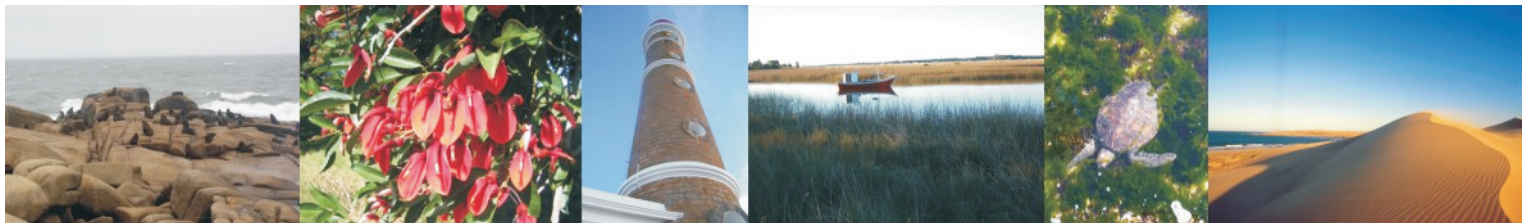


Propuesta del Diseño Institucional del Sistema Nacional de Áreas Protegidas

CPA Ferrere

Setiembre 2010



Propuesta del Diseño Institucional del Sistema Nacional de Áreas Protegidas

CPA Ferrere



Proyecto Fortalecimiento del Proceso de Implementación
del Sistema Nacional de Áreas Protegidas

Este documento fue elaborado en el marco del Proyecto Fortalecimiento del Proceso de Implementación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Uruguay, ejecutado por la Dirección Nacional de Medio Ambiente del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, con la cooperación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. También apoyan este proyecto la Agencia Española de Cooperación Iberoamericana y la Embajada de Francia. Los contenidos del documento no reflejan necesariamente la opinión de las instituciones que apoyan o en cuyo marco se realiza el Proyecto.

Comentarios al documento pueden enviarse por correo electrónico, fax o personalmente a las direcciones del Proyecto.

Este material puede ser reproducido total o parcialmente citando la fuente y enviando a la dirección del Proyecto una copia del documento en que sea utilizado.

Proyecto Fortalecimiento del Proceso de Implementación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del
DINAMA

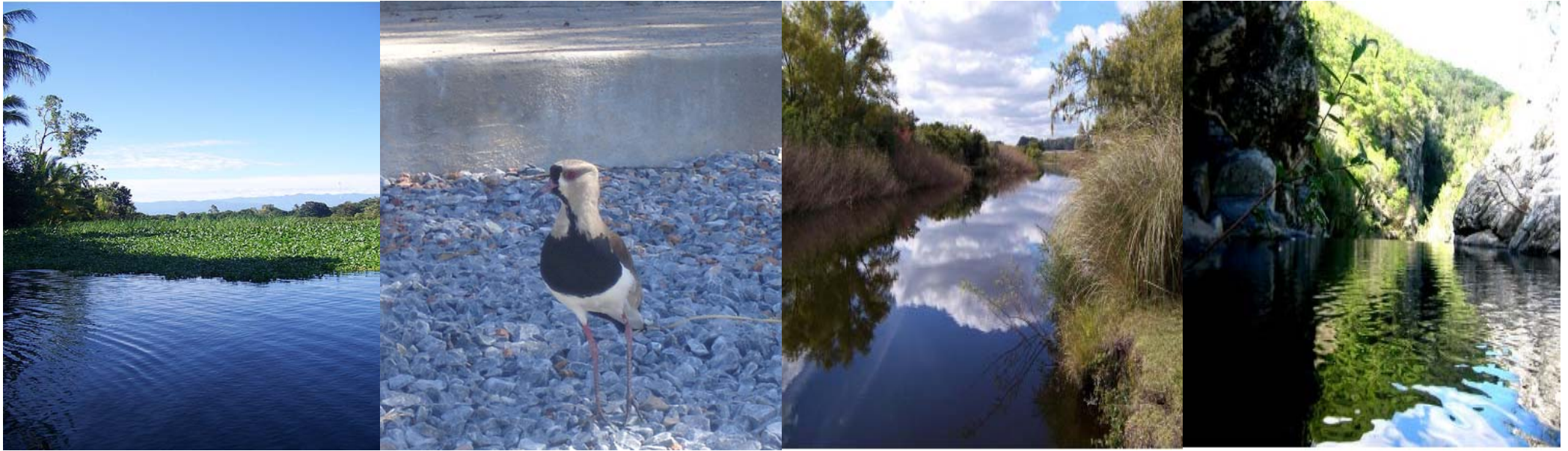
Galicia 1133

Montevideo, Uruguay

Tel/fax (00 598 2) 917 07 10 int: 4200

Correo electrónico: info@snap.gub.uy

Sitio web: <http://www.snap.gub.uy>



Propuesta del Diseño Institucional del Sistema Nacional de Áreas Protegidas

Setiembre, 2010

Introducción y resumen ejecutivo	Pág. 2
I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP	Pág. 7
II. Identificación y mapeo de procesos claves	Pág. 13
III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo	Pág. 27
IV. Modelo Organizativo Propuesto	Pág. 33
V. Fortalecimiento del Capital Humano	Pág. 48
VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)	Pág. 54
VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo	Pág. 64
Anexos	Pág. 72

En el marco del proyecto URU/06/G34 referente a la Evaluación y Diseño Institucional del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Uruguay, se presenta el producto 5 previsto en los términos de referencia del llamado, consistente en la propuesta de diseño institucional del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Es importante aclarar que la propuesta contenida en el presente informe se nutre del entendimiento del marco institucional y normativo vigente, el cual se encuentra plasmado en un documento aparte, que si bien constituyó un producto intermedio de la consultoría debe concebirse como complementario del presente informe. En este sentido cabe procesar además, que el análisis y recomendaciones de los aspectos jurídicos vinculados con el funcionamiento del sistema, están contenidos en el producto intermedio mencionado.

El documento ha sido estructurado en seis capítulos que siguen la secuencia lógica de aproximación seguida por el Equipo Consultor para desarrollar el trabajo:

Capítulo I – Conclusiones del entendimiento del contexto actual del SNAP: incorpora las principales conclusiones del análisis crítico de la institucionalidad y marco normativo vigente. Si bien las mismas forman parte del documento intermedio entregado “Entendimiento del Marco Institucional y Normativo vigente”, se incluyen en el presente para contextualizar las recomendaciones contenidas en el modelo institucional propuesto.

Capítulo II – Identificación y mapeo de procesos claves: a partir de la comprensión de los cometidos y objetivos asignados al sistema nacional de áreas protegidas en Uruguay y considerando las experiencias internacionales y locales en el desarrollo de las actividades que involucran estos sistemas, se identificaron y mapearon los procesos que deberían ejecutarse para lograr los resultados esperados. Nuestra metodología busca asegurar que todas las actividades claves para el funcionamiento adecuado del SNAP queden incluidas en alguno de los procesos mapeados y que el modelo organizativo propuesto esté alineado, prevea y facilite el desarrollo de los mismos en forma eficiente.

Capítulo III – Principios de Funcionamiento: define los principios generales de funcionamiento que guiarán la forma de trabajo futura en el SNAP. Se busca que el diseño institucional propuesto sea consistente con dichos principios y contribuya con su aplicación.

Capítulo IV – Modelo Organizativo Propuesto: describe el diseño institucional propuesto que recoge las prioridades estratégicas, procesos y principios de funcionamiento definidos.

Capítulo V – Fortalecimiento de los RRHH: incluye recomendaciones generales para fortalecer el capital humano del sistema, incluyendo una estimación preliminar de requerimientos de personal en el horizonte 2011-2015, así como consideraciones sobre los mecanismos de vinculación laboral de los principales cargos de la estructura propuesta.

Capítulo VI – Otras definiciones del Modelo Propuesto (Guardaparques y funcionamiento del Fondo de Áreas Protegidas): describe la solución institucional propuesta para el funcionamiento del Fondo de ÁP (que a la fecha no se encuentra operativo), así como para el Cuerpo Nacional de Guardaparques.

Capítulo VII – Recomendaciones para la implementación del Modelo: se incluyen en este apartado los principales lineamientos y recomendaciones para guiar la implementación del modelo institucional propuesto en caso de que se apruebe el mismo.

ANEXOS: Incluye: I) las **Fichas de Cargos**, con la descripción de funciones y perfiles de los principales cargos de la nueva estructura y II) los supuestos utilizados para dimensionar los requerimientos de personal para las áreas.

Nota: Si bien no se incluye como anexo de este informe el documento de “Entendimiento del institucional y marco normativo vigente” entendemos que debería concebirse como tal para facilitar la contextualización de las recomendaciones incluidas en el modelo propuesto para acceder al análisis y recomendaciones vinculadas con los aspectos jurídicos que inciden en el funcionamiento del sistema.

Antes de comentar las principales características del modelo institucional propuesto, entendemos que vale la pena aclarar el posicionamiento general que asumió el equipo consultor como principio guía para el desarrollo del trabajo, en total acuerdo con la contraparte de la consultoría. En este sentido, la solución propuesta, no fue concebida como un modelo teórico ideal u objetivo sino que pretende ser una solución realista e implementable, que toma en cuenta las oportunidades y limitaciones del contexto actual desde el punto de vista económico, social y político, sin desconocer las tendencias y lecciones aprendidas a nivel internacional. Asimismo, se trabajó con el objetivo de que aún en el caso de que el modelo propuesto no sea aprobado en su totalidad, pudiera generar insumos claros y concretos de valor para la toma de decisiones por parte de las autoridades en distintos temas que hacen a la gestión y funcionamiento del sistema.

- El modelo sugerido propone fortalecer en la DINAMA el funcionamiento del SNAP a través de la creación de una nueva División, dedicada en exclusividad al sistema (en lugar de un departamento, como sucede en la estructura formal vigente) jerarquizando la importancia del tema en el Ministerio.

El análisis realizado del contexto institucional, político y socio-económico del país permitió concluir sobre la conveniencia de realizar un fortalecimiento interno del sistema, aprovechando el mayor peso e imagen del estado en el terreno, así como la existencia de sinergias con los recursos y estructura del MVOTMA y la DINAMA. Por otra parte, en el estado actual de desarrollo, la solución propuesta otorgará seguramente una mayor capacidad de control, alineamiento y sintonía con el nivel político para la ejecución de las políticas públicas asociadas al SNAP.

- Habiendo definido la ubicación del SNAP dentro de la DINAMA, para definir su organización interna, se hacía necesario resolver el dilema existente entre confiar totalmente en la estructura central de la DINAMA (y/o el Ministerio) para gestionar procesos claves de apoyo (recursos humanos, administración contable y financiera, compras, comunicación institucional, etc.) o incorporar dichas funciones y capacidades dentro de la nueva División. Se optó por una solución intermedia, que prevé incorporar en la División de Áreas Protegidas, a referentes técnicos en cada uno de los procesos claves de apoyo, los cuales actuarían como nexos con los departamentos centrales y la División, coordinando los aspectos técnicos, la obtención de los apoyos requeridos para la gestión del sistema, y asegurando la necesaria adaptación de las políticas y directrices generales del Ministerio o la DINAMA, a las particularidades del SNAP. Esta solución permitirá a provechar recursos y estructuras existentes, facilitando al mismo tiempo la coordinación de las mismas para agilizar y adecuar los procesos y políticas centrales a las necesidades y tiempos del SNAP.

- Se trata de un modelo flexible, en el sentido que puede acompañar la evolución del modelo institucional del Ministerio. Por un lado, podría visualizarse como un primer paso hacia un modelo más moderno que podría implicar su organización bajo la modalidad de una “agencia” especializada, estructurada como una persona pública no estatal funcionando fuera de la órbita del Ministerio, con las correspondientes relaciones de coordinación política y estratégica. Por otra parte, si en un futuro los temas ambientales pasaran a formar parte de un Ministerio especializado (como marcan tendencias internacionales recogidas en los avances realizados por el proyecto de Diseño del Sistema Nacional Ambiental para el Uruguay Proyecto BID) el modelo propuesto podría perfectamente adaptarse e integrarse a la nueva institucionalidad en caso que las autoridades del momento decidan mantener en la misma al Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
- Entendemos que aún en el caso de que no se valide completamente el modelo propuesto, las definiciones y contenidos presentes en este informe y en el documento de “Entendimiento del marco institucional y normativo vigente” podrán ser de utilidad para la toma de decisiones futuras de las autoridades. La propuesta incorpora una descripción completa del modelo de funcionamiento del sistema, partiendo de la identificación de los procesos claves, el organigrama interno de la División, las funciones de cada departamento, los perfiles de los principales cargos propuestos y un dimensionamiento preliminar aproximado que recoge las previsiones de desarrollo del sistema para los próximos años. Las definiciones alcanzaron además al nivel local. De esta forma, se avanzó en la definición de una estructura “tipo” para la organización funcional de las Áreas Protegidas, con la descripción de funciones, perfiles de cargo y dimensionamiento correspondiente, profundizando además en el análisis de las interrelaciones existentes entre las Áreas y el nivel central (la nueva División).
 - El mapeo y descripción general de los procesos claves, aportará claridad y foco en la gestión, facilitando las decisiones de priorización en la asignación de recursos a favor de las actividades críticas y esenciales, y fomentando un estilo de conducción orientado a resultados.
 - La propuesta de organización del nivel central y la estructura tipo a nivel de áreas protegidas, con la descripción de funciones y perfiles de cargos y estimaciones preliminares de dimensionamiento, serán un insumo importante para guiar decisiones de contratación de personas y/o asignación de responsabilidades y funciones, de forma sistemática y concebidas en el marco de un modelo de funcionamiento que refleja las actividades y procesos críticos requeridos para una gestión eficaz y eficiente del sistema.
 - El análisis de los aspectos jurídicos y las recomendaciones correspondientes (contenidas en el documento de “Entendimiento...”) permitirá aclarar algunas zonas grises de la normativa y ordenar la agenda de temas a trabajar para mejorar el funcionamiento del sistema.
- Permanece latente el riesgo de que los procesos burocráticos enlentezcan el funcionamiento operativo, no obstante lo cual, la estructuración del Fondo de AP y su administración a través de la CND, se espera que contribuyan a limitar gran parte de dicho riesgo.

Introducción y Resumen Ejecutivo

I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP

II. Identificación y mapeo de procesos claves

III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo

IV. Modelo Organizativo Propuesto

V. Fortalecimiento del Capital Humano

VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)

VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo

Anexos

Se presentan las conclusiones generales del análisis crítico de la institucionalidad y marco normativo vigente (contenidas en el documento intermedio entregado “Entendimiento del Marco Institucional y Normativo vigente”), para contextualizar las recomendaciones contenidas en el modelo institucional propuesto. Cabe aclarar que en dicho documento puede encontrarse un análisis detallado del marco normativo e institucional, así como de experiencias aplicables de otros países de los cuales pudieron extraerse lecciones aprendidas para el caso uruguayo., por lo que se recomienda su lectura para una mejor comprensión de la propuesta presentada.

Principales conclusiones del análisis de la situación actual del SNAP:

- **Desde la creación del SNAP se han realizado esfuerzos significativos para lograr la implementación inicial del Sistema apostando fuertemente a la planificación y gestión de las áreas.** Para ello, se han incorporado equipos técnicos, se han desarrollado acciones orientadas a mejorar la coordinación y la articulación interinstitucional y se ha fomentado la participación social a través de acciones de comunicación.
- **No obstante los avances logrados, el SNAP cuenta con importantes desafíos en materia institucional, financiera y de dotación de recursos humanos calificados** para contar con un sistema de áreas protegidas formalmente estructurado y organizado que posibilite una gestión eficaz y eficiente orientada al logro de los objetivos institucionales planteados.
- Desde el punto de vista organizacional, la nueva realidad que marca un sistema en funcionamiento, con siete áreas protegidas incorporadas y más de diez en la plan de incorporación, hace necesario adecuar el modelo para adaptarlo al nuevo escenario.
- **Resulta necesario fortalecer la institucionalidad del sistema**, jerarquizándola en la estructura actual y dotándola de los recursos necesarios para cumplir con los cometidos y procesos claves definidos, **reduciendo la dependencia de estructuras temporales** (por ejemplo el Proyecto de Fortalecimiento del SNAP) que no aseguran la sostenibilidad en el tiempo del sistema. En este sentido, será necesario robustecer el nivel central con capacidades técnicas, de planificación y control, tanto para dirigir y supervisar la gestión del sistema, como para participar de la misma, actuando como nexo y colaborando con el nivel territorial según el modelo de gobernanza adoptado en cada área.
- **A nivel de las áreas protegidas ingresadas al sistema, un desafío importante pasa por formalizar el funcionamiento de los ámbitos formales previstos** (administrador, CAE) y **por incorporar al personal requerido para la gestión** (Director, Guardaparques, etc).
- El fortalecimiento de la institucionalidad del sistema a nivel central y de las áreas, permitirá seguramente mejorar el grado de coordinación interinstitucional respecto de la trama de organismos vinculados o con intereses comunes en las áreas.

- **Se debe avanzar en la formalización de procesos clave para el funcionamiento del sistema, así como en las políticas y directrices generales que los regulan.** Esta formalización permitirá capitalizar experiencias, uniformizar prácticas de trabajo y reducir la discrecionalidad y artesanía con la que a veces se resuelven o gestionan asuntos que ya han sido previstos o resueltos anteriormente en otros ámbitos de forma exitosa.
- En relación con las **fuentes de financiamiento**, la normativa específica que rige actualmente el SNAP prevé una variedad de fuentes posibles de financiamiento: recursos presupuestales, subsidios, proventos, multas y decomisos, creación de impuestos específicos, cobro de tarifas para el ingreso a las áreas protegidas. A nivel de la legislación nacional también existen instrumentos que podrían ser utilizados (por ejemplo exoneraciones tributarias). Sin embargo, las posibilidades que el marco normativo brinda no han sido explotadas aún.
- **En la actualidad el sistema depende en gran medida de fondos de cooperación internacional**, que no aseguran la sostenibilidad futura del mismo en el mediano y largo plazo. El desafío pasa entonces por incrementar la participación del financiamiento de base presupuestal y gestionar en paralelo el desarrollo de otras fuentes complementarias como las aludidas anteriormente. En este contexto, la definición del presupuesto quinquenal 2010 – 2014 adquiere una importancia estratégica para el futuro del sistema.
- En cuanto a la puesta en funcionamiento del **Fondo de Áreas Protegidas** previsto legalmente para la administración de los recursos financieros del sistema, **aún no se encuentra operativo.**
- **Respecto del marco jurídico que regula el funcionamiento del sistema, puede decirse que Uruguay cuenta con un sistema relativamente moderno y completo.** Los desafíos en este punto están más vinculados a la necesidad de aclarar, comunicar, capacitar y aplicar la normativa que a modificar o incorporar nuevas normas. No obstante ello, se debe avanzar en la reglamentación de algunos aspectos pendientes y regularizar otros que admiten mejores soluciones desde el punto de vista legal, tal como surge del análisis realizado en el producto intermedio de la consultoría antes aludido.

Por su parte la Ley 17.234 en su art. 2º, define los objetivos específicos que deberá perseguir el Sistema Nacional de Áreas Protegidas:

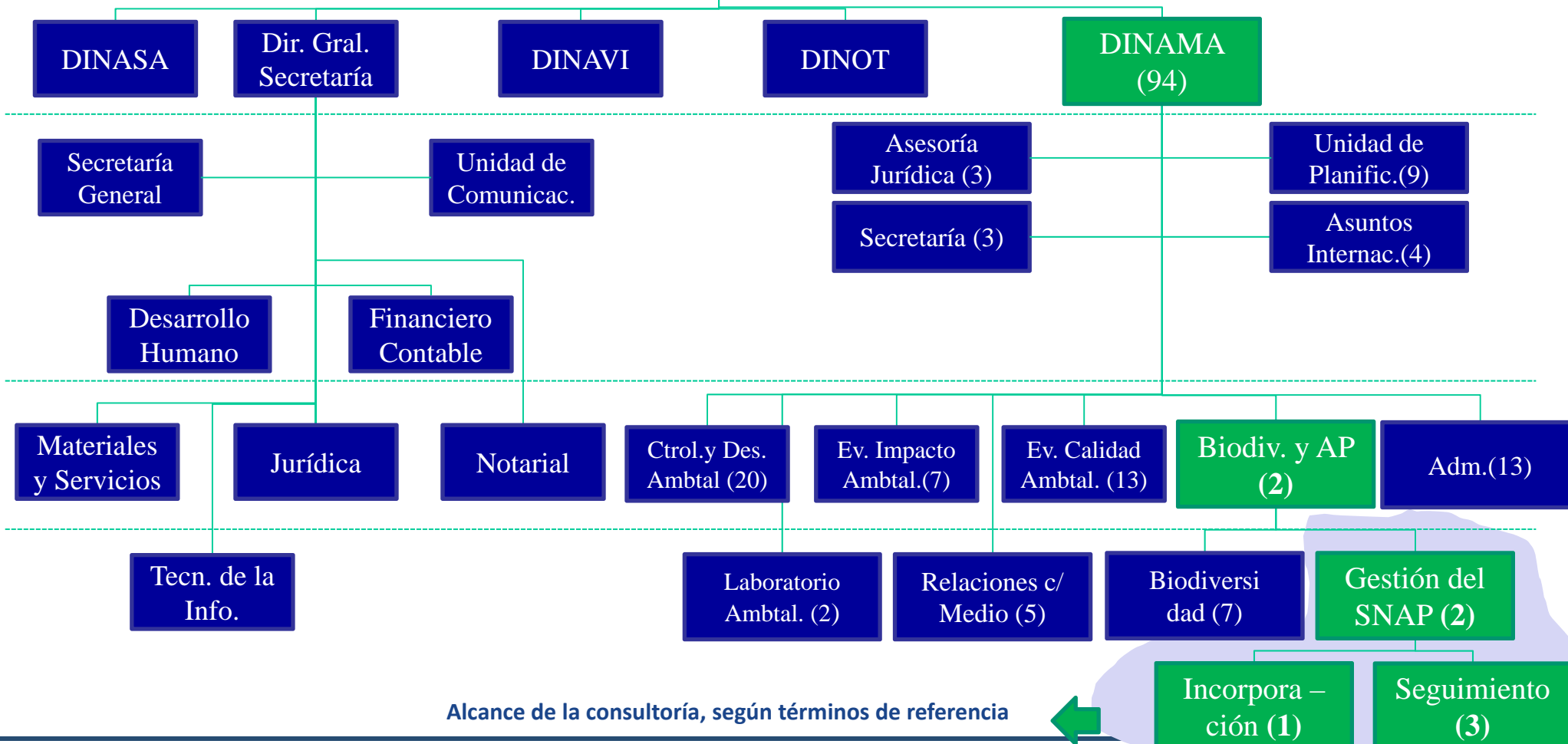
- A. “ Proteger la diversidad biológica y los ecosistemas, que comprenden la conservación y preservación del material genético y las especies, priorizando la conservación de las poblaciones de flora y fauna autóctonas en peligro o amenazadas de extinción.
- B. Proteger los hábitats naturales, así como las formaciones geológicas y geomorfológicas relevantes, especialmente aquellos imprescindibles para la sobrevivencia de las especies amenazadas.
- C. Mantener ejemplos singulares de paisajes naturales y culturales.
- D. Evitar el deterioro de las cuencas hidrográficas, de modo de asegurar la calidad y cantidad de las aguas.
- E. Proteger los objetos, sitios y estructuras culturales, históricas y arqueológicas, con fines de conocimiento público o de investigación científica.
- F. Proveer oportunidades para la educación ambiental e investigación, estudio y monitoreo del ambiente en las áreas naturales protegidas.
- G. Proporcionar oportunidades para la recreación al aire libre, compatibles con las características naturales y culturales de cada área, así como también para su desarrollo ecoturístico.
- H. Contribuir al desarrollo socioeconómico, fomentando la participación de las comunidades locales en las actividades relacionadas con las áreas naturales protegidas, así como también las oportunidades compatibles de trabajo en las mismas o en las zonas de influencia.
- I. Desarrollar formas y métodos de aprovechamiento y uso sustentable de la diversidad biológica nacional y de los hábitats naturales, asegurando su potencial para beneficio de las generaciones futuras”.

