales. Es el caso específico del Ministerio del Ambiente que a pesar de haber tenido durante el actual período de gobierno cuatro ministros, éstos a su turno decidieron continuar con las políticas de los antecesores, fruto de lo cual ya se puede ver cambios sustanciales. Si no existen estas condiciones, el rol y los logros que el agente de cambio haya conseguido se hubieran diluido al no tener la capacidad de influenciar y de decidir sobre estos factores de orden político.

Qué he aprendido.- El aprendizaje es de doble vía. Por un lado está el aporte del agente de cambio y sus compromisos de liderar, conducir, facilitar, evaluar, reformular y documentar los procesos y sus características. Por el otro lado, están los grupos de tareas, los asesores y los involucrados que participan con su experiencia y conocimiento aportando de esta manera al cumplimiento de los objetivos propuestos. La fusión de estas voluntades y conocimientos crea sinergias en torno a una causa común, creándose un sistema de aprendizaje que enriqueció el proceso y le dio continuidad a las acciones previstas. En lo personal he podido darme cuenta que el líder en una organización, sin importar su tamaño o importancia, tiene un compromiso permanente de cambio, cambios que no necesariamente deben ser estructurales pero que si se requieren en la medida que las dinámicas de modernización, los cambios organizacionales o las evaluaciones de los resultados alcanzados lo exijan.

Existen dos características esenciales para crear un medio que este dispuesto al cambio: el aprecio y la confianza. Características que también son condiciones para el éxito cuando se trata de motivar y movilizar voluntades dentro de una organización pública. A estas se suman la experiencia, el conocimiento de la institución y la participación de los involucrados en los cuales se desea interiorizar las nuevas políticas institucionales y construir en conjunto una nueva visión. Con estas características, el rol de un agente de cambio está centrado principalmente en su compromiso de conducir un cambio, eso significa que debe dirigir y resolver los problemas que se presenten para estimular un mejoramiento organizacional o promover un cambio de conducta organizacional. Para ello precisa de conocer a la organización, de comprender como funciona esa organización y de ubicar su proyecto en las necesidades de cambio que la organización ha identificado como prioritarias.

En la práctica, las acciones que uno como agente de cambio pueda impulsar en un esfuerzo por mejorar o cambiar una determinada situación imperante, requiere además de la motivación, de adquirir destrezas y aprender a enfrentar y solucionar “los vientos en contra” que inesperadamente o porque no se los había previsto se presentan sobre la marcha.

Dentro de este contexto, para el desarrollo del proyecto de cambio se requirió de la participación de varios actores. Cada uno de ellos a su turno aportó con su conocimiento y experiencia sobre los temas específicos que se había programado realizarlos según la planificación establecida: diagnóstico inicial, misión, visión, valores, etc.

Este proceso de aprendizaje se refleja también en un cambio de actitudes en el agente de cambio. Se aprende haciendo, esto significa aumentar el conocimiento y cambiar esquemas acerca de un tema en cuestión, aprender a escuchar, buscar respuestas, reconocer la importancia del trabajo en equipo. El conocimiento proviene de diferentes vías: el conocimiento académico, el conocimiento y la experiencia de los socios de proyecto (grupos de tarea), el aporte de los participantes en los talleres, la consulta bibliográfica sobre temas específicos y los conocimientos tanto de los docentes como del coach, a través de sus preguntas generadoras, observaciones y recomendaciones.

Tres son los escenarios en los cuales se podría reflejar los impactos de PC. Estos son el Ministerio del Ambiente como organización que promueve y desarrolla una política estratégica de modernización “dentro de casa”; los “clientes” que se beneficiarían al recibir mejores productos y mejor atención de parte de la administración provincial Pichincha y, fundamentalmente, los funcionarios que han acompañado y participado de este proceso.

Sin embargo, solamente cuando se interiorice en los funcionarios las nuevas competencias técnicas y de gestión y éstas se apliquen en el día a día de la administración provincial podrán evaluarse los impactos. Hay un impacto que sí se puede reconocer que está ubicado hacia el entorno interno del Distrito Forestal. Se trata de haber promovido una mentalidad dispuesta al cambio a través de la formulación conjunta de una propuesta de planificación estratégica que incluyó los siguientes resultados: diagnóstico situacional, misión, visión, valores, portafolio de servicios, plan de acción y presupuesto.

El Proyecto de cambio se enmarca en una propuesta de gestión de cambio que pone en práctica el involucramiento de los actores que deben ser sujetos del cambio en gran parte del proceso. Desde esta perspectiva, el P.C. se ha enfocado en más medida hacia el cambio de actitudes, valores y procesos antes que al cambio de estructuras organizacionales, que no son de su alcance, pero que se plantea como aporte adicional.

El proyecto de cambio tampoco se ha sujetado estrictamente a una metodología de organización y planificación de proyectos como el ZOOP o instrumentos de planificación como el marco lógico, empero, fue empleado al metaplan como una técnica para la estructuración del plan de trabajo.

Logros.- La realización de los talleres también fueron oportunidades para identificar la necesidad de efectuar cambios estratégicos y validar decisiones ya tomadas para conseguir una mejor gestión desde punto de vista de conservación de los recursos naturales. Al ser política del Ministerio del Ambiente el detener la pérdida de los bosques nativos era necesario entonces la creación de una oficina forestal en la ciudad de San Miguel de Los Bancos, cabecera cantonal del cantón del mismo nombre ubicado al noroccidente de la provincia en un ecosistema de bosque húmedo tropical; la justificación para tal iniciativa fue el hecho de la gran representación de bosque nativo que tiene ese cantón. En cambio, la reubicación de la sede de la Jefatura del Distrito Forestal desde la ciudad capital hasta un sitio que permita una mejor gestión había sido

tomada, aunque causaba reticencias en el personal por no haber sido comunicada oportunamente. Durante la realización de los talleres se informó de la decisión tomada y se discutió de las ventajas y desventajas de esa decisión de reubicarla en la ciudad de Santo Domingo de Los Colorados. Al final el personal quedó convencido de que la decisión es de orden netamente estratégica y que no se iba a afectar al personal en su situación laboral.

El primer plan estratégico efectuado de manera consensuado por los funcionarios de una administración provincial: sin lugar a dudas un logro importante. Por un lado, a la vez que se internalizaba en los funcionarios conceptos relacionados con la planificación estratégica, se obtenía un documento (producto) con argumentos muy convincentes acerca de la capacidad de autogestión del Distrito Forestal Pichincha y la necesidad de acercar la gestión a la población local a través de la desconcentración financiera y administrativa, se demostraba a las autoridades que estábamos preparándonos para asumir nuevas responsabilidades y que asumíamos con madurez y responsabilidad el proceso de descentralización en que el ministerio estaba empeñado.

¿La desconcentración el camino a la descentralización?.- Una de las condiciones para lograr una administración autodirigida por procesos es el de desconcentrar financieramente a la administración provincial. A través del desarrollo del proyecto de cambio se pudo demostrar que sí se generan los suficientes recursos para una administración desconcentrada. El Ministerio del Ambiente ha reconocido que el proceso más inmediato es la desconcentración mientras los niveles de gobierno locales, en su mayor parte, revisan su visión de entes prestadores de servicios públicos a entes promotores del desarrollo local sustentable y fortalecen sus capacidades técnicas para recibir competencias en el ámbito de manejo sustentable de los bosques nativos y de conservación de la biodiversidad.

Desde esta perspectiva, la desconcentración se presenta como una opción viable mientras que paralelamente se evalúan y fortalecen en un trabajo conjunto (cogestión) las capacidades de los entes receptores de las competencias. El Ministerio del Ambiente a través del Acuerdo Ministerial No. 017 del 21 de junio de 2001 establece las Unidades Financieras Regionales Desconcentradas, siendo la regional Pichincha una de las 10 unidades creadas.

¿La reingeniería de los procesos de trabajo? Tres son los elementos de reingeniería que se puede identificar en el proyecto de cambio: 1) la identificación de las competencias distintivas, que están representadas en sus fortalezas, la experiencia y los recursos de la administración provincial; 2) la identificación y valoración de los procesos esenciales, representadas en los macro-procesos forestal, de biodiversidad y de calidad ambiental y; 3) la reorganización alrededor de procesos horizontales, que significa la conformación de equipos inter-funcionales y auto-administrados por procesos antes que en las funciones. Para ello se ha validado una propuesta una estructura organizacional enfocada en criterios de eficiencia y eficacia: gerencia de la conservación forestal. La capacitación a los funcionarios en competencias y técnicas y de gestión son el soporte para aplicar estos criterios. Cabe destacar que el Ministerio del Ambiente ha encaminado su gestión hacia una administración por procesos, para ello mediante Acuerdo Ministerial No. 006 del 22 de mayo de 2001 expidió la nueva estructura orgánica.

Las etapas del P.C.- El proyecto de cambio, para el cumplimiento de los objetivos se dividió en dos etapas, etapas en las cuales los grupos de tareas a su turno intervinieron para cumplir con el rol designado. Una primera etapa está plasmada en los ejercicios de planificación estratégica en los cuales tuvo participó de manera directa el agente de cambio. La segunda etapa está plasmada en la intervención de los grupos de tareas que se constituyeron en socios de la causa; está por un lado la participación de los funcionarios especializados que con su conocimiento y experiencia aportaron en la elaboración de las propuestas de estructura organizacional y plan de capacitación y, por otro lado los grupos de tareas operativos que aportaron con la recolección de información tanto de estadísticas y de presupuesto como de información general para la determinación de los factores externos e internos durante el FODA.

El futuro de P.C.- Queda el compromiso y el desafío de implementar un plan de capacitación y acompañar el nuevo modelo organizacional, acciones que aunque no son parte del proyecto de cambio si son parte de una propuesta mayor que debe continuar para que el P.C. muestre su impacto y sean tangibles para el entorno los cambios emprendidos. En mi caso como “dueño” de proyecto tengo el compromiso personal y toda la voluntad de continuar avanzando hasta lograr que en la práctica se plasme el objetivo general del P.C. y que las expectativas creadas tengan como resultados un nuevo modelo de gestión gerencial y participativa mirando en futuro cercano a la descentralización como un medio para acercar a los gobiernos locales y a la población con la conservación de sus recursos naturales sin amenazar su desarrollo económico.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES

La implementación de un plan de capacitación en los términos que está sugerido en la última fase del Proyecto de Cambio requiere de la contratación de personal especializado, siendo necesario buscar a esos grupos especializados y la consecución de los fondos necesarios. La capacitación y en general, el desarrollo de los recursos humanos debe ser una de las políticas de las organizaciones públicas.

Debe promoverse la concesión o delegación de los servicios y la administración de la Reserva Ecológica Pululahua y Reserva Ecológica Cayambe Coca para ello debe elaborarse un diagnóstico para conocer el estado de administración y operación de esas áreas protegidas.

La descentralización de la Oficina Técnica Quito desde el Ministerio del Ambiente al Ilustre Municipio de Quito se presenta como la primera opción viable en el corto plazo, esto en consideración que ese Municipio cuenta con una Dirección de Gestión Ambiental consolidada.

Las delegaciones cantonales del Distrito Forestal Pichincha deben iniciar acercamientos con los Municipios de la provincia con el propósito de compartir información e iniciar la posibilidad de firmar convenios de cogestión en los procesos forestales y de biodiversidad.