El modelo institucionalidad del SNAP debiera ser consistente con los objetivos establecidos en el marco legal. Se presenta seguidamente la estructura actual de la DINAMA abocada al sistema

1. Conclusiones del entendimiento del contexto actual del SNAP

- Se presenta la Estructura Organizativa del Ministerio, identificando (en color verde) la estructura actual abocada directamente y en exclusividad al SNAP. Otras Unidades colaboran en sus respectivos ámbitos de especialización aunque con capacidad de respuesta limitada de acuerdo a las necesidades del sistema: Relaciones con el medio, Asesoría Jurídica, Unidad de Planificación, Asuntos Internacionales, Administración, entre otras (1)

MVOTMA



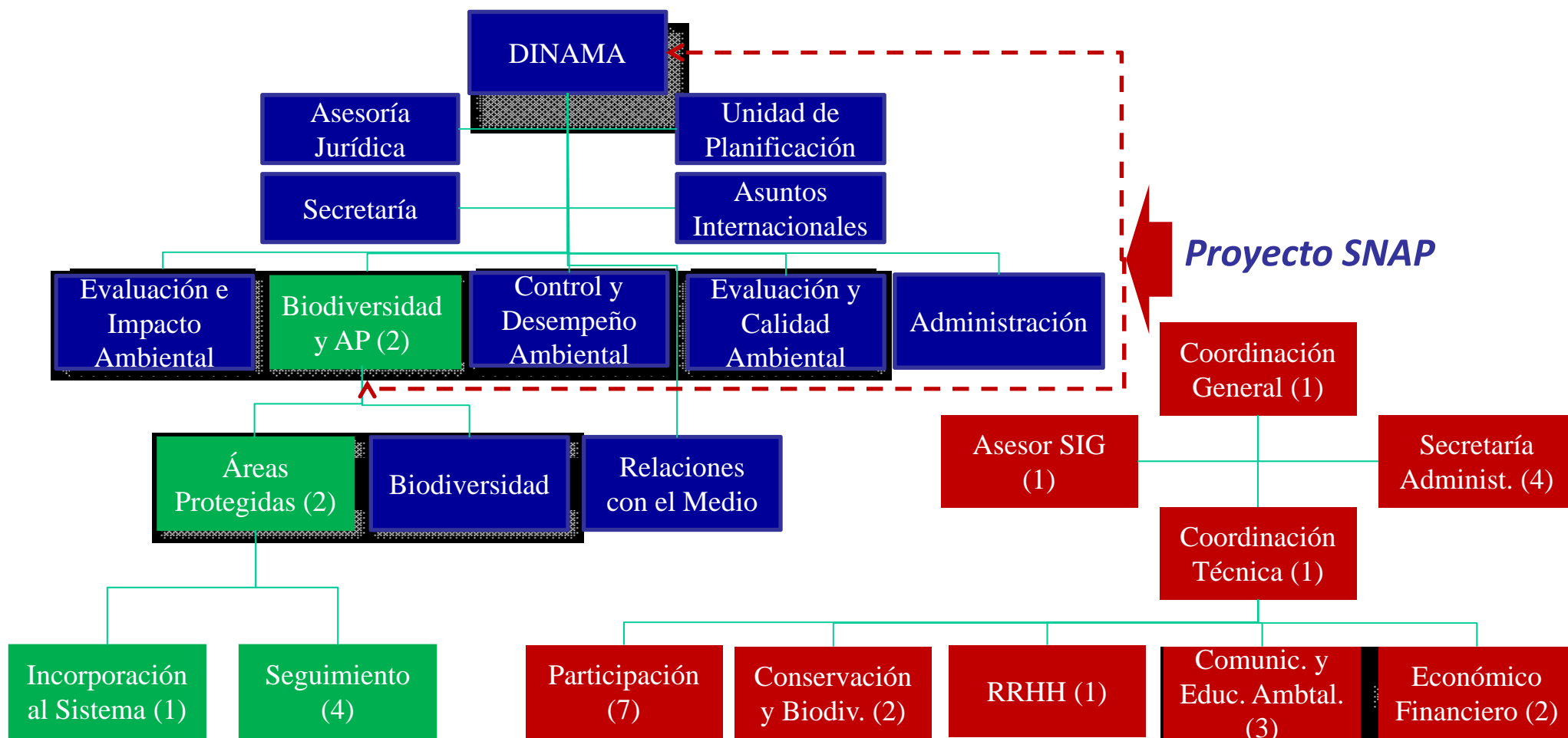
Alcance de la consultoría, según términos de referencia



(1) – Los números entre paréntesis corresponden al número de funcionarios de cada unidad.

1. Conclusiones del entendimiento del contexto actual del SNAP

- La estructura de la DINAMA, cuenta con el apoyo (hasta el año 2012) del Proyecto de Fortalecimiento del Proceso de Implementación del SNAP (Proyecto SNAP), el cual fue firmado en el año 2007 entre el gobierno uruguayo y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, con el objetivo principal de apoyar al diseño e implementación inicial del SNAP a través de la definición, entre otros aspectos, de una reestructura institucional que diera soporte integral al Sistema.



Introducción y Resumen Ejecutivo

I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP

II. Identificación y mapeo de procesos claves

III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo

IV. Modelo Organizativo Propuesto

V. Fortalecimiento del Capital Humano

VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)

VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo

Anexos

A partir de la comprensión de los cometidos y objetivos asignados al sistema nacional de áreas protegidas en Uruguay y considerando las experiencias internacionales y locales en el desarrollo de las actividades que involucran estos sistemas, se identificaron y mapearon los procesos que deberían ejecutarse para lograr los resultados esperados.

Cabe aclarar que no formó parte del alcance de la consultoría el desarrollo y documentación de las políticas, procesos y procedimientos del sistema. El objetivo del mapeo realizado es instrumental al análisis del diseño institucional, ya que busca asegurar que todas las actividades que son claves para el funcionamiento adecuado del SNAP queden incluidas en alguno de los procesos mapeados. Luego, el modelo organizativo que se proponga debería estar alineado, prever y facilitar el desarrollo de los mismos en forma eficiente. En definitiva, si una actividad es relevante para el funcionamiento del sistema, debería formar parte de un proceso clave, y éste a su vez debiera contar con responsables de su ejecución previstos de forma clara en la estructura organizativa propuesta.

Se identifican tres tipos de procesos claves:

- **Estratégicos:** definen el marco general de actuación, los lineamientos y directrices que guían y orientan el conjunto de actividades del sistema.
- **Críticos:** constituyen el corazón del sistema, son críticos para el funcionamiento y el logro de los objetivos previstos.
- **De apoyo:** si bien no constituyen la esencia del sistema ya que suelen estar presentes explícita o implícitamente en todas las organizaciones, son imprescindibles para viabilizar el desarrollo de los procesos críticos.

Dicha clasificación tendrá sus implicancias desde el punto de vista del modelo organizativo. Si bien todos los procesos son claves y deben funcionar eficientemente, los procesos de apoyo podrían por ejemplo ser desarrollados total o parcialmente de forma “tercerizada”, recurriendo a otras Unidades del Ministerio o de la DINAMA, incluso a entidades externas. No sucede lo mismo con los procesos críticos, ya que dada su importancia para el cumplimiento de los objetivos, debieran representar el centro de la atención de los responsables de la gestión del sistema.

El mapa de proceso que se presenta a continuación, ofrece una mirada panorámica de los procesos claves del sistema. Luego se presenta una “Ficha” de cada proceso en el que se describen sus principales actividades, objetivos, alcance y responsables involucrados en la nueva estructura propuesta.

Procesos Estratégicos

Planificación y definición de políticas, directrices, guías, procedimientos técnicos

Procesos Críticos

Gestionar
incorporación
de un AP

Preparar Gestión
del AP

Gestionar el AP

Evaluar y
Monitorear

Gestionar Marco Normativo Vigente

Gestionar la Comunicación, Imagen Institucional y Educación Ambiental

Gestionar Cooperación

Procesos de Apoyo

Gestionar procesos de RRHH (contrataciones, capacitación, carrera, remuneración, evaluación)

Gestionar la Administración Financiero Contable

Gestionar Sistemas de Información

FICHA DE PROCESO

Planificar y definir políticas, directrices, guías, procedimientos técnicos

OBJETIVO

Definir los planes, directrices técnicas y lineamientos estratégicos que aseguren al SNAP el cumplimiento de los cometidos institucionales, orientando las acciones desempeñadas por todos las personas involucradas en el funcionamiento del Sistema.

ALCANCE

Incluye la definición del plan estratégico, plan director, políticas, directrices estratégicas, guías y procedimientos técnicos, objetivos y metas de conservación, así como los planes de incorporación de áreas al sistema, entre otros.

ENTRADAS

- Lineamientos y/o requerimientos políticos.
- Necesidades, tendencias y cambios en la situación de las áreas naturales.
- Informes de monitoreo y evaluación del sistema.
- Solicitudes de incorporación de nuevas áreas al sistema.

ACTIVIDADES

- Diseñar, evaluar y revisar el Plan Estratégico y el Plan Director del sistema.
- Definir y evaluar las directrices, políticas y los procedimientos técnicos que guían el funcionamiento general del sistema.
- Definir, evaluar y adecuar el plan de incorporación de áreas al sistema.
- Monitorear el grado de cumplimiento de las metas definidas proponiendo los correctivos correspondientes.

SALIDAS

- Plan Estratégico del SNAP aprobado y revisado periódicamente.
- Plan de Incorporación de AP definido y actualizado.
- Directrices, guías y procedimientos técnicos definidos.

INVOLUCRADOS

- Responsable de la División de Áreas Protegidas.
- Director de la DINAMA (aprueba y /o participa, según el caso)
- Responsable de Gestión de AP, con los especialistas técnicos correspondientes (elaboran, proponen, definen en su ámbito de atribución).
- Coordinadores de Desarrollo y otros especialistas (colaboran y proponen en sus ámbitos de especialidad)

FICHA DE PROCESO

Gestionar la incorporación de un área protegida específica.

OBJETIVO

Incorporar un AP al Sistema mediante un proceso planificado y organizado, que asegure el cumplimiento de la normativa, directrices, guías y procedimientos técnicos, la participación de actores involucrados en el AP para lograr consensos evitando problemas y gestionando los riesgos que pueden surgir durante el proceso de elaboración de la propuesta correspondiente, asegurando el rigor en términos científicos y técnicos.

ALCANCE

Comprende la elaboración del Plan de Trabajo, la conformación del equipo que dirigirá su ejecución y el desarrollo mismo del conjunto de actividades previstas en dicho Plan para lograr la incorporación de un área específica al SNAP. El proceso finaliza con el decreto que formaliza el ingreso del área protegida al sistema.

ENTRADAS

- Plan de incorporación de AP al sistema.
- Directrices, Guías, políticas y/o procedimientos técnicos definidos para desarrollar las actividades del proceso.
- Observaciones, recomendaciones de ajustes resultantes de las actividades de comunicación durante el proceso de incorporación.

ACTIVIDADES

- Elaborar Plan de Trabajo para realizar el proceso de incorporación.
- Conformar el equipo de trabajo encargado de llevar adelante el proceso correspondiente.
- Realizar los estudios técnicos correspondientes así como el relevamiento del contexto sociocultural, económico y político.
- Diseñar e implementar estrategias de comunicación para incentivar la participación, así como para prevenir y/o gestionar los conflictos que puedan generarse.
- Elaborar proyecto de Incorporación.
- Gestionar las instancias de comunicación previstas legalmente.
- Elaborar decreto de incorp. del AP.

SALIDAS

- Informes técnicos y del contexto.
- Puesta de Manifiesto del proyecto.
- Opinión de la CNA
- Audiencia Pública.
- Decreto de Incorporación de AP al SNAP.
- Comunicación de la incorporación del AP al SNAP.

INVOLUCRADOS

- Coordinador de Desarrollo de AP asignado a la zona a la que pertenece el AP (coordina y dirige todo el proceso)
- Responsable de Gestión de AP y Director de División AP (aprueban plan de trabajo, equipo y presupuesto, monitorea ejecución y colabora en actividades críticas).
- Especialistas Técnicos (colaboran en la elaboración del Plan de Trabajo y en su ejecución, en sus áreas de conocimiento)

FICHA DE PROCESO

Preparar gestión del área protegida.

OBJETIVO

Dotar al área incorporada formalmente al sistema (decreto) del conjunto de definiciones y recursos necesarios, en forma previa al inicio de la gestión propiamente dicha.

ALCANCE

Comprende el conjunto de actividades y definiciones previas necesarias para dotar a un AP formalmente declarada, de las capacidades y ámbitos formales de gestión requeridos para iniciar la gestión propiamente dicha: recursos humanos y financieros necesarios, designaciones y acuerdos correspondientes según el modelo de gobernanza previsto, un plan de trabajo para el primer año consistente con las definiciones anteriores, entre otros.

ENTRADAS

- Decreto de incorporación de un Área Protegida al SNAP.
- Informes técnicos y de contexto sociocultural político, económico.
- Convenio "tipo" de administración
- Directrices, Guías, políticas y/o procedimientos técnicos definidos para desarrollar las actividades del proceso.

ACTIVIDADES

- Definir y conformar el equipo de trabajo que dirigirá el proceso (en principio manteniendo al mismo equipo del proceso de incorporación).
- Gestionar designación del Administrador del AP y acordar convenio de administración para el primer año (si corresponde s/modelo de gobernanza).
- Gestionar selección y designación del Director del AP.
- Definir y Conformar Comisión Asesora Específica del AP.
- Elaborar el Plan de Actuaciones Inmediatas (que incluye la elaboración del Plan de Manejo) y su presupuesto correspondiente.

SALIDAS

- Administrador designado para el AP.
- Convenio de administración (si aplica) firmado.
- Comisión Asesora Específica (CAE) conformada o designada en proceso de formalización.
- Plan de Actuaciones Inmediatas para el primer año y presupuesto aprobado.
- Director de AP seleccionado.

INVOLUCRADOS

- Coordinador de Desarrollo de AP asignado a la zona a la que pertenece el AP (coordina y dirige todo el proceso).
- Responsable de Gestión de AP y Director de División AP (monitorea ejecución, aprueba definiciones y colabora en decisiones y actividades críticas).
- Especialistas Técnicos (colaboran en la elaboración del Plan de Actuaciones Inmediatas, en sus áreas de conocimiento).
- Administrador: participa en todo el proceso desde su designación.

FICHA DE PROCESO **➔ Gestionar el Área Protegida.**

OBJETIVO		ALCANCE	
<p>Planificar e implementar las acciones tendientes a lograr los objetivos específicos establecidos para el AP, gestionando eficientemente los recursos disponibles.</p>		<p>Comprende la elaboración y ejecución del Plan del Manejo, o del Plan de Actuaciones Inmediatas (solo aplica en el primer año de gestión del área).</p>	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	INVOLUCRADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución o Convenio/ contrato de administración (si corresponde) firmado. • Plan de Actuaciones Inmediatas aprobado (solo en el primer año de gestión) o Plan de Manejo. • Plan operativo anual, Presupuesto aprobado y recursos financieros disponibles. • Directrices, Guías, políticas y/o procedimientos técnicos definidos para la gestión de AP • CAE conformada, Administrador y Director designados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan de Manejo y realizar las adecuaciones necesarias que surjan durante el proceso de ejecución. • Elaborar otros instrumentos de planificación de menor rango del AP. (POA, Planes Temáticos, plan financiero). • Desarrollar todas las actividades definidas en el Plan de Manejo y el plan operativo aprobados (o el plan de Actuaciones Inmediatas durante el primer año de gestión). • Coordinar, participar, gestionar y/o integrar los ámbitos de coordinación necesarios para lograr los objetivos del AP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Manejo aprobado (solo el primer año) o actualizado • POA, Planes Temáticos y plan financiero anual aprobados. • Actividades del POA realizadas. • Informes periódicos de Gestión y rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de AP: es el responsable de la gestión, a través del Director de AP y su equipo. • Coordinador de Desarrollo asignado al AP: colabora, baja lineamientos técnicos, sigue la ejecución y actúa como nexo con el nivel central. • Especialistas Técnicos nivel central (Gestión de AP) definen lineamientos técnicos y monitoreando el trabajo de técnicos que trabajen en el AP en sus área de especialidad (en coordinación con los Coord de Desarrollo).

FICHA DE PROCESO

Evaluar y Monitorear

OBJETIVO

Controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas definidos tanto a nivel del sistema en su conjunto como de cada área protegida específica ingresada al SNAP, utilizando indicadores y metodologías apropiadas.

ALCANCE

Comprende el conjunto de actividades de seguimiento de la gestión de las AP (de cada AP y del sistema en su conjunto), la detección de desviaciones con respecto a los planes, la evaluación de los resultados obtenidos y la propuesta de acciones correctivas.

ENTRADAS

- Directrices, Guías, políticas y/o procedimientos técnicos definidos para la gestión de APs, así como para la evaluación de la misma
- Plan Director del SNAP, Planes de Manejo, Operativos y temáticos.
- Información cuantitativa y cualitativa disponible sobre aspectos técnicos y de gestión de las AP.

ACTIVIDADES

- Diseñar e implementar procedimientos, metodologías e instrumentos de monitoreo y evaluación.
- Coordinar la realización de estudios técnicos necesarios para la evaluación, así como la definición de requerimientos y coordinación general del relevamiento de la información requerida para el cálculo de los indicadores correspondientes.
- Evaluar la efectividad de manejo de las AP y los resultados obtenidos, analizando los desvíos con los objetivos y metas de conservación definidos.
- Proponer los correctivos necesarios en las directrices de gestión, en los planes y/o en las actividades de gestión del AP.
- Sistematizar y difundir los resultados.

SALIDAS

- Informes de Monitoreo y Evaluación de la gestión de las AP.
- Incorporación de eventuales adecuaciones en políticas, directrices, procedimientos de gestión y/o en los planes de manejo u operativos de las APs.

INVOLUCRADOS

- Unidad de Monitoreo y Evaluación: diseña metodologías e instrumento, dirigiendo el proceso desde el punto de vista técnico.
- Director de División y/o Depto. De Gestión AP: analizan y validan metodología e instrumentos.
- Coord. de Desarrollo: realizan el monitoreo de la gestión in situ en las AP y bajan lineamientos y recomendaciones a los Directores resultantes de la evaluación
- Especialistas técnicos: analizan los resultados de la evaluación, realizando recomendaciones en sus respectivas áreas de especialidad.

FICHA DE PROCESO

Gestionar marco normativo vigente

OBJETIVO

Analizar todo lo referente a la normativa que rige el funcionamiento del sistema, identificando y proponiendo las propuestas de mejora correspondiente en la normativa vigente para adecuar la mismos a la realidad y necesidades del sistema .

ALCANCE

Incluye el conjunto de actividades vinculadas al análisis, estudio, elaboración de propuestas y comunicación de los aspectos normativos que regulan el funcionamiento del sistema.

ENTRADAS

- Vacíos normativos o de insuficiente desarrollo.
- Asuntos de pendiente reglamentación.
- Dudas de interpretación.
- Nuevas leyes y/o decretos que impactan directa o indirectamente al SNAP.
- Necesidad de resolver situaciones no previstas

ACTIVIDADES

- Interpretar y analizar el marco normativo vigente y las novedades que puedan surgir.
- Analizar sugerencias de mejora y/o consultas para la resolución de algún aspecto que afecte el funcionamiento del SNAP.
- Formular y redactar normas, resoluciones, convenios o contratos.
- Difundir la normativa y colaborar en la capacitación al personal que trabaja para el SNAP.

SALIDAS

- Propuestas de normas o de ajustes a las existentes.
- Actividades de difusión y capacitación.
- Respuestas y/o recomendaciones a consultas y análisis de situaciones planteadas.

INVOLUCRADOS

- Unidad de Asesoría Jurídica de la DINAMA: realiza análisis jurídicos, elabora propuestas de mejora, colabora con la difusión de la normativa vigente y su aplicación.
- División de AP: los distintos cargos de la estructura intervienen en la detección de vacíos, problemas de interpretación y/o desconocimiento de la normativa y su aplicación.
- Los coordinadores de desarrollo y el especialista en RRHH de la División: colaborar con la comunicación y capacitación afectado al SNAP.

FICHA DE PROCESO

Gestionar la comunicación, imagen institucional y educación ambiental

OBJETIVO

Planificar y desarrollar la comunicación e imagen institucional del sistema en su conjunto, así como la educación ambiental vinculada a las áreas protegidas, contribuyendo a una mayor concientización y sensibilización en la temática y en los impactos de la misma en la sociedad uruguaya en su conjunto y en los más involucrados con las APs..

ALCANCE

Se incluye en este proceso la planificación y definición de la estrategia de comunicación, imagen institucional y educación ambiental del sistema en su conjunto, así como las actividades necesarias para la ejecución de la misma.

ENTRADAS

- Plan Estratégico y Plan Director del SNAP.
- Estudios (encuestas) de percepción sobre la temática de APs.
- Informes de gestión de las APs y del sistema en su conjunto.
- Requerimientos en temas de comunicación, imagen y educación ambiental, de parte de las autoridades y funcionarios del SNAP.

ACTIVIDADES

- Definir planes, políticas y directrices para el desarrollo de las actividades comunicación, imagen y educación ambiental.
- Desarrollar contenidos para los distintos canales y objetivos de comunicación: página web, folletería, boletines, materiales para procesos de educación entre otros.
- Gestionar relacionamiento con los medios, organismos, autoridades y actores claves del sistema.
- Analizar impactos de las actividades desarrolladas, realizando los correctivos correspondientes.

SALIDAS

- Estrategia y Plan de comunicación, imagen y educación ambiental.
- Directrices para la ejecución en las APs.
- Materiales para soportar las actividades.
- Página web mantenida y actualizada.
- Eventos y demás acciones de comunicación.
- Actividades de educación ambiental

INVOLUCRADOS

- Especialista en Comunicación (Depto. Gestión del Sistema): lidera en coordinación y con el apoyo de la Unidad de Planificación de la Dinama, Depto. Relaciones con el Medio, y Unidad de Comunicación de la DIGESE (MVOTMA).

FICHA DE PROCESO

Gestionar cooperación

OBJETIVO

Identificar, obtener y gestionar oportunidades de cooperación técnica y económica, tanto a nivel nacional como internacional, en forma coordinada y sistemática.

ALCANCE

Comprende el conjunto de actividades necesarias para identificar las oportunidades, mantener contactos y relacionamiento con organismos y agentes de cooperación internacional y local y elaborar proyectos, entre otros, para obtener las colaboraciones buscadas.

ENTRADAS

- Organismos internacionales de cooperación que apoyan técnica y/o económicamente iniciativas vinculadas con el sistema de áreas protegidas.
- Estrategia, directrices y procedimientos para la gestión de la cooperación (a def).
- Actores locales con interés en donar recursos financieros para la gestión de AP.
- Marco normativo que incentiva las donaciones de privados (en proceso).

ACTIVIDADES

- Identificar y analizar oportunidades de cooperación existentes de forma sistemática.
- Elaborar proyectos de cooperación técnica y/o económica.
- Promover la obtención de donaciones para el financiamiento del sistema, en forma coordinada entre los distintos actores del sistema.
- Realizar informes y rendiciones de cuentas sobre las colaboraciones requeridas, de acuerdo a las condiciones acordadas.

SALIDAS

- Proyectos de cooperación obtenidos.
- Donaciones obtenidas.
- Informes de gestión y rendiciones de cuentas.

INVOLUCRADOS

- Economista especializado del depto de Gestión del Sistema, con la coordinación y apoyo de la Unidad de Asuntos Internacionales de la DINAMA.
- Director de la División AP: coordina y colabora en la gestión.
- Otros técnicos de la División: colaboran con la identificación de requerimientos, oportunidades, y con el diseño de proyectos.

FICHA DE PROCESO

Gestionar procesos de RRHH

OBJETIVO

Definir y ejecutar las políticas y procesos de gestión del capital humano vinculado al sistema nacional de áreas protegidas, tanto a nivel central como de las propias áreas, promoviendo su desarrollo, uniformidad y consistencia.

ALCANCE

Comprende los procesos de selección y contratación de personal, capacitación, evaluación de desempeño, gestión del sistema de promoción y remuneración y gestión de políticas y actividades de comunicación interna, en el ámbito del SNAP.

ENTRADAS

- TOFUP
- Políticas y procedimientos de gestión de recursos humanos del MVOTMA.
- Organigrama de la División.
- Descripción de funciones y perfiles de cargos.
- Plan Estratégico y Plan Director del SNAP.
- Plan de contrataciones (a def.)
- Nuevos requerimientos de personal y de capacitación.