BIBLIOGRAFÍA

- BENOIT G. & MESTON F.** 1995: Reingeniería del Cambio. México.
- BROOKE M. & MILLS W.**, 2000: El Ejecutivo Visionario. Colombia
- GOODSTEIN L. & NOLAN T.** 1998: Planeación Estratégica Aplicada. México
- GRIJALVA X. & VASCONEZ S.**, 2000: Reforma del Ministerio del Ambiente (Documento en discusión.) Ecuador.
- KRIEGEL R. & BRANDT D.**, 1996: De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas, estrategias rompe-paradigmas para desarrollar personas y organizaciones dispuestas al cambio. Colombia.
- PUNTES A. & DIAZ J.**, 2000: Desarrollo Organizacional Programático, Modelo y enfoque aplicable al sector público. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 1999: Estrategia Ambiental para el Desarrollo Sostenible del Ecuador. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 1999: Estrategia Nacional para la Protección y Uso Sustentable de la Vida Silvestre en Ecuador. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 2000: Estrategia para el Desarrollo Forestal Sustentable del Ecuador. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 1999: Estrategias competitivas sustentables y mercado de productos forestales. CARE - SUBIR. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 2000: Ministerio del Ambiente-Futura Consultores. Diseño y acompañamiento en la implantación de un modelo organizacional desconcentrado y orientado a la descentralización en el Ministerio del Ambiente. Propuesta Técnica. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 1982: Ley Forestal y de Áreas Naturales Protegidas. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 2000. Ministerio del Ambiente – Futura Consultores, Diseño e Implementación de un Modelo Organizacional Desconcentrado orientado a la Descentralización. Propuesta Técnica. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 1998: OSCIDI. Guía Normativa para el Proceso de Desconcentración de la Administración de Personal del Sector Público. Ecuador.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR**, 1999: Plan Estratégico del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador. Ecuador.
- ROBBINS S.**, 1998: La Administración del Mundo de Hoy. México.
- ZIMMERMANN A**, 2000: Gestión del Cambio Organizacional, caminos y herramientas. Ecuador

ANEXOS

ANEXO No. 1

GERENCIA DE LA
CONSERVACION FORESTAL

Desarrollo de capacidades en siete Jefes de Distritos Provinciales del Ministerio del Ambiente, orientadas a la autogestión, cogestión forestal y la descentralización de competencias

OBJETIVOS DE CAMBIO

- Internalizar en siete Jefaturas de Distrito Forestal (JDF) una visión gerencial de la administración pública, promoviendo la autogestión y el cambio organizacional
- Liderar (los JDF) procesos de cogestión forestal y de descentralización en las administraciones provinciales.
- Capacitar a los JDF en la formulación de planes estratégicos para el manejo de sus administraciones provinciales

PLAN DE ACCIÓN

- Diagnóstico situacional.
- Presentación del Proyecto antes la Subsecretaria Forestal y Director Nacional Forestal, Jefes Distritos Provinciales seleccionados y la Cooperación Internacional (PROFOR-GTZ).
- Talleres de capacitación y motivación con los actores involucrados en el proyecto: grupos de tarea y personal de las 7 Jefaturas de Distritos Provinciales (Azuay, Loja, Carchi, Imbabura, Guayas, Morona S. y El Oro) para lograr cambios en la implantación de nuevos modelos de gestión.

PLAZO: Un año.

RECURSOS NECESARIOS:

- Ministerio del Ambiente: viáticos, oficinas.

- PROFOR GTZ: Alquiler salas de capacitación.
- Material de apoyo: PROFOR – GTZ; MA.

CAPACIDADES TÉCNICAS REQUERIDAS.

- Gerencia en la Administración Pública
- Planificación estratégica
- Manejo de grupos(conflictos)
- Procesos de cambio.
- Uso de material de apoyo.

CAPACIDADES PERSONALES REQUERIDAS

- Creatividad
- Capacidad de convencimiento
- Manejo de grupos
- Dirección, moderación.

ASESORÍA INTERNA EXTERNA

- Coach: Carlos A. Giraldo
- Asesoría: Hans Thiel Director Forestal; Patricia Herrman GTZ

GRUPOS DE TAREA

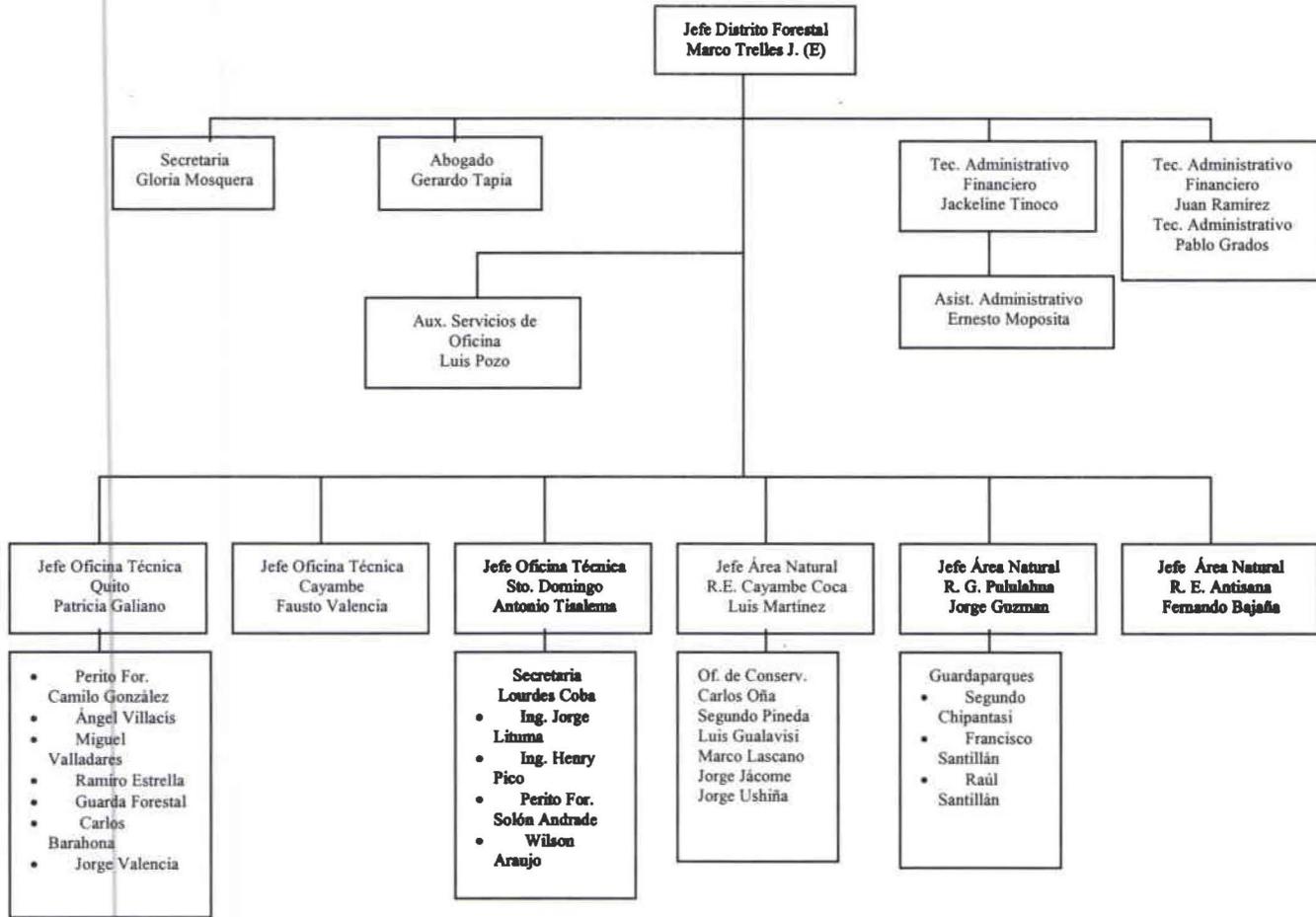
- Dirección de Planificación
- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera
- Jefes Distrito(Edgar Ramírez, Leonardo Benavides, Miguel Montenegro, Lenin Paspuel, Juan Bravo, Norman Castillo, Eduardo Carvajal.)

OTROS INVOLUCRADOS

- Autoridades locales y regionales
- Diálogo 21
- Proyectos PATRA, PROFOR-GTZ, KFW

ANEXO No. 2

Organigrama actual de la Administración Provincial de Pichincha



ANEXO No. 3

PORTAFOLIO DE SERVICIOS PROCESO FORESTAL

A. Nombre del Servicio: Aprobación de planes de manejo integral

Definición

Es la revisión y aprobación por parte de la autoridad forestal competente, de los planes presentados por propietarios o poseionarios de bosques nativos. Estos planes tienen por objeto garantizar el manejo integral del bosque y el uso sustentable de sus recursos forestales. La aprobación de estos planes es una competencia desconcentrada; mientras que la inspección del plan en el campo es una competencia tercerizada a los Ingenieros Forestales con Aval. El continuar con este sistema de administración es recomendable o sea la aprobación de dichos planes por la autoridad ambiental y, la ejecución puede ser descentralizada o tercerizada como en el caso de los ingenieros forestales con aval.

Indicadores de calidad del servicio

Tiempo – Es el tiempo transcurrido entre la presentación de la documentación por el cliente y la aprobación del plan por las 4 Jefaturas de Oficinas Técnicas del Distrito Forestal. El tiempo para la entrega del servicio será 5 días laborables.

Calidad de la atención - es la satisfacción de los clientes con la atención del personal que oferta el servicio. Puntualmente se debe medir amabilidad, agilidad e interés por resolver las necesidades del cliente. De acuerdo a una muestra de 8 empresas de servicios, clientes de Futura Consultores, que realizan encuestas de satisfacción a sus clientes, la meta de calidad de atención debe corresponder, al menos, al 85%.

Precio al cliente

Actual: Ninguno

Propuesto: 6 dólares (sin inspección)

Costo del servicio.- El costo de este servicio se ha estimado en base de tres rubros o componentes claves que son: 1) Costos laborales totales (incluye beneficios sociales) de las personas que participan en la generación del servicio, 2) "Subsistencias" para la inspección y, 3) Movilización para la inspección.

B. Nombre del Servicio: Inscripción de predios en el Registro Forestal

Definición

Es la aprobación de las solicitudes presentadas por propietarios o poseionarios que poseen predios con bosques nativos y/o plantaciones forestales. Esta inscripción implica la obligación y compromiso del propietario o de quien posee el predio, de mantener el suelo bajo régimen forestal permanente, asimismo el Ministerio del Ambiente apoyará y denunciará ante otras autoridades del Estado la invasión o destrucción ilegal de los bosques y sus recursos.

Situación actual: Es una competencia desconcentrada. Se recomienda continuar con este mecanismo de administración.

Indicadores de calidad del servicio

Tiempo – Es el tiempo transcurrido entre la presentación de la documentación por el cliente y la aprobación del plan por la Jefatura de Oficina Técnica del Distrito Forestal. El tiempo para la entrega del servicio será 2 días laborables.

Precio al cliente

Actual: Ninguno

Propuesto: 2 dólares

C. Nombre del Servicio: Aprobación de planes de aprovechamiento forestal y de programas de corta

Definición

Significan la aprobación por parte de la autoridad forestal competente, de los siguientes planes y programas presentados por propietarios o poseedores de predios:

- Programa de aprovechamiento forestal sustentable para bosque nativo en superficies con bosque nativo mayores a 40 ha.
- Programa de aprovechamiento forestal simplificado para bosque nativo, por excepción, para superficies menores a 40 hectáreas en un solo predio. No se autoriza el empleo de maquinaria.
- Programa de corta para zona de conversión legal, cuando por una sola vez para la misma área, se solicita con fines de subsistencia una autorización para cambiar el uso forestal de áreas con bosque nativo a otros usos. Esta autorización sólo se da para un 20 % de la superficie total del predio.
 - Programa de corta, para formaciones pioneras, árboles relictos, árboles de la regeneración natural en cultivos, árboles plantados y plantaciones forestales.

Situación actual.- Es una competencia desconcentrada y es una facultad discrecional en cada Oficina Técnica del Distrito.

La elaboración de los planes y programas de corta es una competencia tercerizada a los profesionales forestales o afines, mientras que las inspecciones de verificación a esos planes la realizan los Ingenieros Forestales con Aval, sin embargo, hasta que no este establecido plenamente el sistema de regencia forestal y hasta tanto haya el número suficiente de ingenieros con aval, las inspecciones también las efectuaran el personal técnico del Distrito a través de las Oficinas Técnicas.

Indicadores de calidad del servicio

Tiempo – Tiempo transcurrido entre la presentación de la documentación por parte del cliente y la aprobación del plan por parte de los Jefes de las Oficinas Técnicas. Según la Normativa estos planes serán aprobados previas inspecciones de los Ingenieros

Forestales con Aval o de funcionarios de Distrito Forestal. Tiempo para la entrega del servicio será 5 días laborables.

Precio al cliente

Actual: Ninguno

Precio que se propone: 6 dólares (sin inspección)

Los cantones San Miguel de Los Bancos y Pedro Vicente Maldonado contienen una superficie representativa de bosque nativo, en los cuales se establecerá principalmente la aplicación de la Normativa No. 131 para la el aprovechamiento sustentable.

D. Nombre del Servicio: Emisión de la Licencia de Aprovechamiento Forestal Maderero

Definición

Es el otorgamiento de un permiso escrito para talar árboles por parte de la autoridad forestal, a través de la "licencia de aprovechamiento forestal maderero" al poseedor o propietario de un predio o su delegado,. Los interesados deben cumplir con algunos requisitos para ser beneficiarios de una licencia.

Situación Actual.- La emisión de la licencia de aprovechamiento forestal maderero es una competencia desconcentrada.

Se recomienda continuar con esta situación por las siguientes razones:

- La misión central de los gobiernos locales es aún la de atender las necesidades básicas de la población, o sea aún no integra el concepto conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos, de manera que, en el corto plazo, una descentralización de esta competencia no es asimilable.
- Este servicio está integrado a los servicios que se han venido definiendo. o sea es otro paso en la cadena de autorización y control del aprovechamiento maderero sustentable.
- El 80 % del presupuesto del Ministerio del Ambiente se financia con estos ingresos.

Precio al cliente

Este servicio tiene actualmente un precio de dos dólares por metro cúbico de madera en pie, sin diferenciar la calidad de la madera que se va a explotar.

Se propone diferenciar el precio de madera en pie entre las maderas de densidad baja y media (gr/cc) también llamadas "suaves" y las maderas de densidad alta o pesadas también llamadas "duras", como se hacia hasta el año 1998.

Indicadores de calidad del servicio

Tiempo – Es el tiempo transcurrido entre la presentación de la documentación por el cliente y la aprobación del plan por la Jefatura de Oficina Técnica del Distrito Forestal. El tiempo para la entrega del servicio será 5 días laborables.

E. Nombre del Servicio: Emisión de guías de circulación de productos forestales

Definición

Se trata de la emisión y expedición de un documento que habilita la movilización de productos forestales desde los centros primarios de explotación hasta las industrias. Las guías tienen diferentes denominaciones:

- a. Guías de circulación para productos madereros provenientes de bosques nativos.
- b. Guías de circulación para productos madereros provenientes de formaciones pioneras y árboles relictos;
- c. Guías de circulación para productos madereros provenientes de plantaciones forestales.
- d. Guías de circulación canjeadas para la movilización parcial o acumulativa de madera debidamente amparada en guía anteriores.
- e. Formularios especiales para la movilización de productos provenientes de especies frutales y de balsa.

Situación actual.- La emisión de la guía de circulación de productos forestales es una competencia desconcentrada. La expedición es una actividad tercerizada ya sea porque la expide el Ingeniero Forestal con Aval o, en el caso de las plantaciones forestales el productor forestal. Se recomienda continuar con este sistema de administración por las siguientes razones: mantenimiento de la de autoridad ambiental; la actividad ya está tercerizada; está vinculada con el proceso de planes y programas de corta descritos anteriormente.

Precio al cliente.- En cumplimiento de lo establecido en el Acuerdo Ministerial No. 131 la emisión de la guía de circulación tiene un precio de un dólar para madera de plantaciones forestales y para productos forestales diferentes de la madera y subproductos madereros y canje de guías. Se recomienda mantener este valor y extender este precio para la emisión de guías de circulación de productos forestales provenientes de bosques nativos.

Indicadores de calidad del servicio

Tiempo – Es el tiempo en el cual la autoridad forestal entrega las guías de circulación a los beneficiarios de las licencias o a los regentes forestales. El tiempo para la entrega del servicio será 8 horas laborables.

F. Nombre del Servicio: Control de Circulación de Productos Forestales

Definición

Es la actividad por la cual la autoridad forestal por iniciativa propia o de manera tercerizada “Vigilancia Verde” ejerce control a la movilización de productos forestales y diferentes de la madera en las carreteras, ya sea a través de controles fijos o controles

móviles. Las actividades están relacionadas principalmente con la vigilancia, la revisión de las guías de circulación y la retención de los productos forestales y medios de transporte que actúen sin acatar las disposiciones constantes en la Ley Forestal vigente.

Situación actual.- Este esquema de control está, por un lado, desconcentrado y, por otro lado, tercerizado en el Proyecto denominado “Vigilancia Verde” que es un fideicomiso mercantil en el cual intervienen cinco organizaciones no gubernamentales junto con el Ministerio del Ambiente y la Fuerza Pública. Este sistema de control no es aplicado aún en Pichincha. Se propone continuar con este sistema y ampliarlo a la provincia de Pichincha.

Indicadores de calidad del servicio

Tiempo – Es el tiempo transcurrido entre la presentación de la documentación por el cliente y la verificación de la guía de circulación por parte del personal de guardas forestales incluyendo la verificación de la carga en el vehículo, esto es que la información constante en la guía este reflejada en la carga. El tiempo estimado para esta labor no debe ser mayor a 10 minutos.

Precio al cliente.- Es una actividad inherente al mandato de garantizar la conservación de los recursos naturales, en este caso el bosque. No tiene ningún precio para el cliente.

G. Nombre del Servicio: Inscripción y Registro de Ingenieros Forestales con Aval

Definición

Los ingenieros forestales con aval (regentes) son personas naturales sin ninguna relación de dependencia con el Ministerio del Ambiente y que han obtenido la autorización del Ministerio del Ambiente para que ejerzan su labor en las jurisdicciones provinciales que se les ha asignado. El Jefe del Distrito Forestal procede a abrir un libro de inscripciones y registro en el cual se consignan los regentes que pueden ejercer las siguientes funciones:

- Controlar y emitir sus criterios técnicos en base de inspecciones puntuales, sobre la planificación y ejecución de planes de manejo integral, programas de aprovechamiento forestal y programas de corta.
- Controlar a través de seguimiento, la ejecución de dichos planes y programas, con facultad para emitir las guías de circulación expedidas por el Ministerio.

Situación Actual.- Este servicio está actualmente centralizado en el nivel de la calificación y capacitación de los ingenieros forestales aspirantes a obtener el aval. En cambio la inscripción y registro es una actividad desconcentrada hacia el Distrito Forestal Pichincha. Se propone tercerizar la labor de calificación y capacitación hacia las Universidades y continuar con la labor desconcentrada de inscripción y registro.

Precio al cliente: El servicio de inscripción y registro no tiene ningún valor. Se propone un valor de 20 dólares.

Indicadores de calidad del servicio

Tiempo – 5 días laborables.

H. Nombre del Servicio: Inscripción de las Industrias Forestales y Comercio de la Madera en el Registro Forestal

Definición

Se trata de inscribir en el Libro del Registro Forestal a las industrias forestales y los comercios dedicados a la actividad comercial interna y de exportación de la madera como los aserraderos, depósitos y otros establecimientos o empresas. Esta inscripción es una disposición de la Ley Forestal vigente.

Situación Actual.- Es una competencia desconcentrada hacia las Jefaturas de Distritos Provinciales.

Se sugiere desconcentrar aún más hacia las Oficinas Técnicas Forestales cantonales.

Indicadores de calidad del servicio

Tiempo – 5 días laborables para atender este servicio, incluida una inspección al lugar donde se encuentra ubicada la industria.

Precio Actual.- 50 dólares por una única vez a las industrias forestales y más comercios dedicados a la madera que soliciten inscribirse.

I. Nombre del Servicio: Declaratoria de Bosques y Vegetación Protectores

Definición

De acuerdo a los artículos 5, 6 y 7 de la Ley Forestal vigente, los bosques y vegetación protectores cumplen funciones ambientales y su declaratoria puede ser de oficio o a petición de la parte interesada. Pueden ser públicos y privados. La autoridad forestal mediante Acuerdo Ministerial declara un bosque o plantación como bosque protector y de su administración se encargan los Distritos Provinciales.

Situación Actual.- Es una actividad centralizada en cuanto a que la máxima autoridad del Ministerio del Ambiente es quien mediante Acuerdo Ministerial decide declarar áreas de Bosques y Vegetación Protectores.

Se recomienda descentralizar este servicio hacia los Municipios, mismos que en coordinación con las oficinas del Ministerio del Ambiente en su jurisdicción declararían mediante ordenanza municipal bosques y vegetación protectores.

Indicadores de calidad del servicio.- En este servicio también se involucra el Consejo Nacional de Recursos Hídricos – CNRH-. requiere de efectuar conjuntamente con esta institución una inspección de campo para evaluar si la zona cumple con los requisitos para ser declarado bosque protector. Luego de la inspección se emite un informe conjunto entre las dos instituciones y se procede a elaborar el Acuerdo Ministerial para la declaratoria. Se estima que el tiempo para efectuar estas actividades entre la solicitud de declaratoria, inspección de campo y expedición del Acuerdo Ministerial debe ser de 30 días.

Precio al cliente.- Ninguno.

Se sugiere cobrar un valor de 30 dólares cuando el propietario de un predio solicita la declaratoria.

J. Nombre del Servicio: Certificaciones de no afectación del Patrimonio Forestal del Estado y Bosques Protectores Públicos

Definición

Los usuarios que están tramitando ante el Instituto de Desarrollo Agrario INDA la adjudicación de tierras, necesitan del Ministerio del Ambiente un certificado que consigne que el predio del cual son poseionarios no está ubicado en el Patrimonio Forestal del Estado o en Bosques y Vegetación Protectores Públicos. De acuerdo a la Ley Forestal vigente las tierras forestales con o sin bosques nativos no son susceptibles de adjudicación por el INDA por tratarse del Patrimonio Forestal del Estado y su administración y manejo le corresponde al Ministerio del Ambiente.

Situación Actual.- La entrega de los certificados es una competencia desconcentrada hacia los Distritos Forestales, en este caso el Distrito Forestal Pichincha.

Se recomienda continuar bajo este sistema.

Indicadores de calidad del Servicio.

Cuando la entrega de este certificado requiera que primeramente deba realizarse una inspección al sitio, esto con el objeto de verificar la ubicación del predio y su relación con una área protegida, bosques y vegetación protectores públicos o patrimonio forestal del Estado, el tiempo no deberá ser mayor a cinco días laborables. En cambio, cuando no se requiera de la inspección, el tiempo para la entrega del servicio será de un día laborable.

Precio actual.- Ninguno.

Se recomienda cobrar 6 dólares sin inspección y 30 dólares con inspección.

K. Nombre del Servicio: Juzgamiento administrativo de infracciones forestales

Definición

Son los procesos administrativos previstos en la Ley Forestal vigente y normas conexas como consecuencia de infracciones que se cometen como la tala no autorizada de bosques nativos y plantaciones forestales, la movilización de madera y productos forestales sin autorización del Ministerio del Ambiente, incendios en bosques, etc.

Situación Actual.- La sustanciación de los procesos forestales es una competencia desconcentrada en su primera etapa, estos es que el Juez competente para conocer una infracción forestal es el Jefe de Distrito Forestal. Una vez que se ha dictado la Resolución condenatoria el infractor puede apelar a la segunda instancia o sea al Director Nacional Forestal, pasando a ser entonces un servicio centralizado. Estos procedimientos están contemplados en la actual Ley Forestal.

Se recomienda delegar este servicio la Justicia Ordinaria.1

Indicadores de calidad del Servicio.

Como todo proceso de tipo judicial, existe un procedimiento previsto en el Reglamento de Aplicación a la Ley Forestal vigente. Mediante este procedimiento un proceso forestal debe durar 11 días.

Precio actual.- Ninguno.

Se recomienda continuar este proceso sin cobrar un valores por tratarse de una obligación del Ministerio del Ministerio del Ambiente.

ANEXO No. 4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

PROCESO DE BIODIVERSIDAD, AREAS PROTEGIDAS Y VIDA SILVESTRE

A. Nombre del servicio: Elaboración y Aprobación de Planes de Manejo de Áreas Naturales Protegidas

Definición

El Plan de Manejo es un documento de carácter técnico en el cual se señalan la zonificación y programas de manejo del área protegida, constituye el documento operativo de administración y es elaborado en consenso con instituciones y los pobladores asentados en esa área.

Situación Actual.- La elaboración del plan de manejo es una actividad local, en cuanto a que lo elabora en el sitio que se encuentra área, mientras que la aprobación del Plan de Manejo es una competencia centralizada.

Se recomienda desconcentrar esta labor al Distrito Pichincha, para el caso de futuras áreas protegidas que se declaren en esa Jurisdicción.

Indicadores de calidad del Servicio.

La calidad se verá reflejada en el cumplimiento de indicadores de uso sustentable y conservación establecidos en el plan de manejo.

Tiempo – Es el tiempo para la elaboración y aprobación del Plan de Manejo. No se lo puede determinar debido a que es un proceso que debido a las circunstancias (tenencia de la tierra) y previsión de recursos puede durar varios años.

Precio actual.- Ninguno.

B. Nombre del servicio: Administración de Áreas Naturales Protegidas

Definición

Consiste en el gerenciamiento de una área protegida, partiendo de las políticas, estrategias y planes aprobados por la autoridad ambiental. El Plan de manejo es en gran medida la guía de trabajo de los administradores o Jefes de Áreas como están denominados.

Situación actual.- Es un servicio desconcentrado en los Jefaturas de Área Natural.

C. Nombre del servicio: Control del ingreso de visitantes y turistas al Área Natural Protegida

Definición

Se trata de controlar el número de visitantes que ingresan a las áreas protegidas, en el caso de Pichincha la Reserva Geobotánica Pululahua y la Reserva Ecológica Cayambe Coca, con fines de recreación, investigación y promoción. Cada área protegida debe determinar la capacidad de carga y con base a este conocimiento permitir el ingreso de los visitantes en un número determinado, de igual manera la capacidad de los vehículos, embarcaciones o naves que pueden ingresar al Área. Tal ingreso requiere de una autorización que se traduce en el pago de tarifas de acuerdo al objetivo de la visita. El ingreso a un área natural requiere de una autorización y el pago de una tasa de ingreso.