ACTIVIDADES

- Gestionar la selección y contratación de personas para el SNAP.
- Desarrollar, mantener actualizado y coordinar la implementación del plan de capacitación a nivel de todo el sistema.
- Gestionar la evaluación del desempeño a nivel de todo el sistema, así como las promociones correspondientes.
- Gestionar la liquidación y pago de las remuneraciones correspondientes.
- Gestionar actividades, instrumentos y ámbitos para fortalecer la comunicación interna.

SALIDAS

- Plan de capacitación actualizado.
- Cursos y talleres realizados.
- Remuneraciones y contratos de servicios pagados.
- Evaluaciones de desempeño realizadas.
- Actividades de comunicación interna realizadas.

INVOLUCRADOS

- Especialista en RRHH del Depto. de Gestión del Sistema, bajo la coordinación y apoyo de la División Gestión Humana de la DIGESE (MVOTMA).
- Director de la División de AP y Director de la DINAMA: coordinan y participación en la definición y aplicación de políticas.

FICHA DE PROCESO

Gestionar la Administración Financiero Contable

OBJETIVO

Asegurar la adecuada planificación y administración de los recursos financieros del sistema, la generación de información financiera y la gestión eficiente de las adquisiciones y pagos correspondientes.

ALCANCE

Comprende la elaboración y gestión del presupuesto del SNAP, la administración del Fondo de AP, así como también la generación y sistematización de información contable, financiera y operativa, la gestión de los procesos de adquisiciones y la gestión de la documentación del SNAP.

ENTRADAS

- Plan Estratégico y Plan Director del SNAP y presupuesto.
- Convenios o contratos con Administradores de AP.
- Planes Operativos y presupuestos de las AP.
- Convenio de administración del Fondo de AP con la CND (a def).
- Solicitudes de compras y pagos.
- Rendiciones de cuenta de los Administradores.
- Requerimientos de información.
- Marco normativo vigente.

ACTIVIDADES

- Elaborar el presupuesto del SNAP y monitorear ejecución.
- Gestionar los procesos de adquisiciones y pagos.
- Gestionar las transferencias de fondos a los Administradores, controlando su ejecución.
- Administrar el Fondo de AP, directamente o a través de terceros (CND).
- Elaborar y sistematizar la información contable y financiera del SNAP.
- Administrar el archivo de documentación del SNAP.
- Realizar estudios y análisis financieros según requerimientos.

SALIDAS

- Informes financiero contables.
- Rendiciones de cuenta aprobadas.
- Transferencias de fondos a los Administradores aprobada.
- Adquisiciones y pagos realizadas.
- Ajustes al presupuesto realizados.

INVOLUCRADOS

- Contador del Depto. Gestión del Sistema, en coordinación y con el apoyo de las siguientes Unidades, según sus cometidos:
 - Unidad de Planificación de la DINAMA (pesupuesto)
 - Unidad de Administración de la DINAMA (adquisiciones y expedientes)
 - Unidad Financiero Contable de la DIGESE MVOTMA (administración financiera e información contable).
 - Administrador del Fondo (CND)
- Director de la División de AP y Director de la DINAMA: coordinan y participan en la definición y aplicación de políticas.

FICHA DE PROCESO

Gestionar Sistemas de Información

OBJETIVO

Asegurar el funcionamiento adecuado de la infraestructura tecnológica y de comunicaciones, necesarios para lograr procesos de gestión eficientes y facilitar la generación y consulta de la información del sistema.

ALCANCE

Comprende los procesos vinculados con la gestión, operación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, los sistemas operativos y de comunicaciones, así como también la gestión de requerimientos de información e implementación de soluciones tecnológicas.

ENTRADAS

- Planes Directores de TI (si existen).
- Normas de seguridad e integridad informáticas.
- Sistemas informáticos, aplicaciones y equipos de computación.
- Requerimientos de información y de herramientas informáticas para soportar la gestión.

ACTIVIDADES

- Definir, gestionar y mantener la infraestructura tecnológica y de comunicaciones.
- Definir e implementar las políticas y procedimientos de respaldo y seguridad de la información.
- Gestionar requerimientos de información e implementar soluciones tecnológicas.
- Operar y mantener actualizados los sistemas operativos (por ej.: SIG, SIA).
- Brindar asistencia y capacitar a los usuarios según requerimientos.

SALIDAS

- Infraestructura y soluciones tecnológicas requeridas operando adecuadamente.
- Usuarios capacitados.
- Información ordenada, actualizada y accesible (a distintos niveles).

INVOLUCRADOS

- Unidad de Tecnología de la información de la DIGESE (MVOTMA): planificación y políticas generales.
- Depto. Sistema de Información Ambiental de la Div. Evaluación de la Calidad Ambiental (DINAMA): mantiene y da soporte sistemas y servidores.
- Unidad de Monitoreo y Evaluación (colabora con la implementación del Sistema de Información Geográfica).
- Otros Técnicos de la División AP: identificación nuevos requerimientos de información para la gestión.

Introducción y Resumen Ejecutivo

I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP

II. Identificación y mapeo de procesos claves

III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo

IV. Modelo Organizativo Propuesto

V. Fortalecimiento del Capital Humano

VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)

VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo

Anexos

Las definiciones que se tomen en cuanto a la forma en que se espera ejecutar los procesos claves identificados en el capítulo anterior, también tienen implicancias en el diseño institucional propuesto. Este debería ser consistente con dichos principios y contribuir con su aplicación. Se explicitan en este capítulo los principios generales de funcionamiento que guiarán la forma de trabajo futura en el SNAP.

➔ ¿Cómo queremos que funcione la entidad que gestiona el SNAP?

1. Con un **sentido de dirección claro** y un nivel de respaldo suficiente de las autoridades para acelerar las definiciones estratégicas y los acuerdos políticos que el sistema requiere para desarrollarse.
2. **Centralizando la planificación, dirección y monitoreo general del Sistema**, con un fuerte apoyo técnico a los administradores designados en la preparación e instrumentación de la gestión de campo de las áreas a su cargo, promoviendo que esta atienda los lineamientos modernos de conservación, particularmente aquellos enmarcados en la visión que promueve el Enfoque Ecosistémico y los desafíos que representan para las AP en Uruguay, los impactos de los cambios globales en el mundo.
3. **Descentralizando la Gestión Operativa en las áreas protegidas a través de administradores** (preferentemente intendencias y Organizaciones de la sociedad civil, o en su defecto el MVOTMA a través de la DINAMA) en un **esquema de gobernanza** en la que **la DINAMA no se libera de su responsabilidad sobre la gestión del área, si no que la comparte**, en los términos acordados en la resolución o convenio/ contrato de administración correspondiente (según corresponda).
4. Concibiendo una **definición dinámica del modelo de gobernanza** de las áreas, que deberá ir recogiendo la experiencia de campo a medida que se acumulen lecciones aprendidas en la práctica. En este sentido, será importante desarrollar la capacidad para sistematizar esas experiencias y traducirlas en decisiones políticas y administrativas que vayan ajustando y mejorando el modelo propuesto. La experiencia internacional (Centroamérica por ejemplo) ha indicado que no hay camino cierto, sino que al momento de abrir un espacio de gobernanza participativo, todo el sistema se dinamiza, los actores cambian y los equilibrios de fuerzas se mueven, por lo que el modelo de gobernanza debe tener la posibilidad de ajustarse como respuesta a estos cambios y el modelo organizativo que lo sustente también.
5. **Promoviendo la participación activa de los actores locales** (stakeholders) en instancias de comunicación, difusión y toma de decisiones conjuntas en aquellos aspectos que afecten directa o indirectamente sus intereses en el área.
6. Asegurando que los **procesos sustantivos y de apoyo, tengan responsables claramente definidos**, con las capacidades requeridas.

8. Evitando estructuras excesivamente compartimentadas que puedan quitarle flexibilidad a la gestión de los recursos humanos que trabajan para el sistema ante condiciones cambiantes de volúmenes de trabajo y foco.
9. Recurriendo a la tercerización de tareas no sustantivas, o que exigen conocimientos altamente especializados de forma esporádica o con fines específicos.
10. Evitando duplicar recursos y funciones existentes en áreas centrales (a nivel de DINAMA y/o del Inciso), aprovechando la estructura y las capacidades existentes en el nivel central (DINAMA).
11. Realizando alianzas con instituciones del ámbito académico a nivel nacional e internacional.
12. Identificando y obteniendo fuentes de financiamiento provenientes de instituciones de cooperación internacional, así como donaciones.
13. Utilizando mecanismos de administración de los fondos del sistema que permitan un manejo ágil, no burocrático, sin perder el control, la capacidad de coordinación, asegurando transparencia y rendición de cuentas.
14. Líneas claras de reporte, y/o coordinación, supervisión y apoyo entre el nivel central y local, con base en la formulación centralizada, difusión/capacitación y aplicación obligatoria por parte de los Administradores, de herramientas de gestión como guías, manuales, reglamentos y mecanismos de evaluación de la efectividad de la gestión.
15. Formalizando los cargos claves de la estructura para la gestión a nivel central y local, con funciones y responsabilidades claras y uniformes (independientemente del modelo de gobernanza adoptado en el AP) y dimensionando los mismos de acuerdo a los requerimientos de cantidad y perfil.

Principales impactos de los principios de funcionamiento, en el Modelo Organizativo propuesto

Se incluye en este punto el análisis de dos aspectos relevantes que además de tener una relación directa con los principios de funcionamiento expuestos, constituyen elementos claves del modelo propuesto que se presenta en el capítulo siguiente.

1. Institucionalización del SNAP en la estructura de la DINAMA

El modelo sugerido propone institucionalizar y fortalecer en la DINAMA el funcionamiento del SNAP como una nueva División, dedicada en exclusividad al sistema.

La solución propuesta, no fue concebida como un modelo teórico ideal u objetivo sino que pretende ser una solución realista e implementable, que toma en cuenta las oportunidades y limitaciones del contexto actual desde el punto de vista económico, social y político, sin desconocer las tendencias y lecciones aprendidas a nivel internacional.

El análisis realizado del contexto institucional, político y socio-económico del país permitió concluir sobre la conveniencia de realizar un fortalecimiento interno del sistema, aprovechando el mayor peso e imagen del estado en el terreno, así como la existencia de sinergias con los recursos y estructura del MVOTMA y la DINAMA. Por otra parte, en el estado actual de desarrollo, la solución propuesta otorgará seguramente una mayor capacidad de control, alineamiento y sintonía con el nivel político para la ejecución de las políticas públicas asociadas al SNAP.

Se trata de un modelo flexible, en el sentido que puede acompañar la evolución del modelo institucional del Ministerio. Por un lado, podría visualizarse como un primer paso hacia un modelo más moderno que podría implicar su organización bajo la modalidad de una “agencia” especializada, estructurada como una persona pública no estatal funcionando fuera de la órbita del Ministerio, con las correspondientes relaciones de coordinación política y estratégica. Por otra parte, si en un futuro los temas ambientales pasarán a formar parte de un Ministerio especializado (como marcan tendencias internacionales recogidas en los avances realizados por el proyecto de Diseño del Sistema Nacional Ambiental para el Uruguay – Proyecto BID) el modelo propuesto podría perfectamente adaptarse e integrarse a la nueva institucional en caso que las autoridades del momento decidan mantener en la misma al Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

Permanece latente el riesgo de que los procesos burocráticos enlentezcan el funcionamiento operativo, no obstante lo cual, la estructuración del Fondo de AP y su administración a través de la CND, se espera que contribuyan a limitar gran parte de dicho riesgo. En la página siguiente, se adjunta un esquema que resume el análisis descrito.

Esquema de análisis de alternativas de Diseño – Ubicación del SNAP

✓ **Nueva División con dependencias directa del Director de DINAMA (al menos, durante los próximos x años):**

- ↑ Aprovechamiento del mayor peso e imagen de la institucional estatal en el terreno y de sinergias con recursos y estructura del MVOTMA.
- ↑ Mayor capacidad de control, alineamiento y sintonía con el nivel político para la ejecución de las políticas públicas asociadas al SNAP.
- ↑ No excluye la posibilidad de pasar a un modelo de agencia en el mediano plazo.
- ↓ Menor autonomía para la gestión de todos los procesos del SNAP por parte de sus responsables.
- ↓ Aplicación del TOCAF para la gestión de contrataciones (la contratación de servicios de administración a la CND levanta esta restricción).

✓ **Modelo de Agencia (Persona Pública No Estatal, fuera de la órbita del MVOTMA)**

- ↑ Mayor autonomía y capacidad de control de todos los procesos de gestión del SNAP.
- ↑ Régimen de contrataciones más flexible (derecho privado).
- ↓ Menor nivel de coordinación con autoridades DINAMA/MVOTMA.
- ↓ Presupone la existencia de algunas condiciones estructurales que no están dadas aún:
 - Mayor prioridad en la agenda política del P. Ejecutivo
 - Menor dependencia de financiamiento público para financiar el Sistema.

Opción elegida según análisis realizado

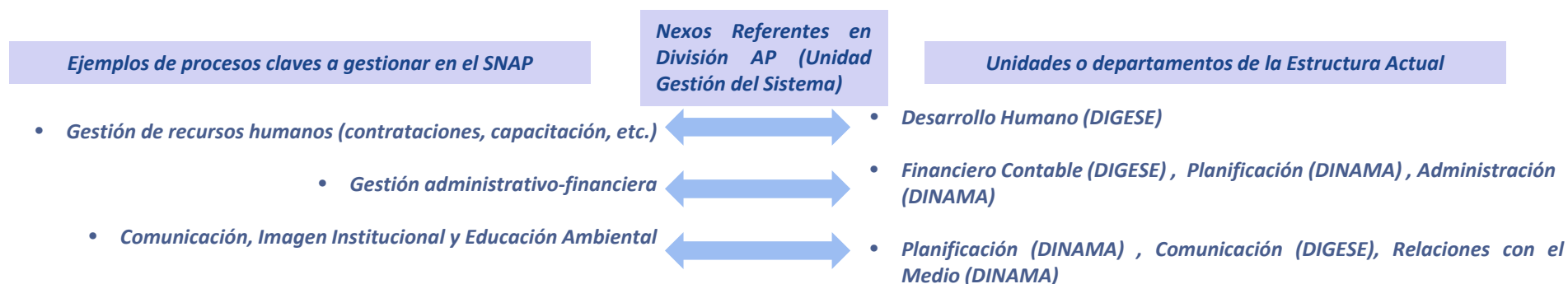
Principales impactos de los principios de funcionamiento, en el Modelo Organizativo propuesto (cont.)

2. Fortalecimiento de los procesos claves de apoyo para el funcionamiento del SNAP

Habiendo definido la ubicación del SNAP dentro de la DINAMA, se hacía necesario resolver el dilema existente entre: confiar totalmente en la estructura central de la DINAMA (y/o el Ministerio) para gestionar los procesos claves de apoyo (recursos humanos, administración contable y financiera, compras, comunicación institucional, etc) o incorporar dichas funciones y capacidades dentro de la nueva División que se sugiere crear.

Se optó por una solución intermedia, que prevé incorporar en la División de Áreas Protegidas, a referentes técnicos en cada uno de los procesos claves de apoyo, los cuales actuarían como nexos con los departamentos centrales y la División, coordinando los aspectos técnicos, la obtención de los apoyos requeridos para la gestión del sistema, y asegurando la necesaria adaptación de las políticas y directrices generales del Ministerio o la DINAMA, a las particularidades del SNAP.

Esta solución permitirá aprovechar recursos y estructuras existentes, facilitando al mismo tiempo la coordinación de las mismas para agilizar y adecuar los procesos y políticas centrales a las necesidades y tiempos del SNAP. En el esquema se resumen algunos ejemplos de la solución propuesta.



Introducción y Resumen Ejecutivo

I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP

II. Identificación y mapeo de procesos claves

III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo

IV. Modelo Organizativo Propuesto

V. Fortalecimiento del Capital Humano

VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)

VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo

Anexos

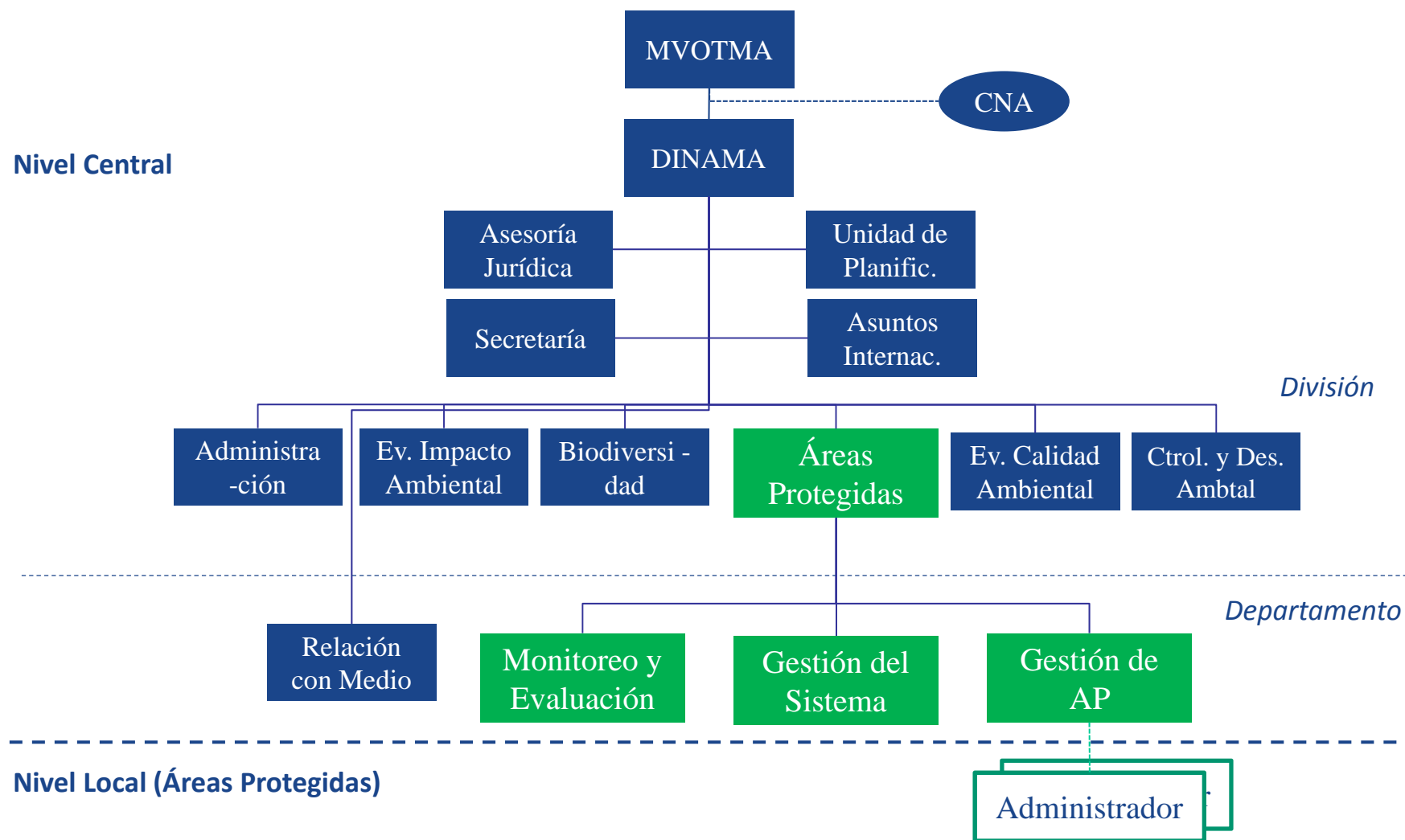
Se presenta en este capítulo el Modelo Organizativo propuesto. El mismo integra los distintos análisis descritos en los capítulos previos, contemplando: el entendimiento del contexto institucional actual y marco normativo vigente, los procesos claves del SNAP, los principios de funcionamiento del sistema a futuro, así como las lecciones aprendidas de la experiencia internacional en la materia.

La descripción del modelo incluye los siguientes contenidos:

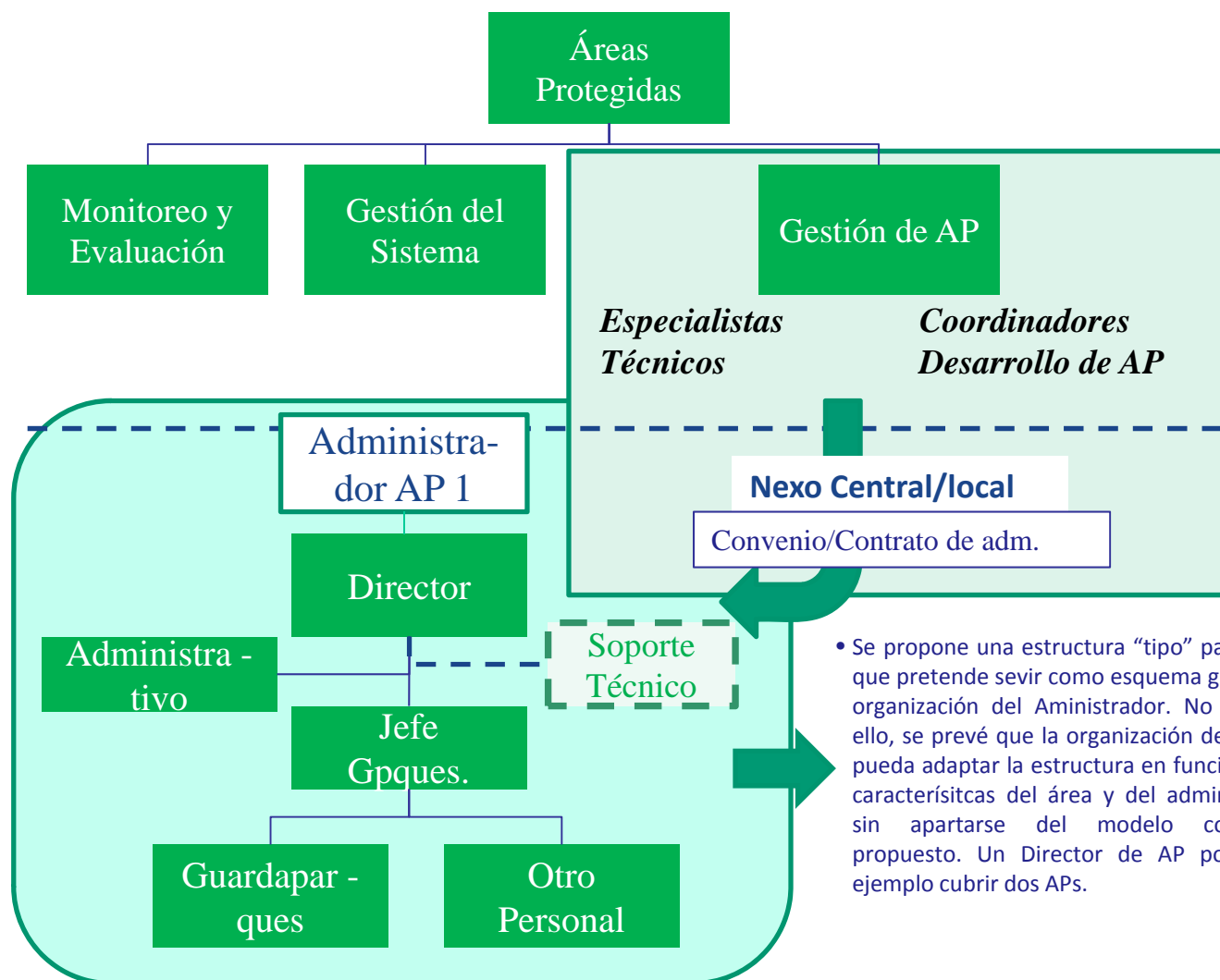
- 1 - Organigrama general y su integración a la estructura actual del Ministerio
- 2 - Análisis de las interrelaciones entre el nivel central y local (áreas protegidas)
- 3 - Descripción de principales funciones de las unidades de la estructura propuesta
- 4 - Check list de control, para asegurar que cada proceso clave del SNAP, tiene responsables asignados para su ejecución.

Además de los contenidos incluidos en este capítulo, para comprender el funcionamiento del modelo se recomienda consultar el mapa de procesos y sus fichas de descripción correspondientes (ver capítulo II), los principios de funcionamiento (capítulo III), así como las fichas de descripción de funciones y perfiles de los principales cargos de la estructura propuesta (ver Anexo).