Situación actual.- Es una competencia desconcentrada.

Indicadores de calidad de servicio.- El número de visitantes y turistas versus la capacidad de carga del área protegida. Si el número supera la capacidad de carga, se considera que atenta contra la conservación; y si el número es inferior, es un indicador de que no se está aprovechando la potencialidad del área protegida. Se recomienda un indicador mensual de este indicador.

De acuerdo a información proporcionada por los Jefes de Áreas Naturales de la provincia, este tiempo no debe ser superior a 2 minutos por persona.

Precio al cliente.- Visitantes nacionales: 0,75 USD
Visitantes extranjeros: 5,0 USD

Valor propuesto: 10 USD

D. Nombre del servicio: Administración y alquiler de cabañas y áreas de acampar

Definición

Es la administración y el cobro de un valor determinado que pagan los visitantes que deseen usar la infraestructura de hospedaje como las cabañas y las áreas de acampar que son del Ministerio del Ambiente. En el caso del Distrito Forestal Pichincha la Reserva Geobotánica Pululahua cuenta con estos servicios.

Situación actual.- Es una competencia desconcentrada.

Se propone concesionar este servicio con el objeto de mejorar la cobertura de servicios y asegurar el autofinanciamiento de las dos áreas protegidas del Distrito Forestal Pichincha.

Indicadores de calidad de servicio.- Calidad de la infraestructura – Se mide, desde la perspectiva del cliente, el estado físico de las cabañas, los servicios básicos y el estado de los senderos.

Calidad de la atención - Es la satisfacción de los clientes con la atención del personal que oferta el servicio. Puntualmente se debe medir amabilidad, agilidad e interés por resolver las necesidades del cliente. La meta de calidad de atención debe corresponder al menos, al 85%.

Precio al cliente.-

Alquiler de cabañas piso-techo	1.60 por persona	2 por persona	No recaudan
Alquiler de cabañas con servicios propios de eco-alojamiento	3.20 por persona	4 por persona	Sólo recauda al Reserva Geobotánica Pululahua
Uso de áreas de acampar	1.60 por área	2 por área	Sólo recauda al Reserva Geobotánica Pululahua

E. Nombre del servicio: Administración de Centros de Interpretación Ambiental en Áreas Naturales Protegidas y cobro por ingreso

Definición

Consiste en la administración, manejo y mantenimiento de un Centro de Interpretación Ambiental ubicada dentro de un Área Natural Protegida, este servicio tiene un valor que es determinado por el Ministerio del Ambiente y cuya tarifa se fija en función del tipo de infraestructura.

Situación actual.- Es una competencia desconcentrada.

Se propone concesionar este servicio, con el objeto de mejorar la cobertura del servicio.

Indicadores de calidad de servicio.- Las herramientas para medir esos indicadores constarán en el Sistema de Control de Gestión.

Precio al cliente.- Un dólar de tarifa por ingreso de extranjeros y veinte centavos de dólar de tarifa por ingreso de nacionales.

Se sugiere revisar estos valores en cuanto a los índices de inflación.

F. Nombre del servicio: Calificación y otorgamiento de licencias a guías naturalistas

Definición

La conducción, interpretación y educación ambiental de los visitantes en las áreas protegidas es realizada por el personal de guías naturalistas. Estos son personas particulares que luego que han sido capacitados, calificados e inscritos en el Registro Forestal pueden prestar servicios de guías con las siguientes categorías:

Licencias de guías naturalistas 1 – Para personas nativas del Área o residentes locales, con título de bachiller o ciclo básico, con conocimientos básicos del idioma inglés.

Licencias de guías naturalistas 2 – Ecuatorianos con instrucción secundaria o formación técnica o universitaria incompleta, con dominio de uno de estos tres idiomas: inglés, francés o alemán.

Licencias de guías naturalistas 3 – Ecuatorianos o extranjeros, con título académico universitario, con dominio, además del castellano, del inglés, francés o alemán.

Situación actual.- Es una competencia delegada a los guías naturalistas.

Se recomienda continuar con este sistema.

G. Nombre del servicio: Emisión y control de patentes anuales de operación turística

Definición

La autoridad ambiental otorga anualmente la patente de operación a las empresas de turismo para que puedan operar y transportar visitantes hacia y/o dentro del Área Natural Protegida; dicha patente señala el servicio que va a ofrecer, la capacidad máxima permitida, el plazo de vencimiento y otras condiciones; y controla su cumplimiento.

Situación actual.- Este servicio es una competencia desconcentrada.

Se recomienda concesionar la ejecución de este servicio.

Indicadores de calidad de servicio.- Número de operadores turísticos con patente vigente versus los que no tienen - Este porcentaje debe ser del 100%.

Cumplimiento de reglas y normas por parte de operadores turísticos - Consiste en la evaluación de la autoridad ambiental o del administrador del área natural protegida, bajo la modalidad de concesión, sobre el cumplimiento de las reglas y normas determinadas para los operadores turísticos.

Tiempo transcurrido entre la presentación de la documentación por parte del cliente y la emisión de la patente respectiva – Término no mayor de 15 días.

En las áreas protegidas del Distrito Forestal Pichincha, no se está efectuando este tipo de servicio.

H. Nombre del servicio: Emisión de permisos para la realización de filmaciones y documentales de carácter comercial, científico, cultural y educativo

Definición

La producción de documentales o películas dentro de las Áreas Protegidas está normada por la Ley Forestal vigente, las personas naturales o jurídicas que deseen filmar con fines comerciales tienen que sujetarse a los requisitos que se han establecido para este efecto y pagar los valores que se han establecido.

Situación actual.- Este servicio es una competencia desconcentrada.

Se recomienda seguir con estos mecanismos de administración. En tanto que las actividades de ejecución pueden ser descentralizadas o tercerizadas, en este caso concreto, se podría tercerizar la ejecución del seguimiento; también puede ser aplicable la modalidad de cogestión para el seguimiento de la ejecución.

Precio al cliente.-

Precio al cliente, actual y propuesto.

Filmaciones y documentales de carácter comercial

<i>Categoría del servicio</i>	<i>Derechos en dólares (actual)</i>	<i>Derechos en dólares (propuesto)</i>	<i>Garantías en dólares (actual)</i>	<i>Garantías en dólares (propuesto)</i>
Producciones nacionales hasta 30 minutos de duración	477	500	954	1,000
Spots televisivos con fines comerciales	477	500	477	500
Producciones extranjeras hasta 30 minutos de duración	1,500	2,850	2,000	3,800
Producciones de más de 30 minutos de duración	50% más de los valores establecidos	50% más de los valores establecidos	50% más de los valores establecidos	50% más de los valores establecidos

Calculado a partir de Unidades de Valor Constante, forma de cálculo vigente en la Resolución No. 36 del Ministerio.

Filmaciones y documentales de carácter científico, cultural y educativo

<i>Categoría del servicio</i>	<i>Derechos en dólares(actual)</i>	<i>Garantías en dólares(actual)</i>	<i>Garantías en dólares (propuesto)</i>
Producciones nacionales	No se cobran	954	1,000
Producciones extranjeras	No se cobran	2,000	3,800

Calculado a partir de Unidades de Valor Constante, conforme al cálculo vigente en la Resolución No. 36 del Ministerio del Ambiente.

El cálculo de las garantías en dólares que se propone, en el caso de las producciones extranjeras se aplica la inflación en dólares proyectada para fines del 2000.

Producciones de CD ROM con fines comerciales

<i>Categoría del servicio</i>	<i>Derechos en dólares (actual)</i>	<i>Derechos en dólares (propuesto)</i>	<i>Garantías en dólares (actual)</i>	<i>Garantías en dólares (propuesto)</i>
Producciones nacionales	145	150	477	500
Producciones extranjeras	300	550	1,000	1,900

Calculo a partir de Unidades de Valor Constante, forma de cálculo vigente en la Resolución No. 36 del Ministerio del Ambiente.

Para el cálculo de los derechos y garantías propuestos en dólares para producciones extranjeras, se ha aplicado la inflación en dólares proyectada para fines del año 2000.

Indicadores de calidad de servicio

Tiempo transcurrido entre la presentación de la documentación por parte del cliente y la emisión de la autorización respectiva. No mayor de 15 días.

I. Nombre del servicio: Emisión de autorizaciones para investigación científica

Definición

Las investigaciones científicas en las áreas naturales protegidas requieren de una autorización por parte de la autoridad ambiental. Las personas interesadas deben presentar ante el Ministerio del Ambiente la solicitud respectiva acompañando el proyecto de investigación, debiendo además, pagar un derecho y emitir una garantía.

Situación actual: Este servicio es una competencia desconcentrada.

Se sugiere continuar con estos mecanismos de administración. Las actividades de ejecución pueden ser descentralizadas o tercerizadas.

Indicadores de calidad de servicio.-

Tiempo transcurrido entre la presentación de la documentación por parte del cliente y la emisión de la autorización 15 días.

Precio al cliente

Precios actuales y propuestos:

Categoría del servicio	Derechos en dólares (actuales)	Derechos en dólares (propuestos)	Garantías en dólares
Investigaciones nacionales	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Investigaciones extranjeras	50	100	1,000

El cálculo de los derechos y garantías propuestos para las investigaciones extranjeras, se ha aplicado la inflación en dólares proyectada para fines del 2000 se ha redondeado las cifras.

J. Nombre del servicio: Emisión de patentes anuales para instalación y funcionamiento de antenas de comunicaciones en las áreas naturales protegidas

Definición

Consiste en la autorización por parte de la autoridad ambiental para la instalación de antenas de comunicaciones dentro de las Áreas Naturales Protegidas. Este permiso está expresado en una patente anual y tiene un costo.

Situación actual.- Es una competencia desconcentrada.

Se propone que las actividades de ejecución pueden ser descentralizadas o tercerizadas.

Indicadores de calidad del servicio.- Tiempo transcurrido entre la presentación de la solicitud, documentación y entrega de la patente: 15 días.

Precio al cliente

Precios actuales : 1.160 dólares anuales

Precios propuestos : 1.200 dólares anuales

Valores calculados a partir de Unidades de Valor Constante, según la Resolución No. 36 del Ministerio del Ambiente.

K. Nombre del servicio: Emisión de permisos de exportación de vida silvestre

Definición

Consiste en el otorgamiento de permisos de exportación de material colectado de especímenes de flora y fauna silvestre con fines de investigación, préstamo, donación o intercambio entre instituciones debidamente registradas con la autoridad de vida silvestre.

Situación actual.- Este servicio es una competencia centralizada.

Se propone desconcentrar este servicio hacia los Distritos Provinciales. Las actividades de ejecución podrían ser descentralizadas o tercerizadas. Por ejemplo se podría tercerizar la ejecución del seguimiento y en último término hacer cogestión forestal.

Indicadores de calidad de servicio.- No mayor a 15 días, desde la presentación de la solicitud hasta que se extiende el permiso.

Precio al cliente

Precios actuales:

<i>Categoría del servicio</i>	<i>Derechos en dólares (actuales)</i>
Bajo autorización de investigación	3.2
Establecimiento o centros de tenencia de vida silvestre	9.6
Permiso de exportación de vida silvestre animales legalmente mantenidos en circos	6.4

L. Nombre del servicio: Emisión de patentes anuales para el manejo de vida silvestre

Definición

Consiste en el otorgamiento de patentes para personas naturales o jurídicas que realicen manejo de la vida silvestre con fines comerciales ya sea patentes anuales para el manejo de vida silvestre con fines comerciales, para zoológicos y jardines botánicos, y para exhibiciones itinerantes de especímenes de la vida silvestres como los circos. Este servicio es una competencia desconcentrada.

Situación actual: Este servicio es una competencia desconcentrada.

Se propone continuar con este mecanismo. En tanto que las actividades de ejecución pueden ser descentralizadas o tercerizadas. Se podría tercerizar la ejecución del seguimiento; también la cogestión para la ejecución del seguimiento es otra opción.

Indicadores de calidad de servicio.- No mayor a 15 días desde que se presenta la solicitud hasta que se aprueba por parte del Distrito Forestal.

Precio al cliente

Precios actuales y propuestos:

<i>Categoría del servicio</i>	<i>Derechos en dólares (actuales)</i>	<i>Derechos en dólares (propuestos)</i>
-------------------------------	---------------------------------------	---

Patentes anuales para el manejo de vida silvestre con fines comerciales	80,60	85
Zoológicos y jardines botánicos	38,70	40
Exhibiciones intinerantes de especímenes de la vida silvestres (circos)	38,70	40

Calculado realizado a partir de Unidades de Valor Constante, según la Resolución No. 36 del Ministerio del Ambiente.

SERVICIOS A MEDIANO PLAZO (A PARTIR DEL 2003)

Existen otros servicios que, en función de que se aprueben y pongan en vigencia el proyecto de Ley para el Desarrollo Forestal Sustentable por el Congreso Nacional, se irán incorporando en el día a día de las administraciones provinciales, servicios que indudablemente se sumarán a lo que actualmente presta el Distrito Forestal Pichincha. Estos son:

a. Captura de carbono

Definición

Consistiría en mantener inventarios de los bosques que capturan carbono, determinar los índices de captura y emitir certificados que serán entregados a la Administración Central, a fin de que sean validados por las calificadoras internacionales y posteriormente negociados.

b. Conservación de cuencas hidrográficas

Definición

Consistiría en mantener inventarios, determinar índices de cantidad y calidad del agua de las cuencas hidrográficas, realizar o asesorar para la realización de planes de manejo, emitir certificaciones y administrar los fondos recaudados para la conservación.

c. Acceso a Recursos Genéticos

Se refiere al aprovechamiento de los recursos genéticos de los cuales el Ecuador es país de origen, a sus productos derivados, a sus componentes intangibles y a los recursos genéticos de las especies migratorias que por causas naturales se encuentran en su territorio.

Consistiría en llevar inventarios sobre de recursos genéticos y sus productos derivados y de orientación a los interesados en el acceso a recursos genéticos sobre los aspectos técnicos, administrativos y legales.

d. Servicio de Información Ambiental Provincial

Definición

Consistiría en ofertar información desde las oficinas cantonales del Distrito a través de terminales provenientes de un sistema computarizado central. La información que conste en documentos físicos, se mantendría centralizada.

ANEXO No. 5 Estructura Organizacional. Cargos

DATOS GENERALES DEL CARGO

Nombre de cargo:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO
Numero de ocupantes:	Uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 800
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 572
Reporta a:	Gerente Provincial
Supervisa a:	Asistente Administrativo-Financiero
Grupo ocupacional:	Profesionales 2
Proceso:	Administrativo-Financiero
Cargo comparable en la estructura actual:	Técnico Administrativo Financiero
Educación formal:	Título universitario en Contabilidad, Administración y ramas afines
Experiencia:	Mínimo 3 años
Misión del cargo:	Garantizar el manejo eficiente de los recursos financieros, mediante la acción integrada de los procesos de contabilidad y presupuestos, aplicando normas técnicas, políticas y estrategias. Asegurar la provisión oportuna de los insumos y recursos requeridos por la Administración Provincial, de tal forma de apoyar el cumplimiento de los objetivos de la Administración Provincial.

FUNCIONES DEL CARGO

1. Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión, planes y presupuestos determinados para la gestión administrativa financiera de la Administración Provincial.
2. Asesorar al Gerente Provincial en temas relacionados a la gestión administrativa financiera.
3. Asesorar a los funcionarios de las Coordinaciones Cantonales en temas relacionados a la gestión administrativa financiera.
4. Coordinar la preparación del presupuesto de la Administración Provincial.
5. Controlar el cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos de la establecido para la Administración Provincial.
6. Asegurar la contabilización veraz y oportuna de las transacciones de la Administración Provincial.
7. Proveer de información contable-financiera confiable y oportuna para apoyar la toma de decisiones de la Administración-
8. Facilitar la acción y los procesos administrativos-financieros tanto en el nivel de la Administración Provincial como de las unidades cantonales.

9. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos para la compra y contratación de bienes y servicios.
10. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos para la contratación y manejo de personal.
11. Facilitar los recursos financieros y humanos para la adecuada ejecución de las actividades en la Administración Provincial.
12. Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

DATOS GENERALES DEL CARGO

Nombre de cargo:	ABOGADO
Numero de ocupantes:	Uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 800
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 572
Reporta a:	Gerente Provincial
Supervisa a:	Ninguno
Grupo ocupacional:	Profesionales 2
Proceso:	Legal
Cargo comparable en la estructura actual:	Abogado
Educación formal:	Título de Abogado
Experiencia:	Mínimo 3 años
Misión del cargo:	
Asesorar a los funcionarios de la Administración Provincial sobre el marco legal general y específico, con el fin de facilitar el cumplimiento de las políticas, estrategias, leyes y normas de la gestión ambiental. Representar judicialmente al Ministerio del Ambiente en la Provincia.	

FUNCIONES DEL CARGO

1. Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión, planes y presupuestos determinados para la gestión legal.
2. Asesorar en asuntos legales al Gerente Provincial, a los Coordinadores de Procesos y a los funcionarios de las Coordinaciones.
3. Asesorar en asuntos legales a los gobiernos seccionales u otros organismos descentralizados, así como a la comunidad.
4. Realizar el patrocinio legal del Ministerio del Ambiente en la provincia.
5. Elaborar los contratos que requiera la Administración Provincial.
6. Apoyar en el juzgamiento administrativo de las infracciones forestales u otras contempladas en el marco legal de la gestión ambiental.
7. Apoyar en los aspectos legales de la recepción, trámite y seguimiento de las denuncias de daño ambiental.
8. Mantener la documentación y archivo legal.

9. Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

DATOS GENERALES DEL CARGO

Nombre de cargo:	COORDINADOR CANTONAL
Numero de ocupantes:	Cuatro, Cantones Quito, Santo Domingo de Los Colorados, Cayambe y San Miguel de Los Bancos.
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 500
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 365
Reporta a:	Gerente Provincial
Supervisa a:	Asistente Cantonal
Grupo ocupacional:	Profesionales 1
Proceso:	Forestal; Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre; y Calidad Ambiental
Cargo comparable en la estructura actual:	Jefe de Oficina Técnica o Jefe de Área Natural Protegida
Educación formal:	Título técnico superior en ramas afines a la gestión ambiental
Experiencia:	Mínimo 3 años
Misión del cargo:	<p>Implantar en el cantón las políticas, estrategias, normas y planes de acción de la gestión ambiental que derivan de la Administración Provincial. Tal implantación aplica a los procesos: forestal; biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre; y calidad ambiental, en el cantón y en el área natural protegida en la cual es competente.</p>

FUNCIONES DEL CARGO

1. Asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión, planes y presupuestos determinados para la gestión ambiental en el cantón.
2. Prestar los servicios forestales en el cantón:
 - Aprobación de planes de manejo integral;
 - Inscripción de los predios en el registro forestal;
 - Aprobación de programas de aprovechamiento forestal o de “corta”;
 - Emisión de licencias de aprovechamiento forestal;
 - Emisión de guías de circulación de productos forestales;
 - Control de circulación de productos forestales (en apoyo a “Vigilancia Verde”);
 - Inscripción de los Regentes Forestales (Ingenieros Forestales con Aval);
 - Control a las actividades de los Regentes Forestales (Ingenieros Forestales con Aval);
 - Inscripción de las industrias forestales y comercio de la madera;
 - Certificaciones de que un predio no se encuentra en áreas naturales protegidas, bosques protectores y patrimonio forestal del Estado, para el trámite de adjudicación en el INDA;

- Realizar los trámites cantonales para el juzgamiento administrativo de infracciones forestales, para que sean resueltas por Coordinador Forestal de la Administración Provincial.
3. Brindar los servicios de los procesos de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre:
 - Solicitar la declaratoria de áreas naturales protegidas;
 - Apoyar en la elaboración de los planes de manejo de las áreas naturales protegidas;
 - Controlar la ejecución del plan de manejo por parte del organismo tercerizado;
 - Controlar la administración del área protegida por parte del organismo tercerizado;
 - Emitir, en calidad de representante de la autoridad ambiental, las patentes y licencias referentes a biodiversidad, áreas naturales protegidas y vida silvestre.
 4. Apoyar al Coordinador de Calidad Ambiental de la Administración Provincial y asesorar a los gobiernos seccionales (municipios) y otros órganos descentralizados, en los procesos de calidad ambiental.
 5. Administrar los recursos humanos, técnicos, financieros y logísticos que le sean asignados a la Administración Cantonal.
 6. Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

DATOS GENERALES DEL CARGO

Nombre de cargo:	ASISTENTE CANTONAL
Numero de ocupantes:	Cuatro. Cantones Quito, Santo Domingo de Los Colorados, Cayambe, San Miguel de Los Bancos.
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 300
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 245
Reporta a:	Coordinador Cantonal
Supervisa a:	Ninguno
Grupo ocupacional:	Personal Operativo 2
Proceso:	Forestal; Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre; y Calidad Ambiental
Cargo comparable en la estructura actual:	Técnico Forestal u Oficial de Conservación
Educación formal:	Título técnico en ramas afines a la gestión ambiental
Experiencia:	Mínimo 1 año
Misión del cargo:	Realizar actividades técnicas y operativas de diversa naturaleza a fin de brindar los servicios de la gestión ambiental en el cantón, referentes a los tres procesos: Forestal; Biodiversidad, Áreas Naturales Protegidas y Vida Silvestre, y Calidad Ambiental.

FUNCIONES DEL CARGO

1. Realizar actividades técnicas y operativas de apoyo para brindar los servicios del proceso forestal:
 - Aprobación de planes de manejo integral;

- Inscripción de los predios en el registro forestal;
 - Aprobación de programas de aprovechamiento forestal o de “corta”;
 - Emisión de licencias de aprovechamiento forestal;
 - Emisión de guías de circulación de productos forestales;
 - Control de circulación de productos forestales (en apoyo a “Vigilancia Verde”);
 - Inscripción de los Regentes Forestales (Ingenieros Forestales con Aval);
 - Control a las actividades de los Regentes Forestales (Ingenieros Forestales con Aval);
 - Inscripción de las industrias forestales y comercio de la madera;
 - Certificaciones de que un predio no se encuentra en áreas naturales protegidas, bosques protectores y patrimonio forestal del Estado, para el trámite de adjudicación en el INDA;
 - Realizar los trámites cantonales para el juzgamiento administrativo de infracciones forestales, para que sean resueltas por Coordinador Forestal de la Administración Provincial.
2. Realizar actividades técnicas y operativas de apoyo para brindar los servicios de biodiversidad, áreas protegidas y vida silvestre:
 - Elaboración de los planes de manejo de las áreas naturales protegidas;
 - Controlar la ejecución del plan de manejo por parte del organismo tercerizado;
 - Controlar la administración del área protegida por parte del organismo tercerizado;
 - Apoyar en la emisión, en calidad de representante de la autoridad ambiental, de las patentes y licencias referentes a biodiversidad, áreas naturales protegidas y vida silvestre.
 3. Realizar actividades técnicas y operativas referentes a los servicios de Calidad Ambiental brindados por la Administración Provincial.
 4. Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

DATOS GENERALES DEL CARGO

Nombre de cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO
Numero de ocupantes:	uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	USD 300
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	USD 245
Reporta a:	Coordinador Administrativo-Financiero
Supervisa a:	Ninguno
Grupo ocupacional:	Personal Operativo 2
Proceso:	Administrativo-Financiero
Cargo Actual:	Técnico Administrativo Financiero
Educación formal:	Título técnico o al menos 3 años de estudios universitarios en finanzas, administración o afines
Experiencia:	Mínimo un año

Misión del cargo:

Realizar actividades técnicas y operativas de diversa naturaleza a fin de apoyar al Coordinador Administrativo-Financiero en la ejecución de sus funciones.

FUNCIONES DEL CARGO

1. Apoyar en la preparación y la ejecución del presupuesto de la Administración Provincial.
2. Registrar los ingresos y gastos de la Administración Provincial.
3. Realizar los registros contables correspondientes.
4. Realizar los pagos de la Administración Provincial.
5. Realizar el control de viáticos y subsistencias.
6. Controlar el mantenimiento de vehículos de la Administración Provincial.
7. Realizar la compra de suministros y materiales.
8. Controlar los inventarios de suministros y materiales.
9. Controlar los activos fijos de la Administración Provincial.
10. Elaborar el rol de pagos.
11. Administrar las especies y otros documentos valorados.
12. Apoyo secretarial y asistencia al Gerente Provincial y Coordinadores Provinciales
13. Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

DATOS GENERALES DEL CARGO

Nombre de cargo:	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
Numero de ocupantes:	Uno
Sueldo promedio del mercado laboral:	US\$ 200
Sueldo propuesto (sueldo básico más beneficios):	US\$ 210
Reporta a:	Gerente Provincial
Supervisa a:	Ninguno
Grupo ocupacional:	Personal Operativo 1
Proceso:	Gerencia Provincial
Cargo Actual:	Chofer
Educación formal:	Bachiller
Experiencia:	No necesaria
Misión del cargo:	Realizar actividades operativas de diversa naturalezas a fin de apoyar las actividades de la Gerencia Provincial y de los demás funcionarios de la Administración Provincial.

FUNCIONES DEL CARGO

1. Apoyo de mensajería al Gerente Provincial y demás funcionarios de la Administración Provincial.
2. Conducción de vehículos de la Administración Provincial.