➔ 1 - Organigrama general propuesto y su integración a la estructura actual del Ministerio



2 - Análisis de las interrelaciones entre el nivel central y local (áreas protegidas)



Nivel Central

- Realiza la Planificación y monitoreo global del Sistema.
- Lidera procesos de incorporación y preparación de AP en campo.
- Define políticas y directrices técnicas para la gestión.
- Colabora y Supervisa en la elaboración de Planes de Gestión/Manejo.
- Apoya en la gestión de las AP y monitorea la misma.
- Participa de los ámbitos de descentralización que se generen.

Nivel Local (Administrador)

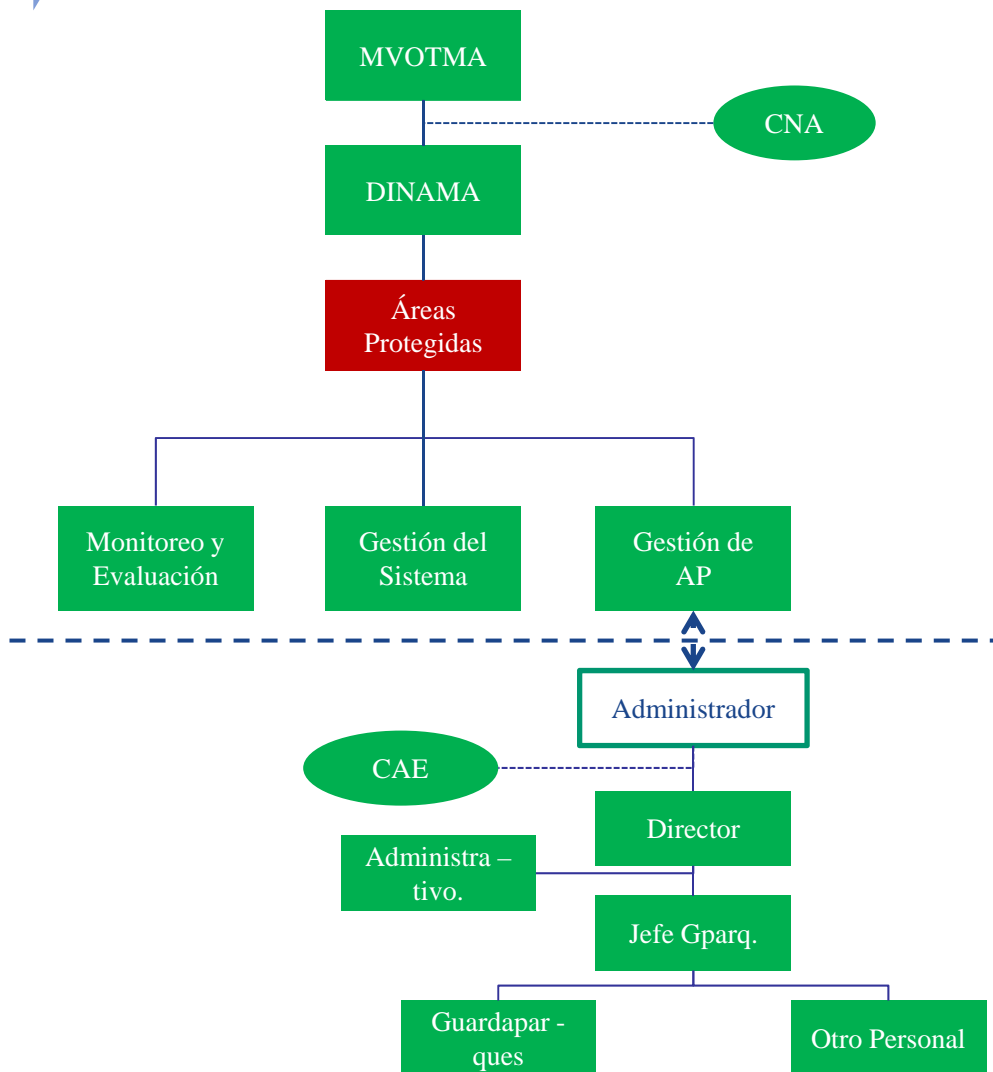
- Elabora y ejecuta el Plan de Gestión/Manejo con el apoyo y bajo las directrices y coordinación del nivel central
- Gestiona el AP según Convenio/Contrato de administración y el Plan de Manejo, bajo dirección del Director de AP (que reporta jerárquicamente al Administrador y funcionalmente a los técnicos del nivel central).
- Rinde cuentas de lo actuado al nivel central.

2 - Análisis de las interrelaciones entre el nivel central y local (áreas protegidas)

El siguiente esquema sintetiza las instancias o ámbitos de interrelación que existirán entre el nivel central y local, describiendo los distintos roles que asumirá cada parte de la relación, de acuerdo al modelo propuesto.

Instancias de inter-relaciones	Elementos que incluye este ámbito	Procesos al que pertenece	Roles/Responsabilidades por Nivel	
			Nivel Central	Nivel Local
Constitución de la relación de Administración del AP	Diseño, negociación y firma del convenio/contrato	Preparar Gestión del AP	Prepara contrato tipo, negocia y aprueba Contratos Específicos de Adm.	Negocia y acepta contratos de adm.
Planificación	Plan de Gestión/Manejo	Gestionar el AP	Define lineamientos, estandariza, colabora y supervisa	Responsable del proceso de elaboración
	Planes Temáticos		Idem	Elabora
	Plan Operativo Anual		Colabora	Diseña y elabora
	Planes Mensuales de Trabajo			
Ejecución	Implementación de acciones	Gestionar el AP	Define líneas técnicas	Ejecuta las acciones en campo
	Ejecución presupuestaria	Gestionar la Administ. Financiero Contable	Administra, aprueba y ejecuta contablemente los fondos.	Solicita los fondos (POA) y rinde cuentas
Seguimiento y Evaluación	Evaluación de la efectividad de la gestión	Evaluar y monitorear gestión	Diseña y aplica las herramientas de monitoreo	Aporta la información para el monitoreo
	Adecuación de planes y acciones		Revisa resultados y realiza adaptaciones	Revisa y ejecuta las adaptaciones

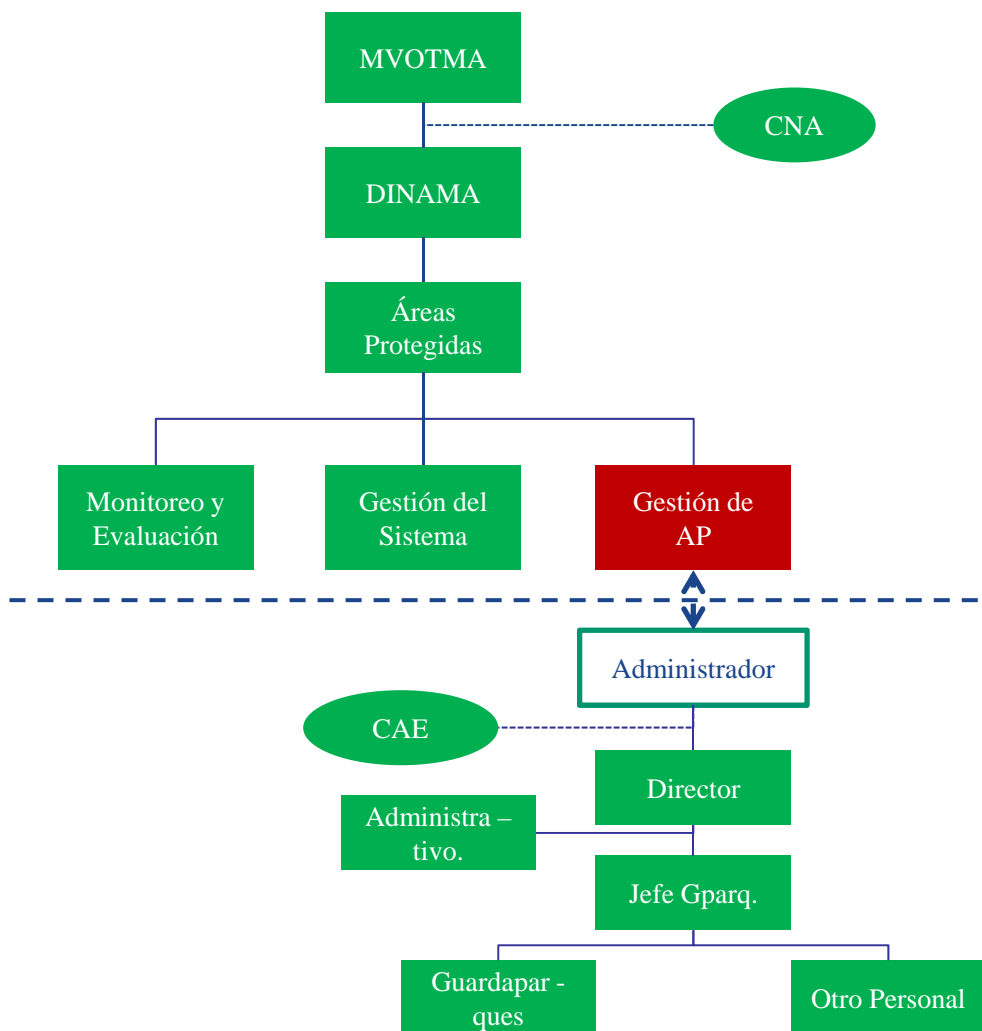
3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta



División Áreas Protegidas:

1. Realiza la planificación estratégica del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
2. Realiza las evaluaciones, estudios y proyectos necesarios para la selección, delimitación e incorporación de áreas al SNAP.
3. Coordina con la Comisión Nacional Asesora y brindar a esta el apoyo técnico y administrativo para su funcionamiento.
4. Asiste en la elaboración de Planes de Manejo de las Áreas Protegidas.
5. Elaborar Pautas para los Planes de Manejo de las Áreas Protegidas y zonas adyacentes, para el control y seguimiento de las mismas.
6. Propone instrumentos y herramientas para mejorar la gestión del SNAP.
7. Gestiona el seguimiento y control de las áreas ingresadas al SNAP.
8. Coordina con otras entidades con competencia en la materia.

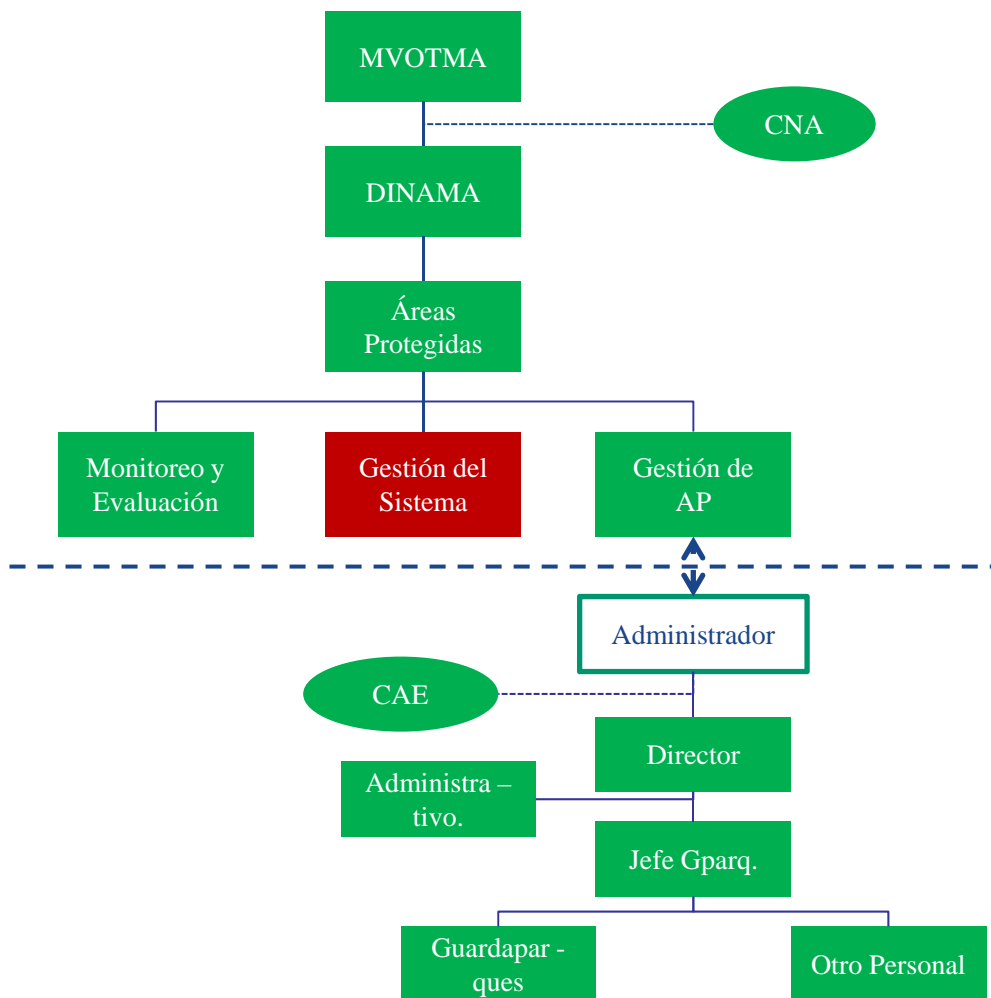
3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta



Gestión de AP:

1. Participa en la definición del Plan Director y la estrategia global del SNAP
2. Define metodologías, políticas, procedimientos y lineamientos técnicos para la gestión en el campo.
3. Lidera y gestiona los procesos de incorporación de AP, evaluando las solicitudes de creación o incorporación de AP de acuerdo a lo establecido en el Plan Director y la estrategia global del sistema.
4. Dirige y gestiona el proceso de designación del administrador de un AP y demás figuras claves para la gestión de la misma.
5. Colabora con la elaboración de los Planes de Manejo, Planes Operativos y presupuesto de las AP, supervisando su ejecución en tiempo y en forma.
6. Colabora activamente con los Administradores designados en la gestión de las áreas protegidas (fundamentalmente a través de los Coordinadores de Desarrollo).
7. Colabora en la coordinación de los actores claves del sistema a nivel nacional, regional y local.
8. Realiza la administración de las áreas protegidas a cargo del MVOTMA.

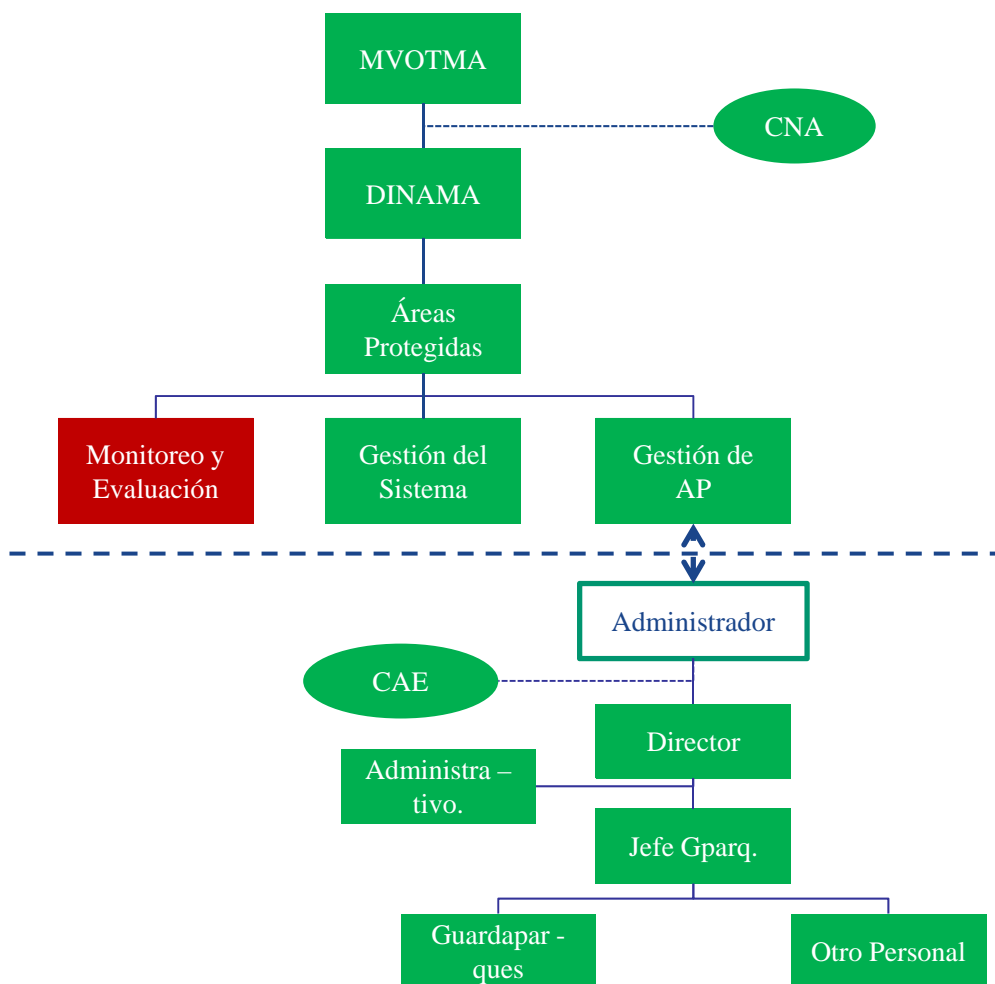
3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta



Gestión del Sistema:

1. Gestiona los procesos claves que soportan el funcionamiento del sistema de áreas protegidas en su conjunto, actuando como nexo y realizando las coordinaciones necesarias entre la División de Áreas Protegidas y otras Unidades de la DINAMA y/o el MVOTMA en sus áreas de especialización.
2. Coordina y supervisa los procesos de contratación, capacitación, evaluación y demás procesos de gestión del capital humano, para el personal que desarrolla actividades para el sistema (en coordinación con DIGESE).
3. Realiza la planificación financiera de ingresos y egresos del sistema, monitoreando su ejecución y proponiendo las medidas correctivas correspondientes (en coordinación con DIGESE y la Unidad de Planificación de la DINAMA).
4. Coordina los procesos de gestión de la cooperación técnica y financiera para el sistema (en coordinación con la Unidad de Asuntos Internacionales y los Administradores de AP).
5. Planifica, gestiona y supervisa la ejecución de acciones de comunicación e imagen institucional, sensibilización y educación ambiental (en coordinación con la Unidad de Planificación de la DINAMA, Unidad de Comunicación de la DIGESE y Relaciones con el Medio)
6. Gestiona el archivo de actuaciones de la División, colaborando con el inicio y seguimiento de los trámites administrativos propios del funcionamiento del sistema.
7. Coordina, gestiona y monitorea los procesos de compras y contrataciones necesarios para el funcionamiento del sistema.

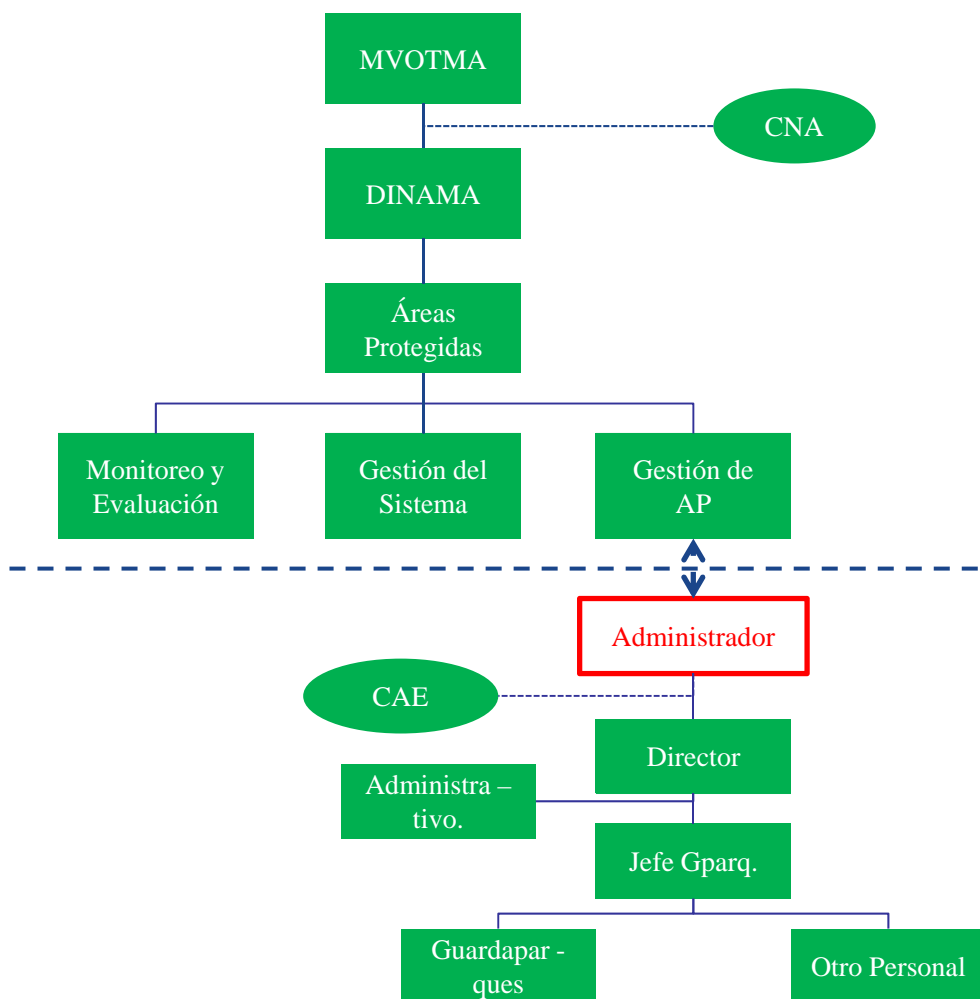
3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta



Monitoreo y Evaluación:

1. Monitorea el cumplimiento de las metas de conservación establecidas en el Plan Director del sistema tanto a nivel global como en cada una de las áreas protegidas.
2. Identifica desviaciones y las causas de las mismas respecto de los planes (Plan de Manejo, POA, entre otros), evaluando el cumplimiento de los mismos y los posibles impactos de los desvíos identificados.
3. Sistematiza, incorpora y difunde aprendizajes.
4. Gestiona y administra el Sistema de Información Geográfica (SIG).

3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta

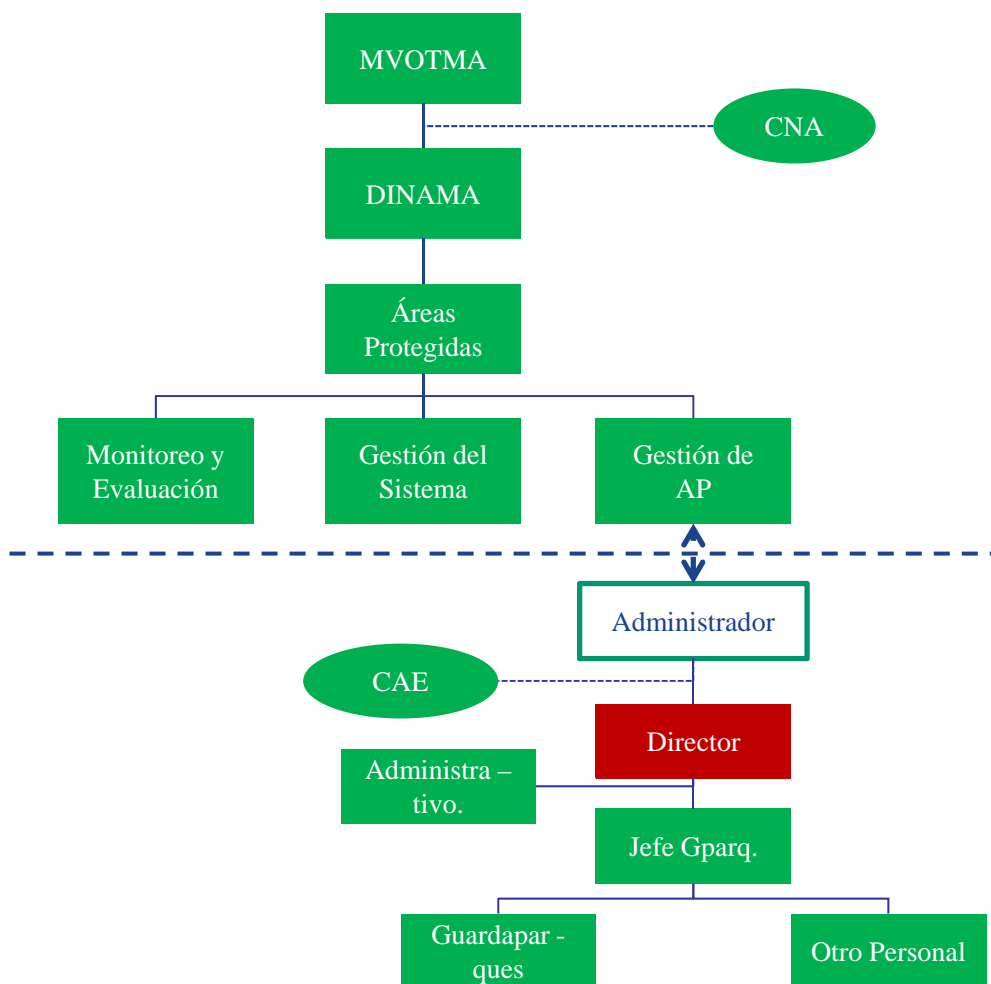


Administrador:

1. Designa al Director y demás personal del AP, con la anuencia y en coordinación con la DINAMA.
2. Participa en la elaboración de los planes de manejo, operativos y financieros del área.
3. Participa en la gestión de los conflictos socioambientales que pudieran generarse en el área.
4. Monitorea la gestión del área (procesos, actividades, recursos humanos y financieros) y el impacto de la misma en la zona de influencia.
5. Realiza cualquier otra actividad que establezca el contrato/convenio de administración firmado con el MVOTMA, en función del modelo de gobernanza definido.

- Se propone una estructura “tipo” para las AP que pretende servir como esquema general del Administrador. No obstante ello, se prevé que la organización de cada AP pueda adaptar la estructura en función de las características del área y del administrador, sin apartarse del modelo conceptual propuesto. Un Director de AP podría por ejemplo cubrir dos APs.

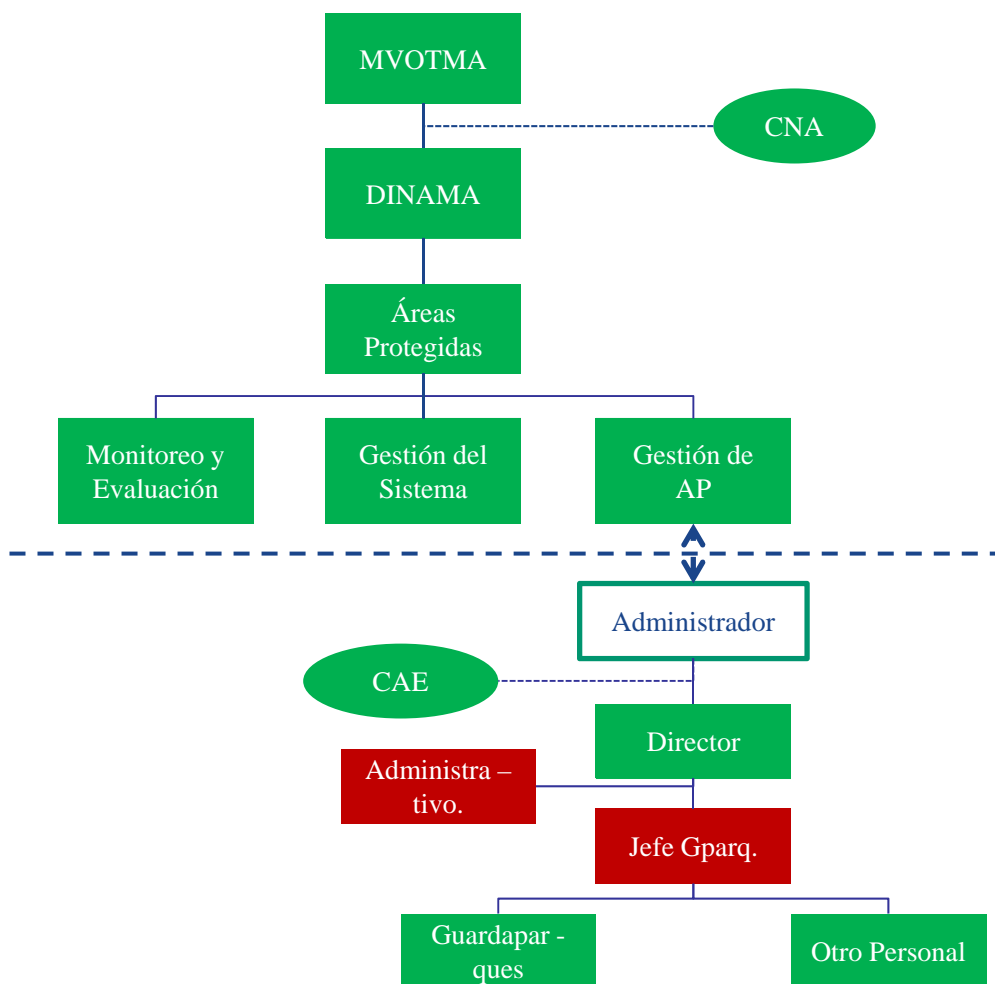
3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta



Dirección del Área Protegida.

1. Actúa como nexo entre el nivel central del SNAP y el Administrador del AP para la planificación y desarrollo de las actividades previstas para el área (en el caso que el Administrador no sea la DINAMA), reportando jerárquicamente al Administrador y funcionalmente al nivel Central (a través de los Coordinadores de Desarrollo).
2. Participa en la elaboración y actualización del Plan de Manejo.
3. Elabora el Plan Operativo y Financiero del AP, en coordinación y con el apoyo del nivel central del sistema.
4. Ejecuta las actividades previstas en el Plan de Manejo y POA.
5. Administra los recursos humanos y financieros asignados al área protegida, rindiendo cuentas de su ejecución, según las políticas y procedimientos establecidos.
6. Promueve la participación en la gestión del AP, de instituciones públicas y privadas, la comunidad y otros actores claves interesados o afectados por las actividades del área.
7. Participa y apoya logísticamente a la CAE brindando los recursos necesarios.

3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta



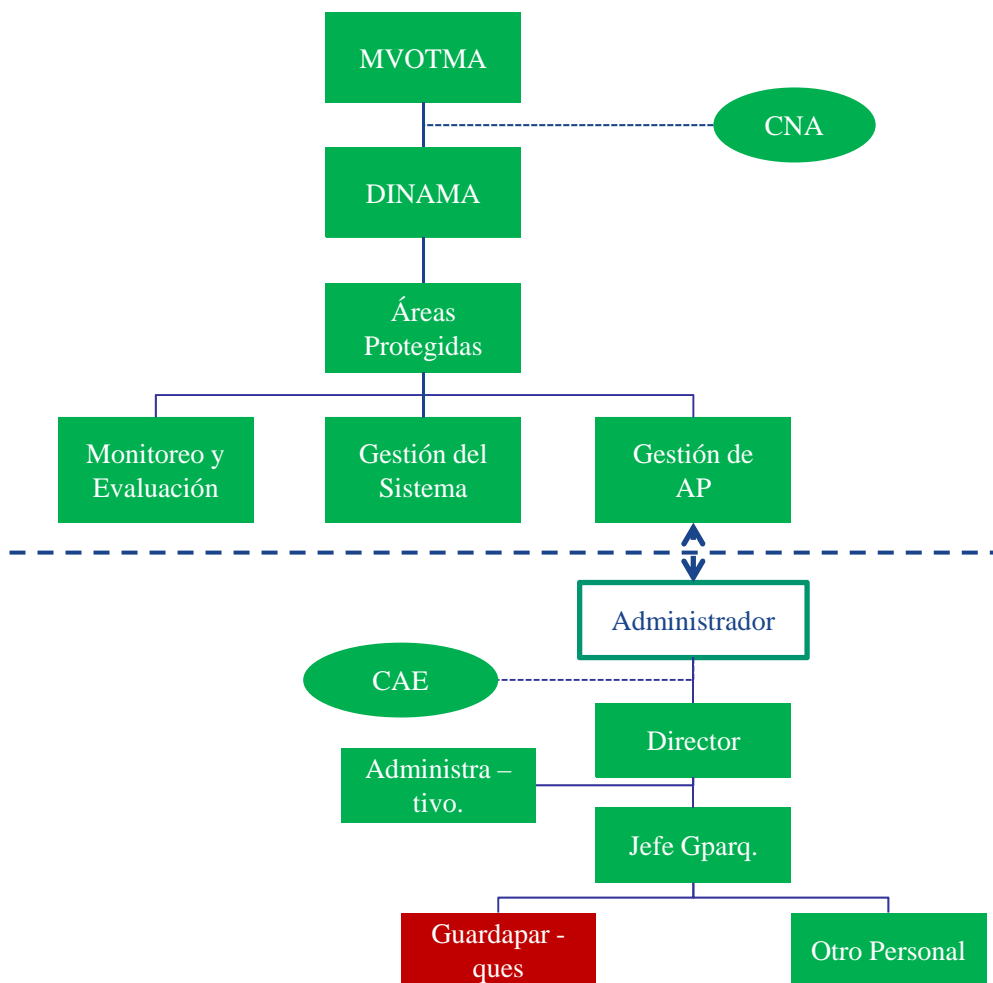
Administrativo.

1. Brinda apoyo al Director de AP en los aspectos administrativos propios de la gestión del área protegida (en aquellas áreas que se justifique), a vía de ejemplo:
 - I. Transporta al personal que trabaja en el área desde y hacia la misma.
 - II. Gestiona compra y suministro de insumos.
 - III. Registro y mantenimiento de la documentación de ingresos y gastos del área protegida.
 - IV. Colabora en la elaboración de las rendiciones de cuenta de los fondos recibidos para la gestión del AP.

Jefe Guardaparques.

1. Suministra los insumos necesarios para el cumplimiento de las actividades de control y vigilancia dentro del área.
2. Supervisa las actividades de control y vigilancia.
3. Gestiona los relevos y las licencias de los guardaparques y demás personal de campo.
4. Realiza las demás funciones previstas para los Guardaparques.

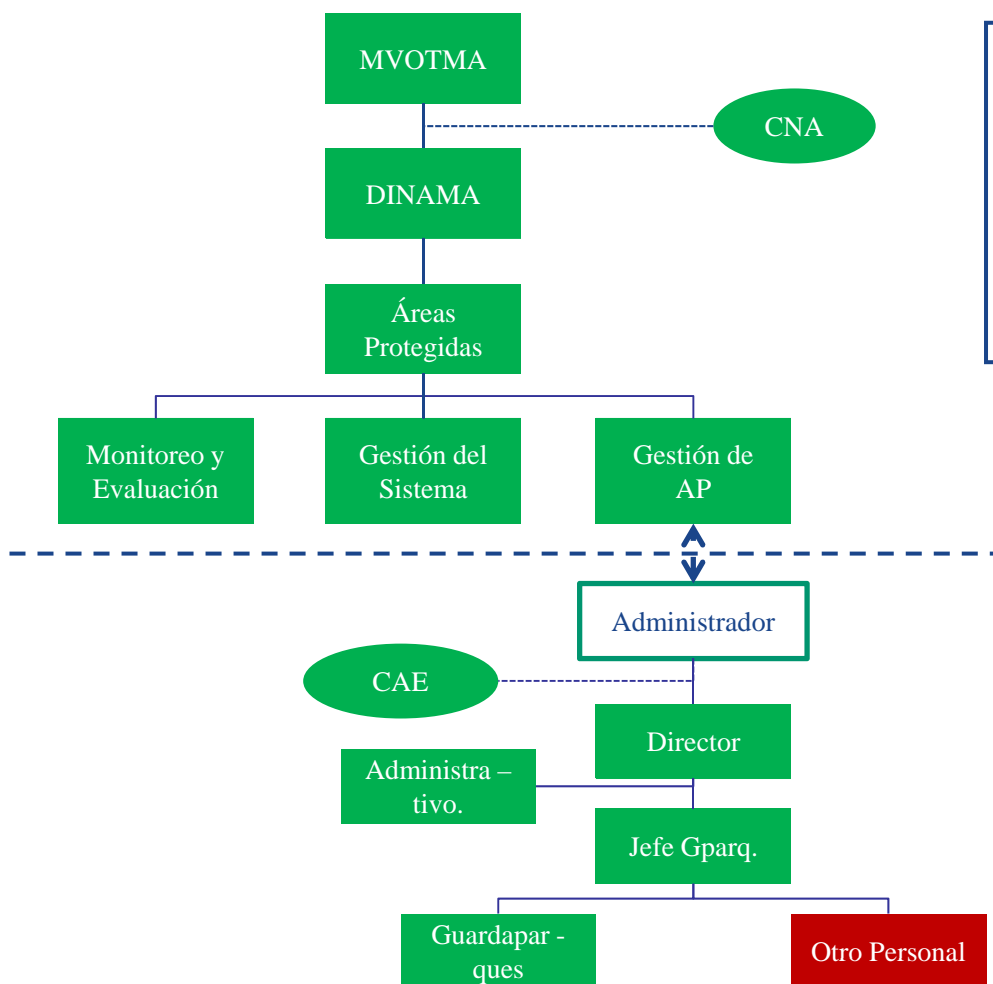
3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta



Guardaparques.

1. Protege, controla y vigila el AP.
2. Releva y documenta toda la información que surge de cada recorrida de campo.
3. Difunde información sobre el área a los visitantes, a los dueños de los terrenos, los productores y demás actores involucrados o que desarrollen actividades en el AP.
4. Realiza denuncias ante actos que atenten contra la conservación de la biodiversidad a las autoridades competentes.
5. Realiza todas las funciones y asume las responsabilidades previstas en el reglamento de funcionamiento del Cuerpo de Guardaparques aprobado para Uruguay y cualquier otra que le sea asignada de forma especial por el Jefe de Guardaparques, en función del AP.

3 – Principales funciones de las unidades de la estructura propuesta



Otro Personal: Trabajadores de Campo.

1. Ejecuta tareas operativas de campo, como por ejemplo el alambrado de campos, arreo de animales, colocación de cartelería y actividades de mantenimiento en general.
2. Colabora en tareas de control y vigilancia.

4 – Check list de control – responsables de los procesos claves del sistema

Procesos claves	Unidad Responsable
Planificación y Gestión Técnica	Director de División de AP
Gestionar incorporación de AP	Depto. Gestión de AP a través de los Coordinadores de Desarrollo de AP
Preparar Gestión del AP	Depto. Gestión de AP a través de los Coordinadores de Desarrollo de AP
Gestionar el AP	Administrador de AP: a través del Director de AP y su equipo (Guardaparques, etc), con apoyo y supervisión del Coordinador de Desarrollo de AP (Depto. Gestión de AP)
Evaluar y monitorear gestión	Depto. Monitoreo y Evaluación, articulando con Depto. Gestión del Sistema, Depto. Gestión de AP y Administradores.
Gestionar Marco Normativo Vigente	Unidad Asesoría Jurídica DINAMA, con la colaboración de otros actores claves del SNAP (fundamentalmente para la identificación de requerimientos, propuestas de mejora y tareas de difusión).
Gestionar la Comunicación e Imagen Institucional	Especialista del Depto. Gestión del Sistema, en coordinación y con el apoyo de Relación con el Medio (DINAMA), Unidad de Comunicación DIGESE (MVOTMA) y Unidad de Planificación.
Gestionar Cooperación	Especialista del Depto. Gestión del Sistema en coordinación y con el apoyo de Asuntos Internacionales (DINAMA)
Gestionar RRHH (Capacitación, Contratación, etc)	Especialista en RRHH del Depto. Gestión del Sistema, en coordinación y con el apoyo de División Gestión Humana (DIGESE-MVOTMA) y contratando servicios especializados específicos)
Gestionar la Administración Financiera Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Tercerización de la Administración del Fondo en CND. • Soporte a la gestión desde Gestión del Sistema. • Planificación financiera global a través del Especialista en Planificación Financiera. • En coordinación y con el apoyo de Unidad Financiero/Contable DIGESE – MVOTMA) y Unidad Planificadora - DINAMA
Gestionar Sistemas de Información	Unidad Tecnologías de la Información (DIGESE del MVOTMA) y Depto SIA (sistema de información ambiental) de la División Evaluación de la Calidad Ambiental (DINAMA)

Introducción y Resumen Ejecutivo

I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP

II. Identificación y mapeo de procesos claves

III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo

IV. Modelo Organizativo Propuesto

V. Fortalecimiento del Capital Humano

VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)

VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo

Anexos

No es posible fortalecer institucionalmente una organización, ni cambiar su modelo de organización y gestión, si no se dispone del equipo de personas requerido, con las capacidades y motivación necesarias para desarrollar eficazmente las actividades y responsabilidades asignadas. Este desafío se sustenta no solamente en la posibilidad de contar con los fondos suficientes sino también con sistemas y procesos de dirección que incidan efectivamente en la actuación de los funcionarios en línea con los objetivos perseguidos.

En este sentido, si bien la División del SNAP que se cree deberá seguir las políticas, definiciones y procesos establecidos para todo el MVOTMA (y en particular para la DINAMA) se entiende que hay ciertos temas sobre los que es posible trabajar e incidir positivamente para fortalecer el capital humano del SNAP y por ende su funcionamiento, con relativa independencia de las definiciones generales establecidas para todo el Ministerio. El esquema conceptual siguiente sintetiza los tres ámbitos principales de acción en los que debería concentrarse la atención en el corto y mediano plazo, una vez que se valide la nueva estructura organizativa:

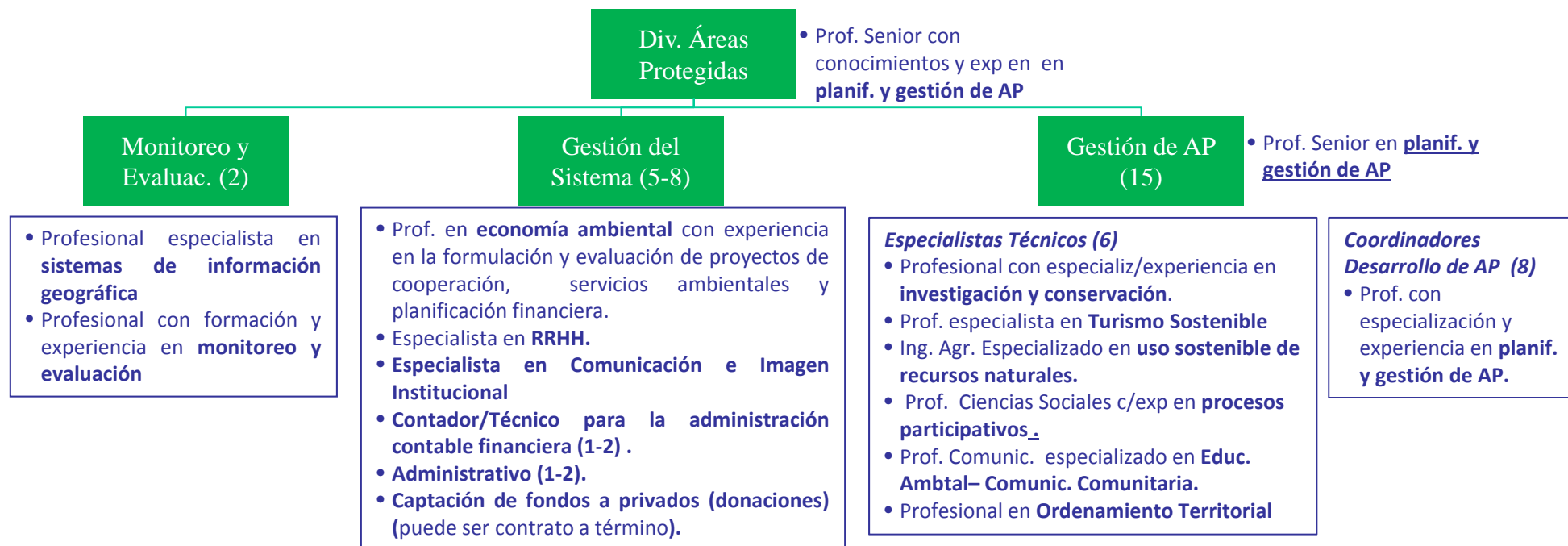
- 1. Incorporar las personas requeridas en cantidad y perfil, tanto a nivel central como de las áreas protegidas.** En Anexo se incluyen las fichas de cargo con la descripción de funciones y perfiles generales de los principales cargos de la nueva estructura propuesta.
- 2. Fortalecer capacidades a través de acciones de capacitación y/o de contratación de técnicos especializados** que colaboren puntualmente en actividades concretas, capacitando indirectamente a las personas del equipo SNAP con las que comparta la actividad contratada. El foco de la capacitación en el corto plazo debiera centrarse en:
 - Planificación para la conservación y la gestión: Coord. de Desarrollo de AP, Directores de AP, Resp. Depto. de Gestión de AP, Director de División, Administradores.
 - Guardaparques: en función de los requisitos establecidos por la DINAMA.
 - Marco Jurídico: todos los cargos claves de la estructura central, administradores y AP.
 - Elementos básicos de Gestión de AP (inducción): para personal administrativo y de campo.
- 3. Desarrollar un sentido de Dirección política y técnica que** aporte orientación y foco, y que estimule el trabajo en equipos multidisciplinarios con la motivación y actitud necesarias para desarrollar las actividades que el SNAP requiere.

Se resume seguidamente una estimación de los requerimientos de personal previsto para la implementación de la nueva estructura.



➔ **Estimación preliminar de requerimientos para el nivel central - División de Áreas Protegidas**

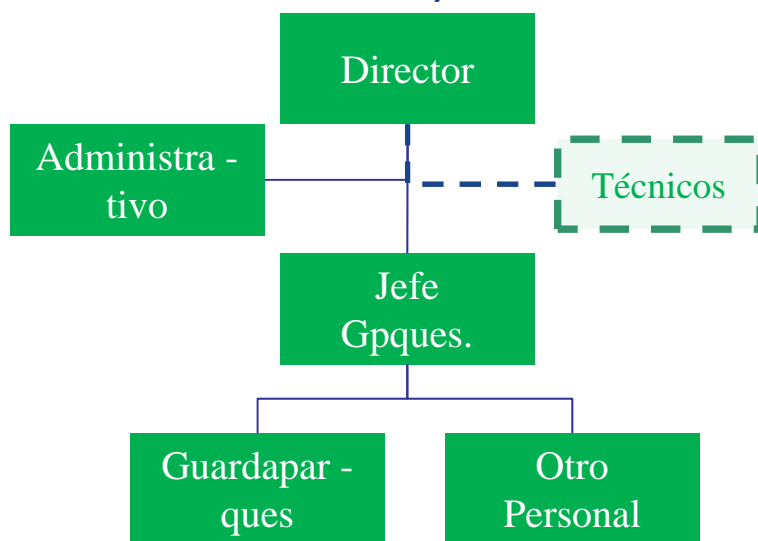
- La estimación se realizó considerando el grado de desarrollo actual del SNAP, la experiencia internacional, los antecedentes recientes a nivel local y el plan de incorporación de nuevas áreas, el cual generará un volumen de trabajo adicional al presente, tanto para gestionar los nuevos procesos de incorporación como para preparar y apoyar la gestión de las áreas que se incorporen.
- Los perfiles requeridos que se presentan en el esquema siguiente constituyen el dimensionamiento objetivo, para el corto y mediano plazo, horizonte 2015 (En Anexo se describen las funciones y perfiles de los principales cargos de la estructura).
- Debe aclararse que los Coordinadores de Desarrollo de APs si bien pertenecen a la institucionalidad central, estarán desarrollando sus funciones en las áreas, por lo que serán distribuidos físicamente por regiones, según las áreas que se les asignen.
- La estimación de personas para el nivel central, parte del supuesto que las áreas contarán con la estructura mínima requerida en términos de Directores, Guardaparques y soporte técnico específico que puedan necesitar según el plan de manejo respectivo acordado.



Estimación preliminar de requerimientos para las áreas protegidas

- Para dimensionar los requerimientos en las áreas, se partió de la estructura “tipo” propuesta para un Área Protegida, y con la colaboración del Proyecto SNAP, se realizaron supuestos de funcionamiento contemplando la complejidad y características propias de cada área ingresada actualmente al sistema, así como de las que se espera incorporar según el plan de incorporación definido.

Estructura “Tipo” de un AP



Requerimientos horizonte 2015 en el conjunto de Áreas del Sistema

	Sit.Actual	Incremento 2009/2015	Total
Director	4	10	14
Técnicos	2	0	2
Jefe Guardaparques	1	9	10
Guardaparque	19	65	84
Trabajador Campo	4	9	13
Administrativo	0	9	9
TOTAL	30	102	132

- Se describen en Anexo, los principales supuestos utilizados para la estimación de requerimientos de las áreas.