3. Apoyo operativo.

Realizar otras actividades que sean asignadas a fin de cumplir la misión de su cargo y los objetivos del Ministerio.

ANEXO No. 7

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA EL GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONALES 2 (COORDINADORES PROVINCIALES DE PROCESOS)

1. Liderazgo

- Es ejemplo mediante sus conductas
- Actúa con seguridad y firmeza
- Logra el compromiso de sus colaboradores con los objetivos de la Institución
- Logra que los niveles superiores apoyen sus iniciativas y proyectos
- Tiene visión y objetivos claros para el Distrito Ambiental Regional

2. Dirección y orientación a resultados

- Comunica a su equipo los objetivos y planes
- Mantiene el enfoque en los resultados esperados, no los pierde de vista
- Hace un seguimiento oportuno de las actividades para llegar a los objetivos
- Es tenaz para cumplir los resultados, busca soluciones, supera obstáculos

3. Servicio al cliente (usuarios, proveedores, público en general)

- Es consciente de que todas las acciones de la institución deben agregar valor al cliente
- Escucha y comprende las necesidades de los clientes
- Busca soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes
- Da ejemplo y promueve en sus colaboradores el trato preferencial y prioritario a los clientes

4. Trabajo en equipo

- Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas
- Coordina acciones con las personas involucradas para lograr a los resultados
- Facilita el trabajo en equipo: obtiene recursos, elimina obstáculos, entrena, guía, etc.
- Estimula la colaboración entre las dependencias del Ministerio y otras instituciones para lograr los objetivos de la gestión ambiental.

5. Autodesarrollo

- Es exigente y autocrítico consigo mismo
- Demuestra actitud positiva ante la necesidad de cambios
- Acepta críticas y sugerencias y cambia su comportamiento si es necesario
- Se involucra en nuevos proyectos y tareas retadoras

6. Comunicación

- Comprende el mensaje de los demás sin resistencias ni prejuicios
- Transmite los mensajes recibidos sin distorsiones
- No oye ni pasa chismes
- Mantiene confidencialidad y prudencia en la difusión de la información recibida

7. Manejo de conflictos

- Enfrenta los conflictos (no los evade)
- Acepta distintos puntos de vista en forma imparcial
- Busca acuerdos en los que todas las partes resulten beneficiadas
- Es optimista, ve oportunidades en los conflictos

8. Comportamiento ético

- Es honesto y transparente en sus acciones
- No deja pasar actos corruptos, lucha para erradicar la corrupción
- Actúa de acuerdo a lo que dice
- Reconoce sus errores (no los oculta)

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA EL GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONALES 1 (COORDINADORES CANTONALES)

1. Autogestión

- Trabaja por su propia responsabilidad, no por la supervisión de sus jefes
- Muestra seguridad en sí mismo
- Emprende nuevas acciones por iniciativa propia
- Acepta y busca nuevos desafíos

2. Orientación a resultados

- Conoce los objetivos y planes a su cargo
- Mantiene el enfoque en los resultados esperados, no los pierde de vista
- Hace un seguimiento oportuno de las actividades para llegar a los objetivos
- Es tenaz para cumplir los resultados, busca soluciones, supera obstáculos

3. Servicio al cliente (usuarios, proveedores, público en general)

- Es consciente de que todas las acciones de la institución deben agregar valor al cliente
- Escucha y comprende las necesidades de los clientes
- Busca soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes
- Da ejemplo y promueve el trato preferencial y prioritario a los clientes

4. Trabajo en equipo

- Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas
- Coordina acciones con las personas involucradas para lograr los resultados
- Facilita el trabajo en equipo: obtiene recursos, elimina obstáculos, entrena, guía, etc.
- Estimula la colaboración entre las dependencias del Ministerio y otras instituciones para lograr los objetivos de la gestión ambiental.

5. Autodesarrollo

- Es exigente y autocrítico consigo mismo
- Demuestra actitud positiva ante la necesidad de cambios
- Acepta críticas y sugerencias y cambia su comportamiento si es necesario

- Se involucra en nuevos proyectos y tareas retadoras

6. Comunicación

- Comprende el mensaje de los demás sin resistencias ni prejuicios
- Transmite los mensajes recibidos sin distorsiones
- No oye ni pasa chismes
- Mantiene confidencialidad y prudencia en la difusión de la información recibida

7. Manejo de conflictos

- Enfrenta los conflictos (no los evade)
- Acepta distintos puntos de vista en forma imparcial
- Busca acuerdos en los que todas las partes resulten beneficiadas
- Es optimista, ve oportunidades en los conflictos

8. Comportamiento ético

- Es honesto y transparente en sus acciones
- No deja pasar actos corruptos, lucha para erradicar la corrupción
- Actúa de acuerdo a lo que dice
- Reconoce sus errores (no los oculta)

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA EL GRUPO OCUPACIONAL : PERSONAL OPERATIVO 2 (ASISTENTES)

1. Autogestión

- Trabaja por su propia responsabilidad, no por la supervisión de sus jefes
- Muestra seguridad en sí mismo
- Emprende nuevas acciones por iniciativa propia
- Acepta y busca nuevos desafíos

2. Compromiso con los objetivos del puesto y de la institución

- Conoce y se identifica con los objetivos de su puesto y de la institución
- Trabaja más horas de las reglamentarias si es necesario
- Acepta realizar tareas que no corresponden a su puesto para cumplir con los objetivos de la institución
- Es tenaz para cumplir los resultados, busca soluciones, supera obstáculos

3. Orientación a la calidad

- Es preciso en el registro de la información
- Evita pérdidas de tiempo
- Se preocupa por la calidad y oportunidad de su trabajo
- Busca formas de medir objetivamente la calidad de su trabajo para mejorar
- Fomenta en los demás el trabajo con calidad

4. Adaptación y promoción al cambio

- Demuestra actitud positiva ante la necesidad de cambios
- Lleva a la práctica los cambios en forma eficaz

- Renuncia a lo antiguo, cambia conductas personales y estilos de trabajo, si es necesario

5. Servicio al cliente (usuarios, proveedores, público en general)

- Es consciente de que todas las acciones de la institución deben agregar valor al cliente
- Escucha y comprende las necesidades de sus clientes
- Busca soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes
- Está bien informado sobre las características de los servicios que brinda el Distrito Ambiental Regional en su ámbito de trabajo.
- Trata de forma preferencial y prioritaria a los clientes

6. Comunicación

- Comprende el mensaje de los demás sin resistencias ni prejuicios
- Transmite los mensajes recibidos sin distorsiones
- No oye ni pasa chismes
- Mantiene confidencialidad y prudencia en la difusión de la información recibida

7. Trabajo en equipo

- Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas
- Coordina acciones con las personas involucradas para lograr a los resultados
- Piensa en los beneficios para la Institución antes que en su beneficio personal
- Estimula la colaboración entre las dependencias del Ministerio y otras instituciones para lograr los objetivos de la gestión ambiental.

8. Comportamiento ético

- Es honesto y transparente en sus acciones
- No deja pasar actos corruptos, lucha para erradicar la corrupción
- Actúa de acuerdo a lo que dice
- Reconoce sus errores (no los oculta)

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA EL GRUPO OCUPACIONAL: PERSONAL OPERATIVO 1 (AUXILIARES)

1. Autogestión

- Trabaja por su propia responsabilidad, no por la supervisión de sus jefes
- Muestra seguridad en sí mismo
- Emprende nuevas acciones por iniciativa propia
- Acepta y busca nuevas tareas y retos

2. Puntualidad y formalidad en sus compromisos

- Es puntual en la asistencia a su trabajo
- Cumple oportunamente sus ofrecimientos y compromisos
- Identifica las prioridades y enfoca sus esfuerzos hacia ellas

3. Orientación a la calidad

- Es preciso en el registro de la información
- Evita pérdidas de tiempo
- Se preocupa por la calidad y oportunidad de su trabajo
- Fomenta en los demás el trabajo con calidad

4. Servicio al cliente (usuarios, proveedores, público en general)

- Escucha y comprende las necesidades de sus clientes
- Busca soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes
- Está bien informado sobre las características de los servicios que brinda el Distrito Ambiental Regional en su ámbito de trabajo.
- Trata de forma preferencial y prioritaria a los clientes

5. Comunicación

- Comprende el mensaje de los demás sin resistencias ni prejuicios
- Transmite los mensajes recibidos sin distorsiones
- No oye ni pasa chismes
- Mantiene confidencialidad y prudencia en la difusión de la información recibida

6. Trabajo en equipo

- Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas
- Coordina acciones con las personas involucradas para lograr a los resultados
- Piensa en los beneficios para la Institución antes que en su beneficio personal
- Estimula la colaboración entre las dependencias del Ministerio y otras instituciones para lograr los objetivos de la gestión ambiental.

7. Comportamiento ético

- Es honesto y transparente en sus acciones
- No deja pasar actos corruptos, lucha para erradicar la corrupción
- Actúa de acuerdo a lo que dice
- Reconoce sus errores (no los oculta)

Anexo No. 8. PLAN DE ACCIÓN PARA EL PROCESO BIODIVERSIDAD, ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS Y VIDA SILVESTRE.

Servicios y procesos relacionados.-

Elaboración y aprobación de planes de manejo de áreas naturales protegidas.

Objetivos.- Contar con planes de manejo participativos y actualizados de las áreas naturales protegidas, que se administran en la provincia.

Indicadores de Gestión: Número de planes de manejo actualizados.

Resultados esperados al 2002.- Al menos una de las dos áreas naturales protegidas cuentan con un plan de manejo actualizado y aceptado por la comunidad.

Responsables.- Coordinador Provincial de Biodiversidad, Coordinadores Cantonales.

Servicios y procesos relacionados.-

Administración de Áreas Naturales Protegidas.

Objetivos.- Contar con esquemas de tercerización (concesión, convenios de cooperación para la gestión y manejo, etc.) aprobados para cada una de las dos áreas naturales protegidas de la provincia de Pichincha.

Indicadores de Gestión: Número de áreas protegidas tercerizadas

Resultados esperados al 2002.- Al menos una de las dos áreas protegidas tanto en la gestión y como en el manejo han sido tercerizadas.

Responsables.- Coordinador Provincial de Biodiversidad, Coordinadores Cantonales.

Servicios y procesos relacionados.-

Control de visitantes y turistas al área natural protegida.

Administración y alquiler de cabañas y áreas de acampar.

Administración del centro de interpretación ambiental en el área natural protegida y cobro por ingreso.

Objetivos.- Lograr una gestión y manejo eficiente y eficaz de las áreas naturales protegidas, a través de los organismos tercerizados o de manera directa.

Indicadores de Gestión: Número y porcentaje de ingresos de visitantes y turistas registrados, en comparación del total.

Nivel de mantenimiento y calidad en la atención en las cabañas y áreas de acampar.

Nivel de mantenimiento y calidad en la atención en los centros de interpretación.

Resultados esperados al 2002.- Por lo menos el 80% del total de visitantes y turistas es registrado y cobrado su ingreso.

Mínimo 85% de satisfacción de los clientes en el alquiler y uso de cabañas, áreas de acampar y/o centro de interpretación.

Responsables.- Coordinador Provincial de Biodiversidad, Coordinadores Cantonales.

Servicios y procesos relacionados.-

Calificación y otorgamiento de licencias a guías naturalistas.

Emisión y Control de Patentes anuales de operación turística.

Emisión de permisos para la realización de filmaciones y documentales de carácter comercial, científico, cultural y educativo.

Emisión de Autorizaciones para investigación científica.

Emisión de patentes anuales para instalación y funcionamiento de antenas en las áreas naturales protegidas.

Objetivos.- Cumplir su rol de autoridad ambiental, en la emisión de licencias y patentes referentes a las áreas naturales protegidas.

Indicadores de Gestión: Número de licencias a guías naturalistas emitidas y/o renovadas, en comparación al total de guías que trabajan en las áreas naturales protegidas que se administran en la provincia.

Número de patentes de operación turística emitidas, en comparación al total de operadores turísticos (legales e ilegales.)

Número de permisos otorgados para la realización de documentales.

Número de permisos para investigación científica otorgados.

Número de permisos para instalación de antenas al interior de áreas protegidas, otorgados.

Resultados esperados al 2002.- Al menos el 90% de guías naturalistas que operan en las áreas protegidas cuentan con la licencia respectiva.

Al menos el 90% de operadores turísticos que operan en las áreas naturales protegidas, cuentan con la patente respectiva.

Responsables.- Coordinador Provincial de Biodiversidad, Coordinadores Cantonales.

Servicios y procesos relacionados.-

Emisión de permisos de exportación de vida silvestre.

Emisión de patentes anuales para el manejo de vida silvestre.