Consideraciones sobre los mecanismos de contratación del personal de la nueva estructura

El presente punto de análisis busca aclarar el tipo de relación contractual que enmarcaría el vínculo laboral de los distintos cargos previstos en el nuevo modelo organizativo sugerido. Se trata de un análisis preliminar y orientativo, teniendo en cuenta que en estos momentos se encuentran bajo discusión y definición los lineamientos de la reforma del estado, dentro de los ejes de la estrategia de fortalecimiento institucional que maneja el nuevo gobierno.

En este sentido, se han divulgado algunos lineamientos generales, entre los que se destacan los siguientes (1):

- **Nuevo estatuto de Servidor Público (NESP)**, que implica una nueva definición jurídica de funcionario público del Servicio Civil, quien pasa a representar al Estado y no a un Inciso en particular.
- Su labor comprenderá a las **funciones permanentes y estratégicas** de todos los incisos excepto los Militares, Policías y Servicio Exterior que estarán comprendidos en la reforma sujeto a la especificidad de sus Estatutos.
- Se propone el rediseño de la carrera administrativa, **sustituyendo las actuales estructuras escalafonarias y de grados por una nueva concepción consistente en grupos ocupacionales** con la especificación de los distintos niveles de responsabilidad posibles dentro de cada grupo.
- Se diseñaría una **nueva escala salarial** donde el grueso de la remuneración reflejaría el nivel de complejidad de la tarea y el nivel de responsabilidad asociada a ella.
- Se propone rediseñar los **niveles de conducción**, que tendrán tres niveles (Supervisión, Conducción Media y Alta Conducción) **que no serán cargos ejercidos de forma permanente, sino funciones concursadas y condicionadas al cumplimiento de compromisos de gestión.**
- Se implementará un proceso de ingreso al Estado a través de una ventanilla única (portal electrónico) que funcionaría bajo la órbita de la Oficina Nacional de Servicio Civil.
- Se apunta a una descripción de cargos con perfiles más polivalentes (en línea con el modelo organizativo propuesto en la consultoría).
- Se busca **simplificar los vínculos laborales con el Estado**. Bajo la nueva regulación existiría por un lado, la carrera administrativa presupuestada con funcionarios públicos, y por otro, contratos temporales que se regirían por normas de derecho privado. Habría contratos tipos que establecerían las condiciones de trabajo, derechos y obligaciones del contratado, pero que no otorgarían la posibilidad de adquirir el carácter de funcionario público. Asimismo, se mantendría la figura del contrato de arrendamiento de obra.

Teniendo en cuenta los lineamientos antes descritos, se incluyeron las siguientes definiciones sobre los vínculos laborales de los cargos previstos en el modelo organizativo propuesto (estas definiciones se explicitan en las fichas de cada cargo, ver Anexo):

- **Director de División:** funcionario público, cargo de nivel de Conducción
- **Jefes de Departamento (Gestión de AP, Monitoreo y Evaluación):** funcionario público, cargo de nivel de Conducción
- **Especialistas Técnicos y Coordinadores de Desarrollo (Depto Gestión de AP) y Especialistas funcionales del Depto Gestión del Sistema:** son concebidos como funcionarios públicos, dentro de los nuevos grupos ocupacionales que se definan según corresponda por su perfil y funciones. En este sentido, el sistema integrado de Retribuciones y Ocupaciones – SIRO, definido en la ley N° 18.172 con las modificaciones dadas por la ley 18.362, define los siguientes grupos ocupacionales que podrían ser de aplicación a los cargos referidos:
 - **El Escalafón "EP" Especialista Profesional** comprenderá tareas complementarias o de asistencia a funciones de gran complejidad técnica y a servicios vinculados a los procesos de gestión, referidos a cualquiera de las áreas de actividad objeto de prestación de servicios por parte del Estado.

Se requerirán estudios de nivel medio y formación teórico práctica especializada o estudios terciarios que habiliten para el ejercicio de especialidades reconocidas con diverso grado de complejidad, rigurosidad metodológica y autonomía en su aplicación, que se adquieren a través de procesos de aprendizaje específicos, resultantes de la educación formal o extracurricular o de la experiencia comprobada y efectiva.
 - **El escalafón "PC" Profesional y Científico** comprenderá actividades complejas cuyo desarrollo requiere un alto nivel de conocimientos que se adquieren en el nivel superior universitario y habilitan para aplicar conceptos y teorías científicas, transmitir conocimientos y aumentar su acervo por medio de la investigación.

Dichas actividades implican el manejo crítico de conocimientos teórico prácticos diversificados, necesarios para el abordaje y solución a problemáticas que requieren enfoques integrales, pudiendo implicar la supervisión de equipos operativo técnico profesionales, así como el asesoramiento en las respectivas disciplinas.

No obstante lo previsto legalmente en las leyes mencionadas, es necesario esperar las definiciones pendientes en el marco de la reforma para conocer si se mantendrán las mismas o si sufrirán cambios o adaptaciones.

- **Personal de las áreas:** la modalidad de contratación podrá variar con el tipo de administración que se seleccione, no obstante lo cual, como criterio general se sugiere evaluar mecanismos de contratación que aseguren una estabilidad mínima (condicionada al desempeño y a la recurrencia esperada de la función) para que se pueda aprovechar en el tiempo la inversión en desarrollo del capital humano, otorgándole a los involucrados un marco de seguridad razonable para dedicarse a las tareas encomendadas sin la preocupación permanente de tener que resolver su futuro laboral (sería el caso por ejemplo de Directores de Área, Jefes de Guardaparques, Guardaparques y personal técnico o administrativo de naturaleza recurrente).

Introducción y Resumen Ejecutivo

I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP

II. Identificación y mapeo de procesos claves

III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo

IV. Modelo Organizativo Propuesto

V. Fortalecimiento del Capital Humano

VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)

VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo

Anexos

Se presenta primeramente una síntesis de las principales definiciones previstas en el marco normativo y se describen luego las principales recomendaciones sugeridas en el modelo de funcionamiento propuesto.

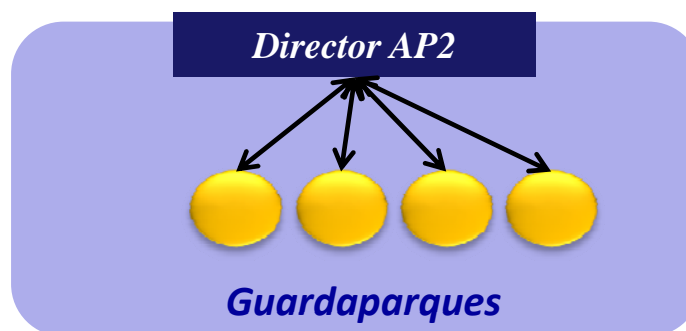
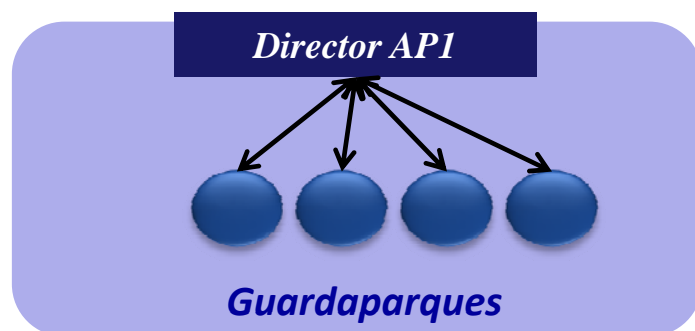
➔ 1 - Marco Normativo

- ✓ Los **funcionarios de la DINAMA**, asignados al efecto de realizar la inspección y contralor, y el **personal de los administradores de áreas naturales protegidas específicamente autorizados por la DINAMA**, en el ejercicio de sus funciones de contralor y custodia de las áreas respectivas, **pueden disponer las medidas cautelares de intervención y secuestro administrativo de los objetos o productos del ilícito, así como los elementos empleados para la comisión del mismo, dando cuenta al Juzgado de Paz correspondiente y estando a lo que éste decida** (artículo 14 de la Ley).
- ✓ Los funcionarios y el personal **podrán requerir directamente del Ministerio del Interior o de la Prefectura Nacional Naval**, en su caso, **el auxilio necesario** para el cumplimiento de sus funciones y la adecuada defensa del área natural protegida (artículo 14 de la Ley).
- ✓ **El personal** de los administradores afectado a las tareas de contralor directo y custodia dentro de las áreas naturales protegidas, **deberá contar con idoneidad como guardaparque**, lo que será **acreditado ante la DINAMA**, para que ésta autorice específicamente su actuación en carácter de tales y queden habilitados a disponer las medidas previstas.
- ✓ El **MVOTMA establecerá los requisitos que deberá cumplir el personal para ser autorizado** (artículo 13 del Decreto)
- ✓ La Ley crea el **Cuerpo Nacional de Guardaparques**, y comete al Poder Ejecutivo a través del MVOTMA la reglamentación de sus cometidos y atribuciones así como los derechos y obligaciones de sus integrantes.

➔ **A la fecha, no se reglamentó el Cuerpo Nacional de Guardaparques ni se definieron los requisitos y el proceso de habilitación (“Acto de Autorización”) para adquirir la calidad de Guardaparques.**

➔ 2 - Modelo de funcionamiento propuesto

1. El **Guardaparque debe ser una figura especializada** y una de las más importantes en la gestión de las AP. Debe tener una identidad especial y contar con el respaldo académico y marco normativo adecuados.
2. **Por otra parte, el Guardaparque no debería verse como una entidad aparte, que se gestiona independientemente** . Debe existir una línea única de reporte jerárquico del Guardaparque a la Dirección del AP para darle al Director del AP la capacidad efectiva de gestión y supervisión.
3. El **Cuerpo Nacional de Guardaparques (CNG)**, cuyos cometidos y atribuciones se encuentran pendientes de reglamentación, debería funcionar como un ámbito de coordinación, discusión y análisis de las prácticas y procesos de trabajo de la profesión, sirviendo como instrumento para generar transferencias de experiencia, gestionar inquietudes del ejercicio de la profesión, entre otros.
4. Desde el punto de vista del modelo organizacional propuesto, **el Cuerpo Nacional de Guardaparques no existe como Unidad organizativa en la estructura**, sino que se definirán referentes de la estructura propuesta para interactuar con el CNG. Es de esperar por ejemplo que el Especialista en RRHH actúe como referente del CNG para coordinar los planes de capacitación, las evaluaciones de desempeño y/o el plan de carrera de los Guardaparques, entre otros. En cuanto a los aspectos técnicos de la función, el referente natural será el Jefe del Depto de Gestión de AP en apoyo con algunos de sus colaboradores (especialistas técnicos y/o coordinadores de Desarrollo de AP)



Cuerpo Nacional de Guardaparques



- ✓Ámbito de capacitación, discusión, coordinación de prácticas de trabajo, transferencia de experiencias, gestión inquietudes y reivindicaciones de la disciplina, etc

5. Régimen de contratación:

- La definición de este punto está muy relacionado con la capacidad para ejercer la autoridad dentro del AP, ya que ésta es la principal función del Guardaparque. Lo importante no es el mecanismo de contratación, siempre y cuando este garantice estabilidad y buenas condiciones laborales a estos funcionarios, sino la posibilidad que brinde el formato elegido, para que los Guardaparques ejerzan la autoridad policial dentro del área protegida.
- En varios espacios de discusión con Guardaparques (a nivel local e internacional), cuando se toca el tema de la autoridad y del apoyo policial hay una queja generalizada por parte de ellos de la escasa colaboración que reciben de los cuerpos policiales y militares para poder cumplir eficazmente su tarea de control y vigilancia, por lo que el tema de la autoridad en el área pasa a ser un tema clave.
- En este sentido, la legislación nacional (art. 14 ley Nº 17.234) faculta a los Guardaparques para disponer medidas cautelares de intervención y secuestro administrativo de los objetos o productos del ilícito, así como de los elementos empleados para la comisión del mismo, dando cuenta de inmediato a las autoridades judiciales y estando a lo que éstas resuelvan, y pudiendo requerir directamente del Ministerio del Interior o la Prefectura Nacional Naval, en su caso, el auxilio necesario.
- Los poderes jurídicos asignados por dicho artículo 14 citado suponen ejercicio de “jus imperii” o poder de imperio del Estado, lo que plantea dificultades en relación con el caso en que el destinatario de dicha asignación resulte ser personal de los administradores de áreas naturales protegidas que no revista la calidad de funcionario público: en su condición de particular, no podría por ejemplo, labrar actas con carácter de documento público, comprometer la responsabilidad del Estado en el marco de lo dispuesto en los artículos 24 y 25 de la Constitución, o hacer posible la configuración del delito de desacato previsto en el artículo 173 del Código Penal.
- Una interpretación posible de la Ley es que la potestad de ese personal no funcionario, de “disponer” las medidas, se traduce en comunicar a la DINAMA la necesidad de su adopción. Otra interpretación de la Ley, que permitiría una actuación más ágil del sistema sería la de entender que el particular queda investido de función pública por la propia Ley, al menos a efectos del ejercicio de dichas potestades. En este caso y considerando que, de todas formas, dicho personal deberá estar autorizado por la DINAMA, contribuiría al mayor acatamiento de su actuación, explicitar en el acto de autorización respectivo, que el mismo implica el ejercicio de las atribuciones legales. Entendemos que la existencia de una ley previendo esta posibilidad constituye un respaldo importante para que personal privado adopte las referidas medidas, sobre todo considerando que la ley sólo puede ser desaplicada previa su declaración de inconstitucionalidad por la Suprema Corte de Justicia, en fallo con valor para el caso concreto.

6. En conclusión, en el modelo futuro podrían convivir entonces funcionarios públicos y contratados para el desarrollo de la función. En el caso de los Guardaparques privados deberán contar con condiciones económicas comparables a las de los funcionarios públicos que cumplan la misma función; niveles razonables de estabilidad laboral, recibir similares apoyos para su capacitación y actualización profesional necesaria para el desarrollo de su función, entre otros.
7. **Porte de armas por parte de los Guardaparques:** no se recomienda en esta fase del desarrollo del sistema, tampoco constituye un tema de preocupación entre el equipo de Guardaparques. No obstante es una decisión que habrá que estudiar en coordinación con el Cuerpo Nacional de Guardaparques, cuando éste se constituya formalmente.
8. **Combinación de Equipo estable de Guardaparques por AP con otros que rotan: se propone un esquema mixto que busca aprovechar las ventajas de ambos modelos.**
 - **Equipo estable:** conoce la geografía de la zona, los actores claves, suele tener resuelta la residencia, estimula el trabajo en la zona del AP.
 - **Guardaparques que rotan entre zonas cada cierto tiempo:** transferencia de experiencias, ayuda a romper con el status quo y las limitaciones de control que se derivan de las relaciones de amistad y conocimiento que el equipo estable de Guardaparque puede desarrollar con quienes interactúa habitualmente en la zona.

Se presenta primeramente una síntesis del contexto actual, luego se incluye un análisis de requerimientos de funcionamiento para el Fondo, así como de las alternativas viables de estructuración. Finalmente se describe el modelo de funcionamiento propuesto.

➔ 1 – Contexto actual

➔ El artículo 16 de la Ley N° 17.234 crea el Fondo de Áreas Protegidas: lo afecta al cumplimiento de los fines del SNAP y asigna su administración al MVOTMA quién tendrá su titularidad y disponibilidad.

➔ El Fondo podrá nutrirse de los siguientes recursos (art. 16 y 17 Ley N° 17.234)

- ✓ Tributos, transferencias de Rentas Generales o endeudamiento externo, con destino al financiamiento de proyectos relativos al SNAP.
- ✓ Ingresos por Venta de publicaciones científicas relativas a las áreas protegidas, libros o material de divulgación, objetos recordatorios, artesanías locales, y otros.
- ✓ Toda clase de proventos que deriven de la gestión de las áreas protegidas.
- ✓ Ingresos por multas y decomisos derivados de infracciones a las normas
- ✓ Las herencias, legados o donaciones recibidos con un fin específico o que tengan como cometido la preservación o defensa de las áreas naturales protegidas.
- ✓ Rendimiento de las inversiones que se efectúen con el Fondo.
- ✓ Ingresos por prestación de servicios, explotación e ingreso a las áreas naturales

➔ *Hasta ahora no se han aprovechado todos los mecanismos previstos (donaciones, precios, proventos, multas, etc)*

➔ *El Fondo no ha sido capitalizado y por ende no se encuentra operativo.*

- ➔ **2 – ¿Cuáles son los requerimientos y desafíos que impone una gestión eficiente de los fondos de un SNAP?**
1. Agilidad para ejecutar compras y pagos.
 2. Descentralización de la gestión, acercando la ejecución al terreno (bajo lineamientos y acuerdos definidos centralmente).
 3. Definición centralizada de la planificación financiera y de las decisiones de aplicación de los fondos a las AP.
 4. Control centralizado del presupuesto global del sistema y de su ejecución, para detectar a tiempo eventuales desvíos que puedan requerir medidas correctivas por parte de las autoridades.
 5. Seguridad sobre la disponibilidad de los recursos presupuestales asignados, evitando que una vez que sean aprobados, puedan ser reasignados fuera del Sistema.
 6. Flexible, para poder adaptarse a volúmenes variables de operaciones, a medida que ingresan nuevas áreas al sistema y empiezan a ejecutarse los planes de manejo.
 7. Costo razonable.
 8. Facilidad de implementación (requiere o no legislación específica adicional para su instrumentación)
 9. Transparencia en el manejo, siendo auditado regularmente.

➔ **3 – Análisis de alternativas viables de estructuración del Fondo de AP**

- ✓ **Fondo administrado por la DINAMA:** débil en 1, 2 y 6 (TOCAF).
- ✓ **Fideicomiso Privado o Persona de Derecho Público no Estatal:** débil en 7 y 8 (requiere Ley + costo operativo de montar una estructura ad hoc), dependiendo como se estructure puede ser débil además en 3 (por la capacidad efectiva de coordinación) .
- ✓ **Corporación Nacional para el Desarrollo (CND):** presta servicios de administración de fondos y tiene procesos definidos que permiten cubrir la mayor parte de los requerimientos planteados, con costos razonables, ya que utiliza estructura base instalada (ver esquema de funcionamiento). Asimismo, es un mecanismo que ya viene funcionando para diversos organismos del Estados, habiendo un ejemplo cercano al SNAP, como es el caso de Probides). Pueden administrarse por esta vía tanto fondos presupuestales como no presupuestales.

4 – Modelo de funcionamiento propuesto (CND)



¿Cómo se instrumenta?

1. **Resolución Ministerial:** que recoja la decisión política de conceder la administración del fondo a la CND (firma de la Ministra y el presidente de la República).
2. **Convenio/s de Administración del FONDO:** se firma uno o varios convenios en el marco de un acuerdo global entre el MVOTMA y la CND, donde se establece el marco de funcionamiento del servicio de administración y se definen las autorizaciones correspondientes a las personas que autorizarán por parte de la DINAMA y las AP las distintas operaciones previstas.

Estos convenios de **administración de fondos**, si bien inciden en el relacionamiento entre el MVOTMA y el Administrador designado para cada área, se firma independientemente de los convenios de **administración de las áreas** que se establezcan entre el MVOTMA y cada Administrador, sea éste público o privado.

3. **El Ministerio debe enviar al Tribunal de Cuentas para su aprobación,** el monto global del gasto que se pretenda asignar en Administración a la CND. En función del monto, esta autorización puede ser concedida por el Contador delegado del Tribunal que está en el Ministerio, o en su defecto (montos mayores) deberá ser expedida por el Tribunal Central.
4. Se abre una cuenta de la CND con las firmas bancarias de CND (suele denominarse "CND- nombre del proyecto a administrar") y allí se depositan los fondos exclusivamente del programa a administrar (no se mezcla con otros fondos). Los créditos a la cuenta son los aportes que realizan (MVOTMA, donantes, etc) y los débitos son los que se le instruye a la CND a realizar mediante nota escrita firmada por persona autorizada por el MVOTMA. La CND envía mensualmente un resumen de los pagos hechos y una copia del estado de cuenta bancario entre otra información que pueda acordarse entre las partes.
5. **Fortalecer las capacidades de la DINAMA-SNAP y de cada AP para cumplir con las tareas y responsabilidades propias previstas en el** esquema de funcionamiento definido (ver esquema de funcionamiento).

¿Cómo sería el funcionamiento en el caso que la administración del Fondo se mantuviera en el MVOTMA?

1. **Reglamentar el funcionamiento del Fondo.** Se sugiere que la reglamentación se realice por medio de un decreto del Poder Ejecutivo (no es preceptivo) o una resolución ministerial.
2. **Necesidad de abrir una cuenta bancaria y realizar el depósito correspondiente de los fondos:** siguiendo los lineamientos que se establezcan en el reglamento de funcionamiento.
3. **Incorporar la administración a la estructura del MVOTMA,** implica la necesidad de fortalecer la estructura interna a tales efectos con recursos humanos adicionales de perfil contable y administrativo (en la Unidad de Gestión del Sistema según la denominación utilizada en el nuevo modelo propuesto).
4. **Desde el punto de vista operativo,** el primer impacto concreto es la necesidad de afrontar la complejidad inicial de instrumentar el funcionamiento del Fondo (procedimientos, sistemas, recursos humanos). Dicha complejidad se materializa en tiempo necesario para la puesta a punto y recursos financieros para incorporar las capacidades que no están disponibles.

Aún en el caso que pueda instrumentarse exitosamente, la administración interna del Fondo implica la aplicación de los procedimientos de contratación previstos en el TOCAF con el consecuente impacto en la agilidad de las actuaciones. Asimismo, es de esperar que la estructura interna sea más rígida para afrontar variaciones en los volúmenes de trabajo.

Introducción y Resumen Ejecutivo

I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP

II. Identificación y mapeo de procesos claves

III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo

IV. Modelo Organizativo Propuesto

V. Fortalecimiento del Capital Humano

VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)

VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo

Anexos

Se presentan en este apartado los principales lineamientos y recomendaciones para guiar la implementación del modelo institucional propuesto. Si bien el diseño del plan de implementación detallado no formó parte de los requerimientos establecidos en los términos de referencia, se previó trazar una hoja de ruta que permita guiar las principales decisiones y acciones claves que el MVOTMA tendrá por delante en caso que se valide el modelo propuesto.

Principales líneas de trabajo

- 1 - *Incorporar cargos claves del modelo propuesto a nivel central*
- 2 - *Fortalecer Gestión In Situ en las AP ingresadas al Sistema*
- 3 - *Gestionar Financiamiento para el sistema*
- 4 - *Adecuar y formalizar políticas y procesos claves del sistema*
- 5 - *Fortalecer capacitación de actores claves*
- 6 - *Resolver aspectos jurídicos que pueden obstaculizar el funcionamiento*
- 7 - *Gerenciar el proceso de cambio*

➔ **1 - Incorporar cargos claves del modelo propuesto a nivel central** (según el siguiente orden de prioridad sugerido).

1) Responsable de División de Áreas Protegidas; 2) Responsable departamento Gestión de Áreas Protegidas; 3) Coordinadores de Desarrollo de Áreas Protegidas; 4) Técnicos7profesionales para administración contable y financiera; 5)Especialistas técnicos conservación; 6) Otros especialistas técnicos.

El proceso de incorporación de cargos a la institucionalidad del MVOTMA se regirá por los procesos de contratación del Estado vigentes. En este sentido, se debe tener presente el decreto N° 138/010 del 26/4/2010 que establece limitaciones para la incorporación de funcionarios al Estado.

a) Limitaciones a las contrataciones establecidas por el Decreto N° 138/010

El Decreto prohíbe la celebración de contratos de servicios personales de cualquier naturaleza con vigencia posterior al 31/3/2011, la renovación de contratos más allá de dicha fecha, proveer vacantes que supongan ingreso de nuevos funcionarios (con ciertas excepciones que no afectan al MVOTMA) y contratar asesores técnicos con administración de fondos de los Ministerios por organismos internacionales (las limitaciones no afectan a los contratos de arrendamiento de obra y a los becarios).

Estas prohibiciones, limitarían las posibilidades de incorporar a la DINAMA el personal que se requiere para implementar la nueva estructura, quedando habilitados solamente los contratos que venzan antes del 31/3/2011 o aquellos contratos que sean administrados por un organismo local como podría ser la CND. No obstante ello, el propio Decreto establece una serie de excepciones que podrían ampliar esas posibilidades, en los siguientes casos:

- i. contratación impostergable de técnicos durante 2010 y hasta el 31/3/2011 (por concurso abreviado por ONSC, por no más de 90 días).
- ii. funciones de alta prioridad (contratos a 1 año con dedicación exclusiva), previstas taxativamente en el art. 7º de la Ley N° 16.320, y normas concordantes. Requieren de una norma legal que prevea la habilitación de cada cargo que se quiera incorporar.
- iii. contrataciones de alta especialización (puestos técnicos o de asesoramiento dependientes del director de la U. Ejecutora, siempre que se hayan previsto en la estructura organizativa aprobada por decreto y que se hayan generado economías previas que permitan financiarlos), previstas en el art. 714 y siguientes de la ley 16.736 y normas concordantes. Requiere un decreto que las prevea.

En conclusión, y teniendo en cuenta la alta probabilidad de que no se cuente con el financiamiento presupuestal requerido para implementar el nuevo modelo a partir del próximo año, además de considerar los recursos humanos actuales de la División de Biodiversidad y Áreas Protegidas, se **sugiere evaluar la posibilidad de aprovechar la instancia de vencimiento de contratos de servicios personales del Proyecto SNAP, para renovar algunos de ellos teniendo en cuenta los perfiles y funciones definidos por el modelo propuesto.** Sin perjuicio de la fragilidad de la solución desde el punto de vista institucional, podría ser una solución de transición mientras se aprueban los fondos presupuestales correspondientes a través de las leyes de rendición de cuentas y se aclaran las definiciones pendientes en materia de contrataciones que surgirán de la discusión del proceso de reforma del Estado.

Es importante aclarar que la adecuación de los contratos para reflejar las funciones de los nuevos cargos del modelo organizativo propuesto, no implica que deban mantenerse las mismas personas que vienen desarrollando funciones bajo los contratos vigentes. El mantenimiento o no de las personas del equipo actual, aún con una adecuación del contrato dependerá de su desempeño y del grado de compatibilidad de su perfil con los requerimientos de la nueva función a desarrollar.

Por otra parte, es necesario considerar que la utilización de contratos del proyecto SNAP podría traer aparejado el riesgo de no cumplimiento de las metas específicas del proyecto con las consecuentes penalizaciones para el país frente a organismos financiadores, por lo que deberán evaluarse dichas consecuencias. Finalmente, la solución de transición expuesta implicaría la convivencia en un mismo equipo de personas con funciones similares pero con distinto tipo de vinculación y condiciones laborales (funcionarios de la DINAMA y Contratos del Proyecto) lo cual no suele facilitar y/o estimular la integración y conformación de los equipos de trabajo correspondientes.

➔ 2 - Fortalecer gestión In Situ en las AP incorporadas al SNAP:

Para dotar de mayor capacidad de gestión a las Áreas incorporadas, así como a las que se encuentran en proceso de incorporación, se sugiere trabajar en las siguientes líneas de acción.

1. Revisar convenios de administración “Tipo” profundizando definiciones de derechos y responsabilidades entre las partes (ver recomendaciones aspectos jurídicos).
2. Asignar Coordinadores de Desarrollo a áreas protegidas específicas y/o zonas.
3. Formalizar designación de administradores de acuerdo a los modelos de gobernanza definidos para cada área (firma de convenios/contratos).
4. Seleccionar, designar y formalizar vínculo laboral con los puestos claves de la estructura de cada área:
 - a. Director de AP
 - b. Jefe de Guardaparques y Guardaparques habilitados por la DINAMA
5. Reglamentar Cuerpo Nacional del Guardaparques e implementar esquema de relacionamiento de éste con la División de Áreas Protegidas
6. Habilitar formalmente a los Guardaparques para actuar como tales, por parte de la DINAMA.
7. Formalizar Guía de Planificación.
8. Constituir y poner en funcionamiento las CAE

➔ **3 - Gestionar Financiamiento para el sistema**

Implica trabajar en las siguientes líneas de acción:

1. Solicitud fundada de incremento de presupuesto para el quinquenio (ya realizado, en proceso de seguimiento), considerando nuevas solicitudes en las rendiciones de cuentas en función de los recursos obtenidos en la instancia de presupuesto, los resultados y evolución de la economía y las prioridades establecidas por las autoridades.
2. Incorporación de cambios legales para incentivar donaciones por parte de privados (en proceso).
3. Instrumentar convenio/s de administración del Fondo de AP a través de la CND
4. Evaluar instrumentación de ingresos autogenerados por las áreas (ver análisis de alternativas en producto intermedio de la consultoría)
5. Sistematizar y formalizar proceso de gestión de cooperaciones internacionales técnicas y económicas (ver ficha de proceso en este documento)

➔ **4 - Adecuar y formalizar políticas y procesos claves del sistema**

Se sugiere establecer políticas y procedimientos para uniformizar prácticas de trabajo en los distintos procesos claves del SNAP (ver mapeo y fichas de procesos), teniendo en cuenta los cargos previstos por el nuevo modelo tanto a nivel central como en las Áreas Protegidas.

➔ **5 - Fortalecer capacitación de actores claves**

1. Administradores: capacitar a los referentes del Administrador designado en los distintos aspectos técnicos, operativos, administrativos, financieros y normativos que inciden en la gestión de un AP.
2. Directores de área: en temas técnicos y operativos así como en desarrollo de capacidades de gestión de un AP
3. Guardaparques: sistematizar cursos de capacitación en el marco de las definiciones acordadas con el Cuerpo Nacional de Guardaparques que se cree.

➔ **6 - Resolver aspectos jurídicos que pueden obstaculizar el funcionamiento.** Se identifican dos grupos de temas:

a) Aquellos que se encuentran pendientes de formalización, instrumentación o desarrollo y por ende deberían ser resueltos en el corto plazo porque limitan la capacidad de gestión.

- Elaborar convenio/contrato “tipo” de administración /concesión de áreas protegidas (ver análisis jurídico vinculado al tema concesión, en documento “Entendimiento del marco institucional y normativo vigente” generado en el marco de esta consultoría.
- Instrumentar convenio/s de administración del Fondo de AP a través de la CND.
- Reglamentar funcionamiento del Cuerpo Nacional de Guardaparques.
- Formalizar la habilitación de los Guardaparques que cumplan los requisitos establecidos, a través de un acto formal de autorización en el que se expliciten las facultades de control previstas legalmente.
- Reglamentar sanciones (multas) previstas legalmente, pendientes de reglamentación.
- Formalizar estructura organizativa del modelo propuesto (por decreto), para lo cual la ley de presupuesto debería incorporar un artículo genérico que habilite esta posibilidad.

b) Aquellos que no limitan la capacidad de actuar, no obstante lo cual constituyen recomendaciones u oportunidades de mejora para el sistema, que se sugiere incorporar.

- Incorporar incentivos tributarios a donaciones (se sugiere incorporar en ley de presupuesto), a propietarios y/o productores del AP.
- Medidas de protección del área: evaluar la incorporación de un delito que penalice conductas lesivas de las mismas (ley).
- Aclarar delimitación de competencias entre organismos a nivel de AP (Protocolos de actuación y/o Decretos de delimitación de competencias).
- Pautas, planes generales, directrices y Planes de manejo: formalizar directrices (guía de planificación) por resolución.
- Señalización y cartelería: formalizar directrices e incorporar cláusula en convenios de administración que recoja obligatoriedad de respetar las mismas por parte del Administrador.

➔ 7 - Gerenciar el proceso de cambio

La instrumentación del conjunto de acciones y decisiones necesarias para transitar desde la situación actual hacia el modelo propuesto suele generar impactos operativos y emocionales que inciden en el comportamiento y motivación de las personas afectadas y/o encargadas de llevarlas adelante. En este sentido, se hace necesario identificar, comprender y gestionar dichos efectos, así como las resistencias naturales y obstáculos que se generarán en el camino.

Se sugiere trabajar en las siguientes líneas de trabajo:

1. Evaluación de impactos y gestión de riesgos: implica realizar un análisis sistemático del impacto de los cambios propuestos respecto de los distintos actores que se vinculan actualmente al sistema para identificar brechas en términos de capacidades, necesidades de comunicación, cambios en las interrelaciones, en la distribución de responsabilidades, etc.

Como resultado del análisis de impactos podrán identificarse los riesgos que pueden afectar la implementación exitosa de los cambios propuestos, debiéndose identificar, planificar e instrumentar acciones para anticipar los mismos (por ej. a través de acciones de comunicación, definición de políticas o procedimientos, cambios de posición, etc.)

2. Comunicación: es una línea de acción permanente e imprescindible que debe acompañar todo el proceso de implementación, con base en un plan que recoja el análisis de impacto y gestión de riesgos y considere los objetivos de comunicación a lograr para cada uno de los grupos de interés identificados, tanto dentro como fuera de la DINAMA.
3. Estructuración de un proyecto de implementación del cambio: organizar la instrumentación de los cambios previstos a través de la estructuración de un proyecto dependiente directamente de las autoridades de la DINAMA, permitirá darle continuidad y consistencia a las distintas líneas de trabajo, monitorear avances y facilitar de esta forma la identificación y gestión de los obstáculos que seguramente se presentarán. Asimismo, debe asegurarse la imprescindible articulación con el avance del proceso de análisis, diseño e implementación del Sistema Nacional Ambiental (proyecto BID) así como con la reestructura general del MVOTMA.

Introducción y Resumen Ejecutivo

I. Conclusiones del entendimiento del Contexto Actual del SNAP

II. Identificación y mapeo de procesos claves

III. Principios de funcionamiento del nuevo Modelo

IV. Modelo Organizativo Propuesto

V. Fortalecimiento del Capital Humano

VI. Otras definiciones del Modelo (Guardaparques, Fondo AP)

VII. Recomendaciones para la implementación del Modelo

Anexos

DIRECTOR DIVISIÓN ÁREAS PROTEGIDAS

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Planificar, dirigir y controlar el funcionamiento de la División a su cargo, considerando los lineamientos y prioridades definidos por el Poder Ejecutivo, y siguiendo el Plan Estratégico y Director del SNAP para el logro de los objetivos de conservación definidos.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Dirige y coordina el proceso de elaboración del Plan Director del SNAP.
- Define directrices, procedimientos técnicos y lineamientos generales para la gestión del sistema.
- Participa en el proceso de definición, negociación y designación de Administradores para las APs, así como en la instrumentación de los convenios o contratos de administración correspondientes.
- Monitorea la gestión y funcionamiento general de las AP así como el cumplimiento de los objetivos perseguidos con su incorporación.
- Coordina la planificación financiera y el uso eficaz de los recursos, participando activamente en los procesos de gestión de cooperaciones técnicas y económicas.
- Coordina y participa en la Comisión Nacional Asesora (CNA) asegurando el apoyo técnico y administrativo para su funcionamiento.
- Articula el relacionamiento con otras entidades y autoridades con competencia en la materia.
- Elabora y propone resoluciones administrativas para resolver asuntos de su competencia.
- Asesora al Director de la DINAMA en los temas de su especialidad, participando en los ámbitos e instancias de coordinación que le sean requeridos..

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

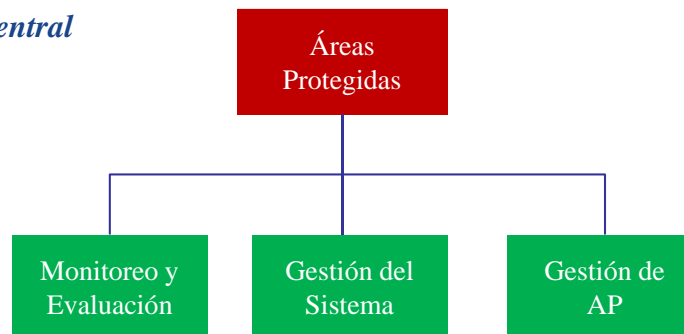
- Funcionario Público

Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Montevideo)

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Profesional con experiencia y/o conocimiento en planificación y gestión de áreas protegidas
- Formación en áreas afines a la conservación de la biodiversidad, manejo de recursos naturales y ciencias ambientales, ordenamiento territorial, con sólidos conocimientos de la realidades y problemáticas socio-económicas del país.
- Experiencia en cargos de nivel de dirección o jefatura con personal calificado a su cargo.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Liderazgo y coordinación de equipos multidisciplinarios
- Buen nivel de relacionamiento
- Capacidad de negociación, construcción de consensos y logro de acuerdos.
- Excelente comunicación oral y escrita
- Proactivo y dinámico.

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Realizar el seguimiento y evaluación de las metas de conservación establecidas a nivel del sistema en su conjunto y de cada una de las APs, sistematizando y difundiendo la información generada.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Diseña e implementa instrumentos para el monitoreo y evaluación de las metas de conservación establecidas en el Plan Director y en los Planes de Manejo correspondientes.
2. Diseña indicadores y define los procedimientos para realizar el relevamiento de la información requerida para su cálculo.
3. Elabora informes de seguimiento y evaluación.
4. Sistematiza y difunde la información generada para la toma de decisiones de gestión.
5. Gestiona y mantiene el Sistema de Información Geográfica (SIG).
6. Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados, en sus áreas de especialidad.
7. Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Director de la División.

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Funcionario Público

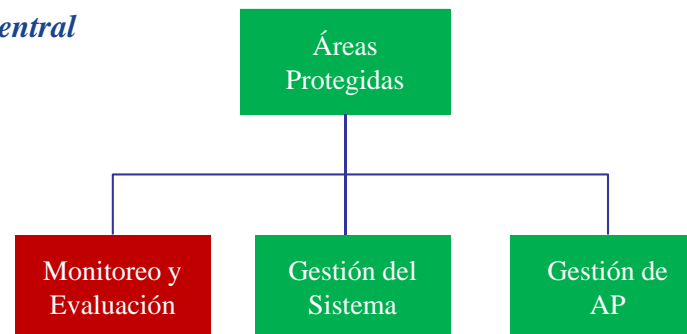
Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo)

RESPONSABLE MONITOREO Y EVALUACIÓN

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Profesional universitario con conocimientos y experiencia en el diseño y ejecución de sistemas de monitoreo y evaluación de programas y proyectos.
- Se valorará conocimiento de las áreas protegidas en Uruguay y la problemática asociada a la conservación de la biodiversidad y al uso de recursos naturales.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Buen relacionamiento.
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Metódico y analítico

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Brindar apoyo en la realización de tareas de seguimiento y evaluación de las metas de conservación establecidas a nivel del sistema en su conjunto y de cada una de las APs, sistematizando y gestionando la información generada.

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|---|--|
| <p>1.Releva y procesa la información necesaria para evaluar y monitorear las actividades y el cumplimiento de las metas fijadas para las AP.</p> <p>2.Colabora en el análisis de la información relevada, apoyando al Responsable del Depto. en el monitoreo y evaluación de las metas fijadas en los Planes de Manejo.</p> <p>3.Colabora activamente en la construcción, alimentación y gestión del Sistema de Información Geográfica (SIG).</p> <p>4.Brinda apoyo en la delimitación y zonificación de las áreas a incorporar al Sistema.</p> <p>5.Analiza información espacial que le sea requerida para apoyar el trabajo del SNAP.</p> | <p>6.Brinda apoyo en la identificación y mapeo de elementos de la biodiversidad del país, identificando vacíos en la cobertura del SNAP.</p> <p>7.Elabora conjuntamente con el responsable del Depto. informes de seguimiento y evaluación.</p> <p>8.Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Responsable del Departamento.</p> |
|---|--|

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Contrato Temporal

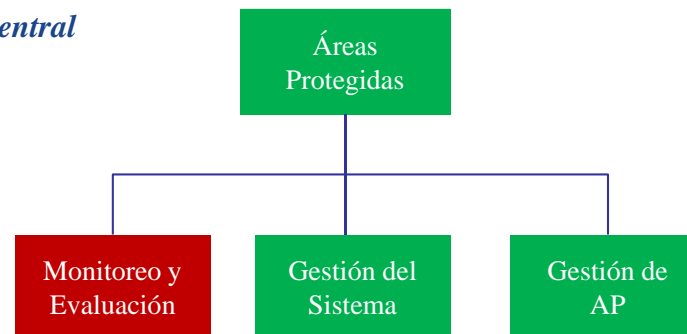
Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo)

ANALISTA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Formación universitaria en carreras relacionadas con la función .
- Experiencia en el análisis y diseño de sistemas de información e indicadores de gestión, valorándose conocimientos sobre la temática de la conservación.
- Experiencia en manejo de Sistemas de Información Geográfica, valorándose especialmente experiencia en análisis de datos vectoriales: cálculo de superficies, longitud, cambio de coordenadas de sistemas, entre otros.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Metódico/a y analítico/a
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Disposición a internalizar nuevas capacidades.

ANALISTA EN PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Elaborar el presupuesto financiero del sistema en su conjunto, administrando y monitoreando su ejecución, tanto a nivel del sistema como de cada AP.

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1.Elabora el Plan Financiero del sistema y participa en el proceso de elaboración de presupuestos de cada AP. 2.Identifica, evalúa y propone mecanismos de recaudación y generación de fondos para el Sistema. 3.Identifica y analiza oportunidades de cooperación existentes de forma sistemática. 4.Participa en la elaboración de proyectos de cooperación técnica y/o económica. 5.Realiza informes y rendiciones de cuentas sobre las colaboraciones requeridas, de acuerdo a las condiciones acordadas. 6.Propone criterios para el manejo de los fondos y la inversión de los mismos, en base a criterios ecológicos, económicos y sociales. | <ol style="list-style-type: none"> 7.Controla el presupuesto del SNAP y de cada AP en función de lo establecido en los POA respectivos. 8.Detecta desviaciones con respecto al presupuesto y propone acciones correctivas. 9.Controla las rendiciones de cuentas de los Administradores, por la gestión de los fondos transferidos según convenio. 8.Eleva a los niveles de decisión correspondiente los estados de ejecución presupuestal. 9.Recomienda sobre los límites de montos asignados a cada área protegida. 10.Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados, en sus áreas de especialidad. 11.Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Director de la División. |
|--|--|

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

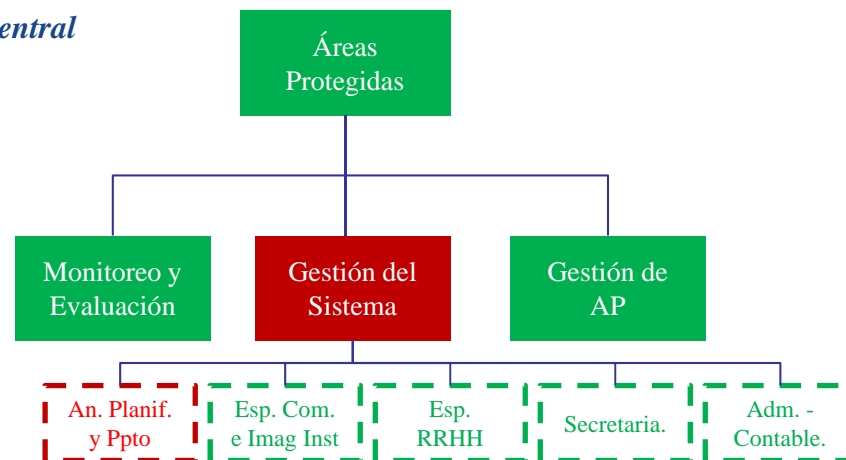
- Funcionario Público

Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo)

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Profesional de ciencias económicas con especialización en economía ambiental .
- Conocimientos del proceso presupuestario público.
- Experiencia en la formulación y evaluación de proyectos de cooperación, servicios ambientales y planificación financiera.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Capacidad analítica.
- Ordenado, metódico y organizado.
- Capacidad de trabajo en equipos multidisciplinares.
- Capacidad para la comunicación e interacción.

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Planificar y coordinar el desarrollo de la comunicación e imagen institucional del sistema, así como la educación ambiental vinculada a las áreas protegidas, en coordinación y con el apoyo de las unidades centrales de la DINAMA.

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|---|--|
| <p>1. Diseña y coordina la implementación del Plan de Comunicación, Imagen Institucional y Educación Ambiental.</p> <p>2. Gestiona el relacionamiento con los medios de comunicación, fortaleciendo el vínculo con periodistas especializados.</p> <p>3. Planifica y coordina actividades de sensibilización y educación ambiental, profundizando el vínculo con autoridades de la educación nacional.</p> <p>4. Define y coordina la gestión de los contenidos del sitio web, folletería, cartelería y todas aquellas herramientas que sean utilizadas para brindar información sobre el SNAP.</p> | <p>6. Coordina la difusión de las actividades realizadas y los resultados obtenidos.</p> <p>7. Colabora en la planificación y coordinación de actividades tendientes a profundizar las relaciones con actores clave de las AP.</p> <p>8. Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados, en sus áreas de especialidad.</p> <p>9. Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Director de la División.</p> |
|---|--|

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Funcionario Público.

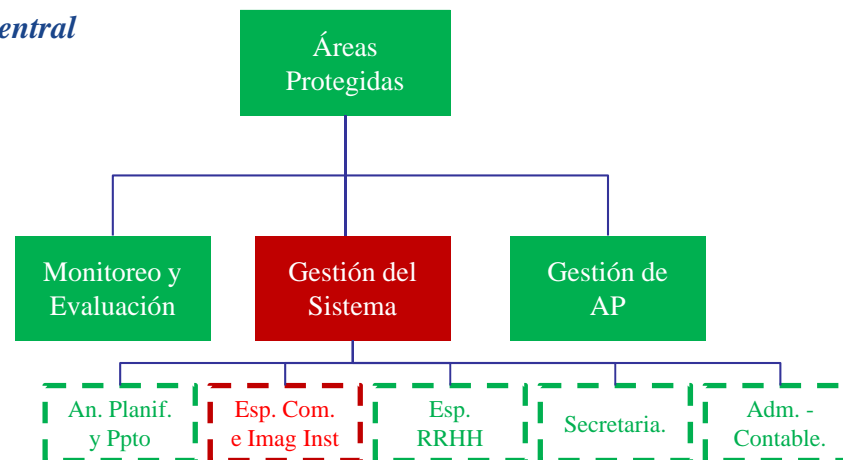
Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo)

ESPECIALISTA EN COMUNIC. E IMAGEN INST.

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Profesional en comunicación e imagen institucional.
- Experiencia en el diseño e implementación de estrategias de comunicación.
- Conocimiento y experiencias en el manejo de los medios de comunicación masiva del país.
- Se valorarán los conocimientos en materia de protección y conservación de biodiversidad, así como en gestión de relaciones públicas.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Buen nivel de relacionamiento.
- Orientación estratégica.
- Proactivo/a y dinámico/a.

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Coordinar las políticas y procesos de gestión del capital humano vinculado al Sistema Nacional de Áreas Protegidas, tanto a nivel central como de las propias áreas, promoviendo su desarrollo, uniformidad y consistencia, trabajando en coordinación y con el apoyo de la Unidad de Desarrollo Humano (DIGESE) del MVOTMA.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Gestiona la selección y contratación de personas para el SNAP.
2. Desarrolla, mantiene actualizado y coordina la implementación del plan de capacitación a nivel de todo el sistema.
3. Coordina el desarrollo de la evaluación del desempeño a nivel de todo el sistema, así como las promociones correspondientes.
4. Gestiona actividades, instrumentos y ámbitos para fortalecer la comunicación interna.
5. Mantiene actualizadas las descripciones de cargos (funciones y perfiles).
6. Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados, en sus áreas de especialidad.
7. Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Director de la División.

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Funcionario Público.

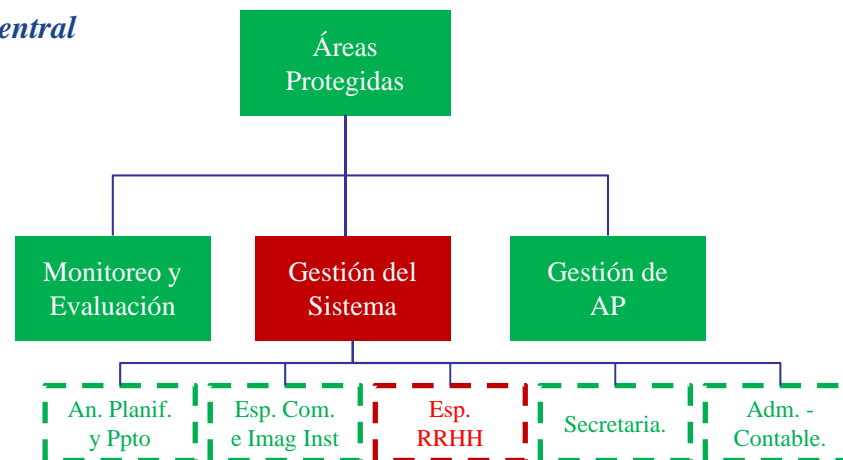
Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo)

ESPECIALISTA EN RRHH

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Profesional con formación en recursos humanos a nivel de grado y/o postgrado.
- Experiencia en el desarrollo y coordinación de programas de capacitación en conservación y manejo de recursos naturales y ambiente.
- Se valorará conocimiento de instituciones de formación y capacitación en temas vinculados al manejo y conservación de recursos naturales y a la gestión de áreas protegidas, tanto a nivel nacional como internacional, así como la experiencia en la práctica de educación para adultos.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Buen relacionamiento
- Capacidad para la comunicación, interacción y trabajo en equipo.
- Proactivo/a.
- Ordenado/a, metódico/a.