Objetivos.- Cumplir su rol de autoridad ambiental, en el otorgamiento de permisos referentes a vida silvestre.

Indicadores de Gestión: Número de permisos de exportación de vida silvestre otorgados.

Número de patentes anuales para el manejo de vida silvestre otorgados.

Resultados esperados al 2002.- 100% de permisos y patentes referentes a vida silvestre otorgados en la provincia y no en la Administración Central.

Responsables.- Coordinador Provincial de Biodiversidad, Coordinadores Cantonales.

N°017

RODOLFO RENDON BLACIO
MINISTRO DEL AMBIENTE

CONSIDERANDO

Que de acuerdo al artículo 6 del Estatuto del Régimen Jurídico de la Función Ejecutiva, las entidades, organismos y empresas del sector público dependientes, adscritos o controlados por los dignatarios de la Función Ejecutiva se caracterizan, en general, por ser creados, modificados y extinguidos por acto de poder público; tener como propósito facilitar el cumplimiento de determinados servicios públicos, el ejercicio de actividades económicas o la realización de determinadas tareas de naturaleza pública con el fin de satisfacer necesidades colectivas; gozar del ejercicio de autoridad para el cumplimiento de sus propósitos; y estar financiados por recursos públicos;

Que de acuerdo al artículo 3 de la Ley de Modernización del Estado, los procesos de modernización se sujetarán a los principios de eficiencia, agilidad, transparencia, coparticipación en la gestión pública y solidaridad social;

Que, las disposiciones de la Ley de Modernización del Estado, privatizaciones y prestación de servicios públicos por parte de la iniciativa privada y del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, demandan la ejecución de políticas de desconcentración al interior de los ministerios de Estado;

Que mediante Resolución Ministerial 06, del 26 de marzo de 1999, se aprobó la propuesta de reestructuración del Ministerio del Ambiente donde se dispone un manejo desconcentrado de los Distritos Forestales;

Que mediante Acuerdo Ministerial 98, publicado en el Registro Oficial 226, de 5 de julio de 1999, para agilizar la gestión administrativa y atender de mejor manera las necesidades de las respectivas jurisdicciones, se desconcentraron funciones al asignar a los Jefes de los Distritos Forestales funciones propias de su jerarquía;

Que mediante Decreto Ejecutivo 340, publicado en el Registro Oficial 77, de 30 de noviembre de 1998, se declara prioritaria y de emergencia la actividad forestal;

Que constituye un objetivo fundamental del Estado ecuatoriano detener el proceso de pérdida de los bosques nativos, siendo para ello necesario, asegurar mecanismo de gestión, fomento y control in situ que garanticen el cumplimiento de estas políticas que propenden al manejo sustentable de los bosques nativos, así como también asegurar una efectiva modernización institucional y organizativa;

Que la zona occidental de la provincia de Pichincha con una superficie de 850.000 hectáreas, el 64.35 % de la superficie de la Provincia, comprendidas en los cantones Santo Domingo de los Colorados, San Miguel de los Bancos, Puerto Quito y Pedro Vicente Maldonado, están ubicados en importantes zonas de vida con bosques nativos en diferentes grados de intervención, que cumplen vitales funciones de protección, lo que ha ocasionado que se tengan dificultades de atención oportuna por parte de la Jefatura de Distrito desde la ciudad de Quito, siendo indispensable focalizar la gestión de manejo, conservación y protección de estas zonas en

R. Rendón Blacio



concordancia con las actuales políticas y estrategias de desarrollo forestal sustentable del Ecuador;

Que los demás cantones de la provincia de Pichincha están cubiertos en su mayoría de plantaciones forestales de eucalipto, cuya gestión de manejo está siendo descentralizada hacia los organismos del régimen seccional autónomo;

Que mediante Decreto Ejecutivo 901, publicado en el suplemento del Registro Oficial 214, de 12 de Diciembre de 1997, el Ministerio del Ambiente transferirá al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, todas sus atribuciones para el manejo de áreas protegidas dentro del área de las laderas orientales del Pichincha, en cumplimiento de las políticas de descentralización de funciones que implementa esta Cartera de Estado; y,

En uso de las atribuciones que le confiere la Ley;

ACUERDA:

Art. 1.- Trasladar la sede del Distrito Forestal Provincial de Pichincha, con toda su infraestructura técnica, administrativa y financiera, del Distrito Metropolitano de Quito al Cantón Santo Domingo de los Colorados.

Art. 2.- En lo referente al traslado del personal, se procederá de acuerdo a las normas que constan en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

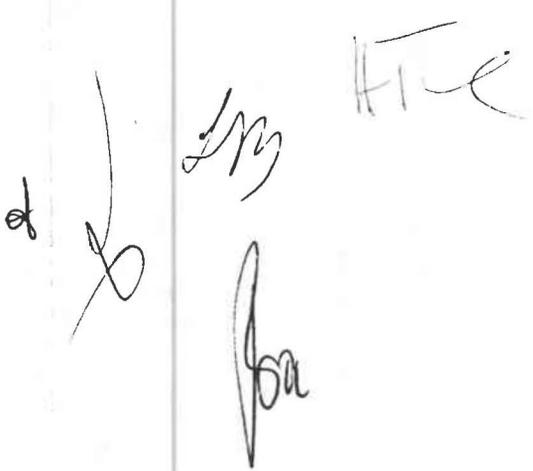
Art. 3.- Encárguese al Director Forestal y al Departamento de Personal efectuar las acciones correspondientes para el cumplimiento del presente Acuerdo Ministerial

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado, en la ciudad de Quito a los 8 días del mes de marzo del 2001.



RODOLFO RENDON BLACIO
MINISTRO DEL AMBIENTE



ejercicio de sus facultades legales y parlamentarias.

ACUERDO No. 017

LOURDES LUQUE DE JARAMILLO
Ministra del Ambiente

CONSIDERANDO:

Que el artículo 225 de la Constitución Política de la República del Ecuador, dispone que el gobierno impulsará mediante la descentralización y la desconcentración, el desarrollo armónico del país;

Que el artículo 55 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, establece que la desconcentración se hará por Decreto Ejecutivo o Acuerdo Ministerial;

Que los numerales 1.1.1. y 4.9 de los Principios del Sistema de Administración Financiera, los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental, el Catálogo General de Cuentas, las Normas Técnicas de Presupuesto, el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos y las Normas Técnicas de Tesorería, expedido mediante Acuerdo Ministerial No. 182 del Ministerio de Economía y Finanzas del 29 de diciembre del 2000, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 249 del 22 de enero del 2001, establecen la normativa para las **Unidades Financieras Desconcentradas**;

Que el artículo 33 de la Ley de Presupuestos del Sector Público expresa que conforme a las normas de funcionamiento de cada entidad u organismo del sector público, se determinarán los funcionarios y sus ámbitos de competencia, para comprometer gastos y realizar pagos con cargo a los presupuestos aprobados;

Que mediante Resolución No. 039 del 22 de mayo del 2001, la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional -OSCIDI- emitió dictamen favorable para la nueva Estructura Orgánica por Procesos del Ministerio del Ambiente, en sustitución de la Resolución No. OSCIDI-2001-023; del 3 de abril del 2001;

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 006 del 23 de mayo del 2001, se expidió la nueva estructura orgánica del Ministerio del Ambiente; y,

Que tanto la Resolución No. 039 de la OSCIDI como el Acuerdo Ministerial No. 006 del Ministerio del Ambiente, establecen Distritos, de carácter regional; cada uno con los siguientes procesos: asesoría jurídica; administración de los recursos humanos, materiales y financieros; forestal; biodiversidad; y, calidad ambiental.

A
S
Hans
1-23-21

En uso de sus facultades legales y reglamentarias,

ACUERDA:

Art. 1.- Declarar Unidades Financieras Desconcentradas a los siguientes Distritos, de carácter regional:

- Esmeraldas,
- Manabí,
- Guayas-Los Ríos-El Oro,
- Carchi-Imbabura,
- Pichincha,
- Cotopaxi-Tungurahua-Chimborazo-Bolívar,
- Azuay-Cañar-Morona Santiago,
- Loja-Zamora Chinchipe,
- Sucumbíos-Orellana y
- Napo-Pastaza.

Art. 2.- Disponer la apertura de una cuenta T en el depositario oficial y cuentas rotativas de ingresos y de pagos en los bancos corresponsales, para cada una de estos Distritos, de carácter regional.

Art. 3.- Disponer que estos Distritos, de carácter regional, se constituyan en entes contables, con la finalidad de que administren sus recursos financieros y obligaciones.

Art. 4.- Disponer que las recaudaciones originadas en cada uno de los Distritos, de carácter regional, o Unidades Financieras Desconcentradas, sean administradas por la máxima autoridad del Distrito, según los planes y presupuestos debidamente aprobados.

Art. 5.- Disponer que un porcentaje o cuantía de las recaudaciones por ingresos de autogestión de estos Distritos sea depositado en la cuenta central del Ministerio del Ambiente, de conformidad con la resolución que anualmente emitirá el Ministro, fondos que serán distribuidos hacia la Administración Central y demás Distritos, de carácter regional, de acuerdo a los planes y presupuestos debidamente aprobados.

Art. 6.- Facultar a la máxima autoridad de cada Distrito, de carácter regional, como el responsable de la correcta utilización de los fondos de la Unidad Financiera Desconcentrada. Con este fin, será auditado periódicamente por el Ministerio del Ambiente y los órganos de control respectivos.

Art. 7.- Disponer que en el plazo de noventa días, se emita el Reglamento de Control Interno de las Unidades Financieras Desconcentradas del Ministerio del Ambiente.

Art. 8.- Este acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.



Art. 9.- De la ejecución del presente Acuerdo, encárguese a los Subsecretarios y Directores del Ministerio del Ambiente, y funcionarios de los Distritos.

Comuníquese y publíquese,

Dado en Quito, a 21 de junio del 2001.



LOURDES LUQUE DE JARAMILLO

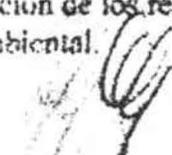
Ministra del Ambiente

Que el artículo 33 de la Ley Orgánica de Organización y Funcionamiento del Poder Ejecutivo, establece que los funcionarios y sus ámbitos de competencia se determinan con cargo a los presupuestos aprobados...

Que mediante Resolución No. 039 del 21 de mayo del 2001, la Oficina de Servicios al Ciudadano -OSCIDI- emitió dictamen favorable para la modificación de la Estructura Orgánica por Procesos del Ministerio del Ambiente, en virtud de la Resolución No. OSCIDI-2001-025, del 3 de abril del 2001.

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 006 del 23 de mayo del 2001, se expidió la Estructura Orgánica del Ministerio del Ambiente.

Que tanto la Resolución No. 039 de la OSCIDI como el Acuerdo Ministerial No. 006 del Ministerio del Ambiente, establecen Distritos, de carácter regional, cada uno con sus respectivos procesos: asesoría jurídica, administración de los recursos humanos, materia financiera, forestal; biodiversidad; y, calidad ambiental.



ACUERDO No. 006

LOURDES LUQUE DE JARAMILLO
Ministra del Ambiente

CONSIDERANDO:

Que el 19 de febrero del 2001, se firmó el Convenio de Asistencia Técnica entre la Oficina de Servicio y Desarrollo Institucional –OSCIDI- y el Ministerio del Ambiente;

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 040 del cinco de abril del 2001, publicado en el Registro Oficial No. 324 del once de mayo del 2001, se expidió la estructura orgánica del Ministerio del Ambiente;

Que el Ministerio del Ambiente conjuntamente con la OSCIDI, han determinado la necesidad de ajustar los macroprocesos, procesos y subprocesos del nivel productivo de la Estructura Orgánica, conforme a las políticas establecidas por la OSCIDI como órgano rector y la nueva visión determinada por el Ministerio del Ambiente; y,

Que mediante Resolución No. 039 del 22 de mayo del 2001, la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional –OSCIDI- emitió dictamen favorable para la nueva Estructura Orgánica por Procesos del Ministerio, en sustitución de la Resolución No. OSCIDI-2001-023, del 3 de abril del 2001.

En uso de sus facultades constitucionales y legales,

ACUERDA:

Expedir la siguiente ESTRUCTURA ORGANICA del Ministerio del Ambiente.

TITULO PRIMERO
MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Art. 1.- **MISIÓN DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE:** Dirigir la gestión ambiental, a través de políticas, normas e instrumentos de fomento y control, para lograr el uso sustentable y la conservación del capital natural del Ecuador, asegurar el derecho de sus habitantes a vivir en un ambiente sano y apoyar la competitividad del país.

Art. 2.- **VISIÓN DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE:** Ser la autoridad ambiental nacional sólida, líder del Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental, con un equipo

humano comprometido con la excelencia, que guíe con transparencia y efectividad al Ecuador hacia el desarrollo sustentable.

Art. 3.- OBJETIVOS DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE:

- a. Formular, promover y coordinar políticas de Estado, dirigidas hacia el desarrollo sustentable y la competitividad del país;
- b. Proteger el derecho de la población a vivir en un ambiente sano; y,
- c. Asegurar la conservación y uso sustentable del capital natural del país.

TITULO SEGUNDO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Art. 4.- Para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos, el Ministerio del Ambiente, está integrada por los siguientes niveles:

- a. Nivel ejecutivo;
- b. Nivel asesor;
- c. Nivel de apoyo; y,
- d. Nivel productivo-técnico.

CAPITULO I NIVEL EJECUTIVO

Art. 5.- Está integrado por:

- a. Ministro del Ambiente;
- b. Subsecretario de Desarrollo Organizacional;
- c. Subsecretario de Capital Natural;
- d. Subsecretario de Calidad Ambiental; y,
- e. Subsecretario del Gestión Ambiental Costera.

CAPITULO II NIVEL ASESOR

Art. 6.- Está conformado por:

- a. Auditoría Interna;
- b. Asesoría Jurídica;
- c. Planificación; y,
- d. Asuntos Internacionales.

CAPITULO III NIVEL DE APOYO

Art. 7.- Está conformado por la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional, integrada por las unidades de:

- a. Gestión de Procesos;
- b. Gestión de Recursos Humanos y Servicios Institucionales;
- c. Gestión de Recursos Financieros;
- d. Gestión de Recursos Tecnológicos; y,
- e. Gestión de Comunicación.



CAPITULO IV
NIVEL PRODUCTIVO-TÉCNICO

Art. 8.- Está constituido por:

- a. En la Subsecretaría de Capital Natural:
 - Dirección de Biodiversidad y Áreas Protegidas; y,
 - Dirección Nacional Forestal.
- b. En la Subsecretaría de Calidad Ambiental:
 - Dirección de Control y Prevención de la Contaminación; y,
 - Dirección de Gestión Ambiental Local.
- c. Subsecretaría de Gestión Ambiental Costera.
- d. Distritos.

Art. 9.- El Director del Parque Nacional Galápagos tiene nivel de reporte directo al Ministro del Ambiente.

DISPOSICION TRANSITORIA

Art. 10.- El Ministerio del Ambiente y la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional –OSCIDI-, expedirán el Estatuto Orgánico por Procesos de esta Cartera de Estado.

DISPOSICIONES FINALES

Art. 11.- Se deja sin efecto el Acuerdo Ministerial No. 040, publicado en el Registro Oficial No. 324 del 11 de mayo del 2001, con el que se expidió la Estructura Orgánica del Ministerio del Ambiente.

Art. 12.- La Estructura Orgánica expedida mediante el presente Acuerdo Ministerial, entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

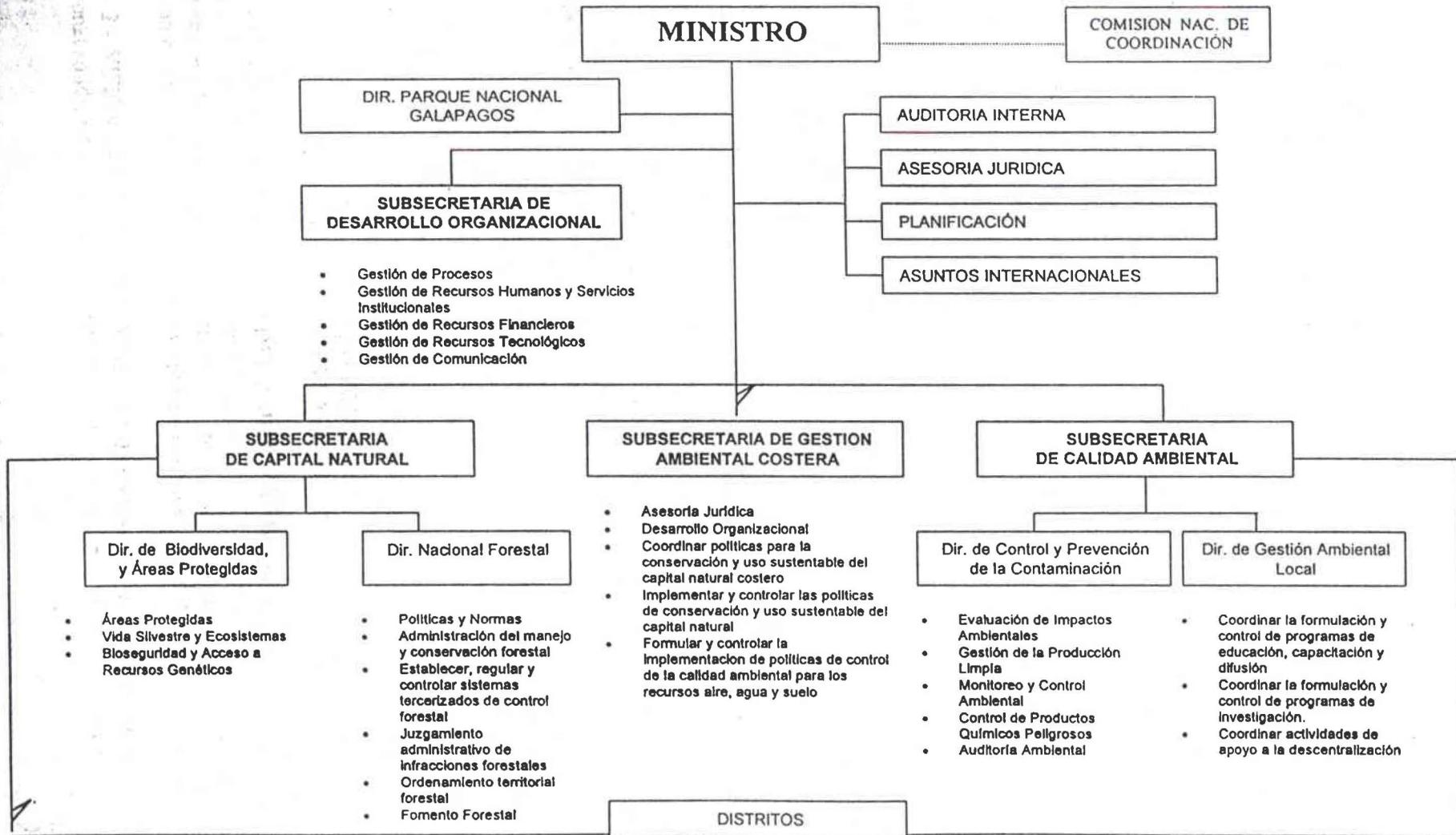
De la ejecución del presente Acuerdo encárguese a los Subsecretarios y Directores del Ministerio del Ambiente.

Dado en la ciudad de Quito, el 23 de mayo del 2001.

Comuníquese y cúmplase.-


LOURDES LUQUE DE JARAMILLO
Ministra del Ambiente

**MINISTERIO DEL AMBIENTE
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



DIR. PARQUE NACIONAL GALAPAGOS

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Gestión de Procesos
- Gestión de Recursos Humanos y Servicios Institucionales
- Gestión de Recursos Financieros
- Gestión de Recursos Tecnológicos
- Gestión de Comunicación

SUBSECRETARIA DE CAPITAL NATURAL

Dir. de Biodiversidad, y Áreas Protegidas

- Áreas Protegidas
- Vida Silvestre y Ecosistemas
- Bioseguridad y Acceso a Recursos Genéticos

Dir. Nacional Forestal

- Políticas y Normas
- Administración del manejo y conservación forestal
- Establecer, regular y controlar sistemas tercerizados de control forestal
- Juzgamiento administrativo de infracciones forestales
- Ordenamiento territorial forestal
- Fomento Forestal

SUBSECRETARIA DE GESTION AMBIENTAL COSTERA

- Asesoría Jurídica
- Desarrollo Organizacional
- Coordinar políticas para la conservación y uso sustentable del capital natural costero
- Implementar y controlar las políticas de conservación y uso sustentable del capital natural
- Formular y controlar la implementación de políticas de control de la calidad ambiental para los recursos aire, agua y suelo

SUBSECRETARIA DE CALIDAD AMBIENTAL

Dir. de Control y Prevención de la Contaminación

- Evaluación de Impactos Ambientales
- Gestión de la Producción Limpia
- Monitoreo y Control Ambiental
- Control de Productos Químicos Peligrosos
- Auditoría Ambiental

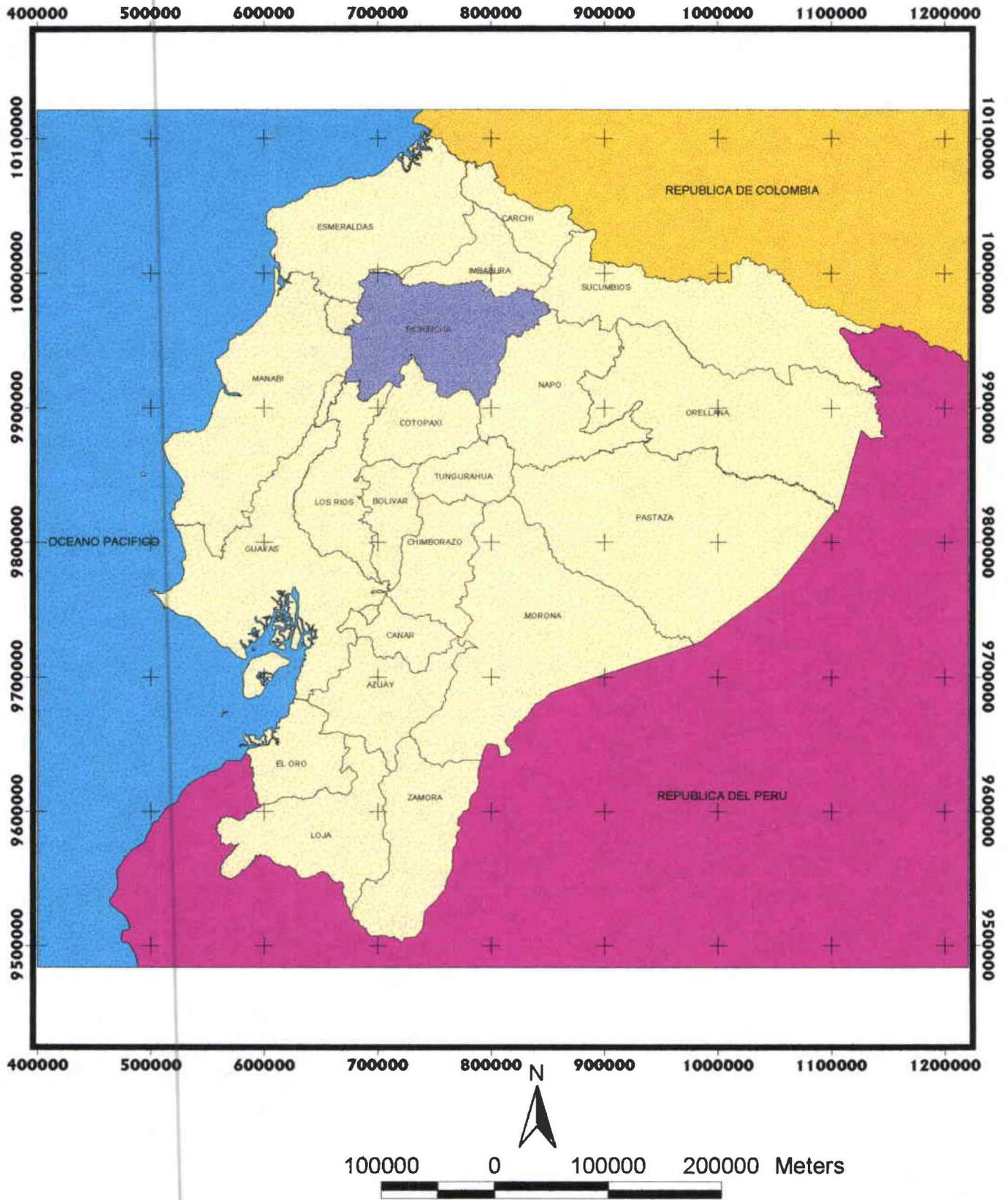
Dir. de Gestión Ambiental Local

- Coordinar la formulación y control de programas de educación, capacitación y difusión
- Coordinar la formulación y control de programas de investigación.
- Coordinar actividades de apoyo a la descentralización

DISTRITOS

- Asesoría Jurídica
- Administración de los recursos humanos, materiales y financieros
- Forestal
- Biodiversidad
- Calidad Ambiental

REPUBLICA DEL ECUADOR MAPA DIVISION POLITICA



REPUBLICA DEL ECUADOR
MAPA DIVISION POLITICA DE PICHINCHA
CANTONES