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Brindar una adecuada asistencia y apoyo secretarial al nivel central del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Gestiona el archivo de actuaciones vinculadas a la División de Áreas Protegidas.
2. Recepciona, registra y distribuye la documentación que ingresa a la División de AP
3. Prepara la agenda del Director de la División de Áreas Protegidas
4. Redacta memorandos, oficios y cartas.
5. Atiende y direcciona llamadas telefónicas.
6. Participa de las reuniones que se le solicite, redactando las actas correspondientes.
7. Gestiona los viáticos de las unidades dependientes de la División.

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Funcionario Público.

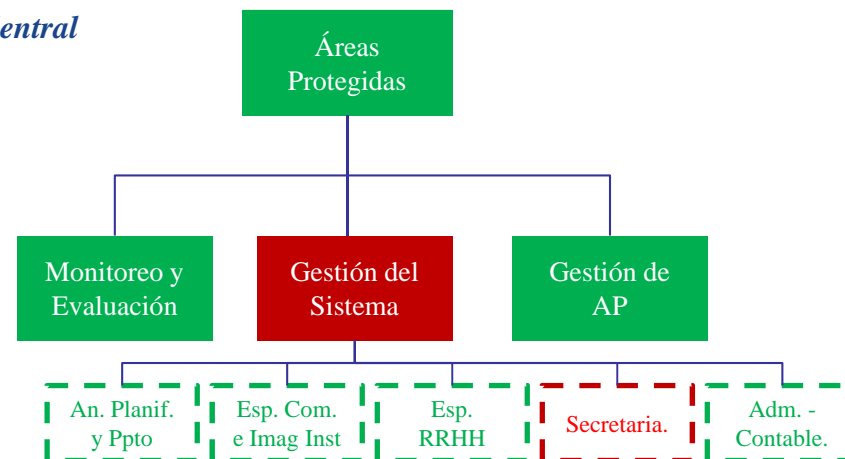
Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo)

SECRETARIA

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Formación técnica en Secretaría.
- Experiencia en actividades de secretaría y apoyo administrativo.
- Excelente nivel de manejo informático de SW de oficina (word, Excel, Power Point).
- Buena ortografía.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Habilidad para la comunicación oral y escrita.
- Alto grado de reserva y confidencialidad.
- Buen nivel de relacionamiento
- Organizada, ordenada.
- Proactiva.

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Gestionar la generación de información financiero contable del Sistema en tiempo y en forma y coordinar la gestión eficiente de las adquisiciones y pagos, con el apoyo de las Unidades centrales de la DINAMA, así como del Administrador del Fondo de AP (CND)

FUNCIONES PRINCIPALES

- 1.Coordina y gestiona los procesos de adquisiciones y pagos.
- 2.Participa en la elaboración del presupuesto del SNAP.
- 3.Gestiona las transferencias de fondos a los Administradores, controlando su ejecución a través de las rendiciones de cuentas correspondientes.
- 4.Coordina y monitorea la administración del Fondo de AP que realice la CND.
- 5.Elabora y sistematiza la información contable y financiera del SNAP.
- 6.Administra el archivo de documentación del SNAP.
- 7.Realiza estudios y análisis financieros según requerimientos.
- 8.Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados, en sus áreas de especialidad.
- 9.Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Director de la División.

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Funcionario Público.

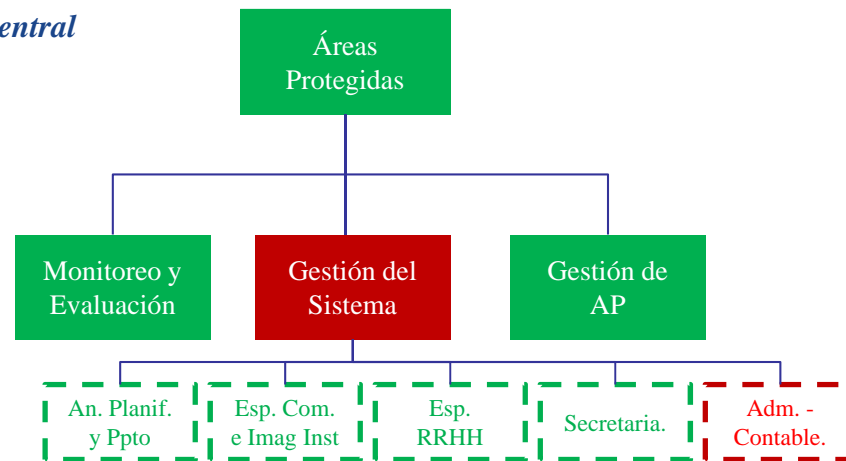
Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo)

RESPONSABLE ADMINISTRATIVO CONTABLE

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Contador con experiencia y conocimientos en contabilidad pública y en los sistemas de información financiera del Estado (SIIF)
- Conocimientos y experiencia en el manejo de los procesos de compras estatales.
- Buen manejo informático (procesamiento de texto, hojas de cálculo, sistemas de gestión).

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Organizado y metódico.
- Buen nivel de relacionamiento
- Proactivo/a, orientado/a a la resolución de problemas.

FICHA DE CARGO

COORDINADOR DE DESARROLLO

MISIÓN

Coordinar y dirigir las actividades de incorporación de nuevas áreas al sistema, así como el apoyo a su planificación y gestión, definiendo los lineamientos y procedimiento técnicos correspondientes y colaborando con su aplicación en las áreas a través de su equipo (Coord. de Desarrollo y Especialistas técnicos)

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|---|--|
| <p>1. Define las directrices y procedimientos técnicos aplicables a los procesos de incorporación y gestión de las áreas.</p> <p>2. Participa en los procesos de evaluación, negociación y designación de Administradores para las áreas.</p> <p>3. Evalúa y propone la aprobación de los planes de manejo de las áreas.</p> <p>4. Monitorea el funcionamiento general del sistema y de cada una de las AP, evaluando el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos en los planes de manejo y operativos, así como el desempeño de los Administradores designados.</p> <p>5. Coordina los procesos de incorporación de AP, definiendo el plan de trabajo, el equipo y recursos disponibles a tal fin.</p> | <p>6. Planifica y coordina el apoyo y seguimiento a la gestión de las áreas a través del equipo de Coordinadores.</p> <p>7. Colabora en la gestión de los conflictos sociales existentes vinculados al AP brindando apoyo al Administrador y/o Director del AP.</p> <p>8. Coordina y supervisa la gestión de las áreas que son administradas por la DINAMA.</p> <p>9. Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados.</p> <p>10. Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Director de la División.</p> |
|---|--|

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

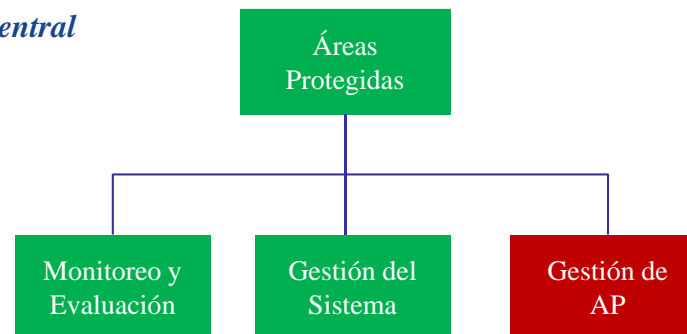
- Contrato Temporal.

Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo)

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Profesional con formación y especialización en planificación y gestión de áreas protegidas.
- Experiencia en el desarrollo local, diseño y gestión de proyectos o programas vinculados a la conservación de la biodiversidad y al manejo de los recursos naturales.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para trabajar y coordinar equipos multidisciplinarios
- Orientación a resultados.
- Buen nivel de relacionamiento y comunicación.
- Capacidad de negociación y mediación.

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Promover el desarrollo de las AP del SNAP, liderando los procesos de incorporación y colaborando activamente en su gestión posterior, aportando lineamientos técnicos y monitoreando su ejecución, actuando como nexo entre la DINAMA y los Administradores de AP. Dirige las AP administradas por la DINAMA.

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|---|--|
| <p>1. Gestiona los procesos de incorporación de AP, elaborando e instrumentando la ejecución del plan de trabajo correspondiente con el equipo asignado.</p> <p>2. Colabora en la elaboración de los Planes de Manejo, Planes Operativos y presupuesto de las AP, aportando directrices técnicas y supervisando su ejecución.</p> <p>3. Monitorea y colabora en la gestión del AP, proponiendo los correctivos y lineamientos técnicos correspondientes.</p> <p>4. Promueve y coordina con el Director del AP, el funcionamiento de la CAE respectiva y demás ámbitos de participación que puedan haberse creado en la zona de influencia.</p> <p>5. Colabora en el fortalecimiento de los vínculos con los actores clave de modo de asegurar su participación en la gobernanza del AP.</p> | <p>6. Colabora en la gestión de los conflictos sociales existentes vinculados al AP brindando apoyo al Administrador y/o Director del AP.</p> <p>7. Actúa como Director de AP en caso que la administración de las mismas a cargo del MVOTMA.</p> <p>8. Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados, en sus áreas de especialidad.</p> <p>9. Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Responsable del Depto de Gestión de AP.</p> |
|---|--|

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

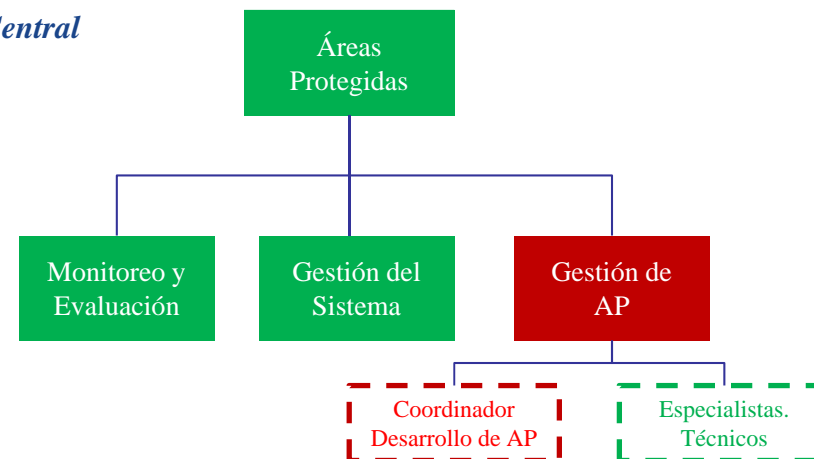
- Contrato Temporal.

- Oficina cercana a las APs bajo su supervisión con visitas de coordinación periódicas a las oficinas centrales.

COORDINADOR DE DESARROLLO

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Profesional con formación en planificación y gestión de áreas protegidas.
- Experiencia en el desarrollo local, diseño y gestión de proyectos o programas vinculados a la conservación de la biodiversidad y al manejo de los recursos naturales.
- Experiencia en trabajo participativo con diversos actores sociales.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Capacidad de liderazgo y negociación
- Orientación a resultados y a la gestión con base al cumplimiento de objetivos.
- Excelente nivel de relacionamiento para promover procesos de articulación entre diversos actores.
- Capacidad para trabajar y coordinar equipos multidisciplinares

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Definir políticas, directrices, y procedimientos técnicos en sus áreas de especialización para la gestión y desarrollo del sistema, monitoreando su ejecución y asegurando la consistencia y aprovechamiento de sinergias en su aplicación a las APs.

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|--|---|
| <p>1.Participa en la definición del Plan Director y la estrategia global del SNAP en su área respectiva de especialización.</p> <p>2.Elabora y propone directrices y procedimientos técnicos para su aplicación en los procesos de incorporación, planificación y gestión de las áreas.</p> <p>3.Colabora en el diseño de instrumentos de monitoreo y evaluación, diseño de indicadores, apoyo de las evaluaciones de efectividad de manejo, etc.</p> <p>4.Participa en la contratación de técnicos para trabajar en las APs, coordinando con ellos los lineamientos técnicos para el desarrollo de las actividades contratadas., y monitoreando luego los resultados de su ejecución.</p> | <p>5.Capacita a los Coordinadores de Desarrollo y al personal de las APs en sus áreas de especialidad, según el Plan de Capacitación definido.</p> <p>6.Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados, en sus áreas de especialidad.</p> <p>7.Realiza otras tareas administrativas o de su especialidad a solicitud del Responsable del Depto de Gestión de AP.</p> |
|--|---|

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Contrato Temporal.

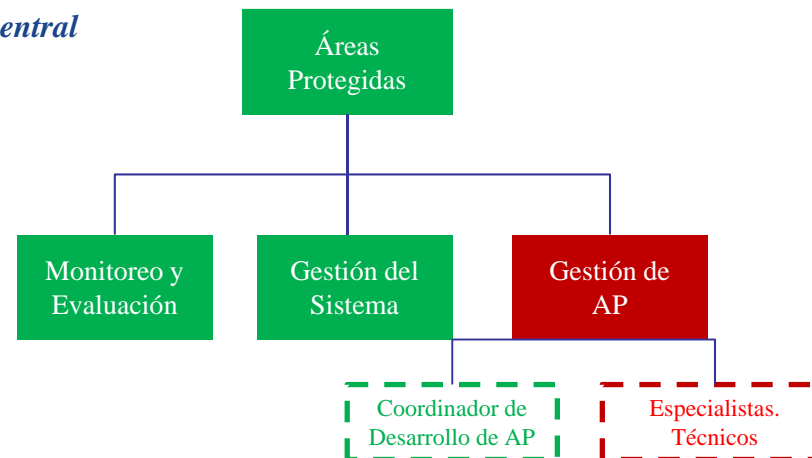
Lugar de Trabajo:

- DINAMA (Oficina Montevideo con presencia frecuente en las APs)

ESPECIALISTAS TÉCNICOS

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Central



PERFIL REQUERIDO

- Se adjunta descripción del perfil general de cada uno de los especialistas que se proponen.

Área de Especialización	Perfil Requerido
<p>▪ <i>Investigación y Conservación</i></p>	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con formación de postgrado (Maestría, Doctorado) en Biología de la Conservación o Biodiversidad. • Amplio conocimiento de la biodiversidad de Uruguay y su problemática de conservación. • Experiencia de trabajo e investigación en temas vinculados a la conservación de la biodiversidad, el diseño y evaluación de sistemas de áreas protegidas, identificación de prioridades de conservación y afines. <p>Habilidades y Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades para el trabajo en equipos multidisciplinares. • Capacidad analítica • Buen nivel de comunicación y relacionamiento • Disponibilidad para trasladarse al interior del país de forma periódica
<p>▪ <i>Uso sostenible de recursos naturales</i></p>	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional con especialización en uso sostenible de recursos naturales. • Experiencia en el desarrollo de programas de gestión de recursos naturales, control y preservación del medio ambiente. • Conocimiento de la problemática asociada a la biodiversidad y al manejo de recursos naturales en Uruguay. <p>Habilidades y Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades para el trabajo en equipos multidisciplinares. • Buen nivel de comunicación y relacionamiento.
<p>▪ <i>Turismo Sostenible</i></p>	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional especializado en turismo sostenible. • Experiencia en el desarrollo de programas y proyectos de desarrollo turístico sustentable, a nivel nacional o internacional. • Sólidos conocimientos de los aspectos económicos, sociales y culturales de las áreas, relacionado con la actividad turística dentro de un marco de gestión sustentable. <p>Habilidades y Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades para el trabajo en equipos multidisciplinares. • Capacidad para liderar procesos de evaluación y monitoreo de proyectos turísticos. • Capacidad analítica y de interpretación. • Buen nivel de comunicación y relacionamiento

Área de Especialización	Perfil Requerido
<p>▪ <i>Procesos Participativos</i></p>	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional con formación en ciencias sociales. • Experiencia en proyectos ambientales, territoriales, desarrollo rural, articulación de actores e instancias gubernamentales y no gubernamentales e idealmente manejo de conflictos socioambientales, <p>Habilidades y Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación • Capacidad para la organización de procesos complejos de consulta y construcción participativa. • Excelente nivel de relacionamiento y comunicación.
<p>▪ <i>Comunicación Comunitaria y Educación Ambiental</i></p>	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en comunicación con especialización en comunicación comunitaria y educación ambiental. • Experiencia en el diseño, desarrollo e implementación de estrategias de comunicación participativas. • Experiencia de trabajo en programas/actividades de educación ambiental. • Experiencia de trabajo social comunitario. <p>Habilidades y Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación • Excelente nivel de relacionamiento y comunicación. • Buen nivel de escritura • Manejo de programas utilitarios (word, power point)
<p>▪ <i>Ordenamiento Territorial</i></p>	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional con especialización en ordenamiento territorial. • Experiencia en gestión de planes, programas y proyectos de ordenamiento territorial. <p>Habilidades y Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Buen nivel de comunicación y relacionamiento • Capacidad de negociación.

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Planificar, desarrollar y controlar la gestión del área protegida con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en su incorporación y en los planes de gestión del área.

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|---|--|
| <p>1.Participa en la elaboración y actualización del Plan de Manejo, el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto del AP.</p> <p>2.Ejecuta las actividades previstas en el Plan de Manejo y POA.</p> <p>3.Dirige, supervisa y coordina el trabajo y las actividades del personal bajo su dependencia.</p> <p>4.Administra los recursos humanos y financieros asignados al área protegida rindiendo cuentas de su ejecución.</p> <p>5.Implementa iniciativas de acción coordinada con otras entidades (DINOT, MINTURD, MGAP, etc)</p> <p>6.Promueve alianzas con instituciones públicas y privadas, con la comunidad y actores clave del área.</p> | <p>7.Participa, coordina y apoya logísticamente a la CAE promoviendo su funcionamiento.</p> <p>8.Prepara informes periódicos de su gestión, a solicitud del Coordinador de Desarrollo asignado al área.</p> <p>9.Participa de los ámbitos de coordinación y análisis que le sean solicitados.</p> <p>10.Realiza otras tareas administrativas a solicitud del Administrador y/o del Coordinador de Desarrollo del área.</p> |
|---|--|

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Contrato Temporal.

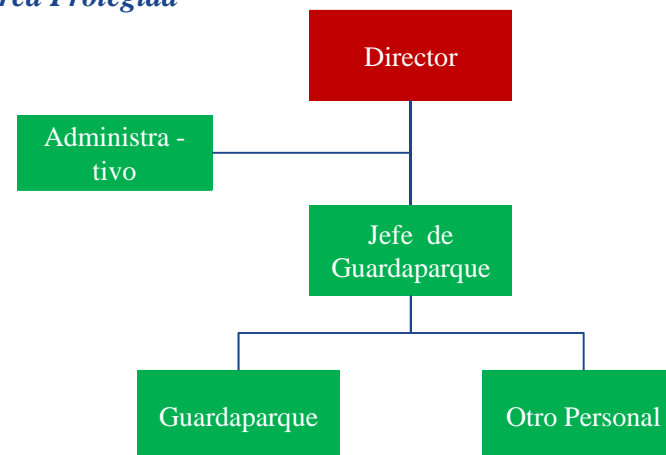
Lugar de Trabajo:

- Áreas Protegida

DIRECTOR DE ÁREA PROTEGIDA

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Área Protegida



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Profesional con formación y experiencia en planificación y gestión de AP..
- Dominio de principios, herramientas y enfoques modernos para la gestión de AP.
- Se valorará el dominio de aspectos relativos a la producción rural agraria.
- Se valorará experiencia en el desarrollo local, diseño y gestión de proyectos relacionados con el manejo de recursos naturales y la conservación de la biodiversidad

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Facilidad para el relacionamiento con diversidad de actores.
- Capacidad para liderar y coordinar equipos de trabajo.
- Capacidad para la planificación y gestión de recursos.
- Dinámico/a, proactivo/a, orientado/a a resultados.
- Capacidad de negociación, comunicación y relacionamiento interpersonal

FICHA DE CARGO

MISIÓN

Coordinar y controlar las actividades de vigilancia y protección del área de acuerdo a lo establecido en los planes de gestión del AP.

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|--|---|
| <p>1.Elabora el plan de protección del área en coordinación con el Director del AP y el Coordinador de Desarrollo del AP..</p> <p>2.Planifica recorridos o patrullajes en el AP.</p> <p>3.Suministra los insumos necesarios para el cumplimiento de las actividades de control y vigilancia dentro del área.</p> <p>4.Gestiona los relevos y las licencias de los guardaparques.</p> <p>5.Supervisa las actividades de control y vigilancia.</p> <p>6.Realiza actividades de control y vigilancia en forma coordinada con los guardaparques.</p> | <p>7.Realiza todas las demás funciones que ejecutan los Guardaparques.(ver ficha correspondiente)</p> <p>8.Prepara informes periódicos de gestión, a solicitud del Director del Área Protegida.</p> |
|--|---|

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Contrato Temporal.

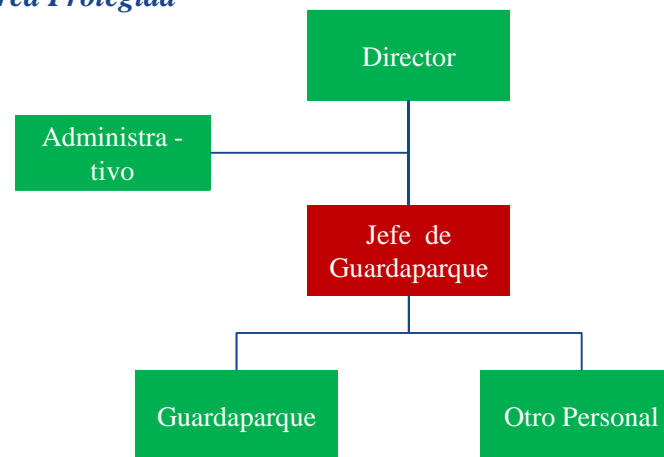
Lugar de Trabajo:

- Área Protegida

JEFE DE GUARDAPARQUE

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Área Protegida



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Contar con los requisitos de capacitación establecidos por la DINAMA para ser habilitado para cumplir las funciones de Guardaparques.
- Experiencia previa en el desarrollo de las tareas especificadas.
- Conocimientos del marco normativo y procedimientos administrativos pertinentes.
- Se valorará el conocimiento de la situación social, económica y cultural del área en particular.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Capacidad de organización y planificación
- Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
- Buen nivel de relacionamiento y comunicación.

FICHA DE CARGO

GUARDAPARQUE

MISIÓN

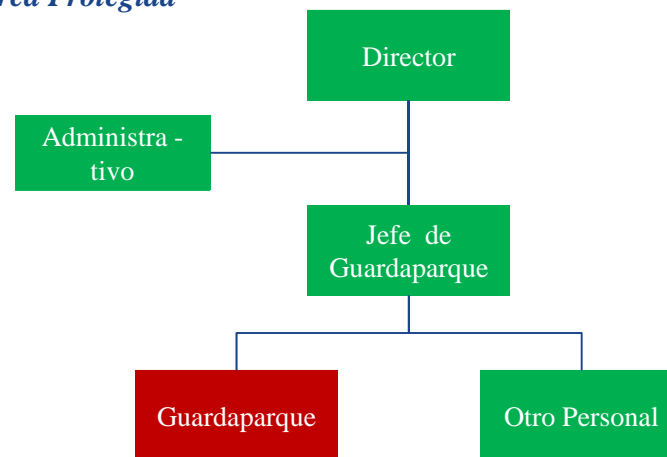
Asegurar la vigilancia y protección del área de acuerdo a lo establecido en los planes de gestión del AP.

FUNCIONES PRINCIPALES

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Protege, controla y vigila el AP. 2. Releva y documenta toda la información que surge de cada recorrida. 3. Difunde información sobre el área a los visitantes, a los propietarios y productores del área y zonas adyacentes. 4. Participa en la ejecución de los planes de educación ambiental y en el desarrollo de programas de educación destinados a visitantes, pobladores de la zona y residentes. 5. Apoya en la gestión y en el relacionamiento y comunicación con los pobladores locales e instituciones. 6. Brinda apoyo en las investigaciones realizadas en las áreas. | <ol style="list-style-type: none"> 7. Realiza denuncias ante actos que atenten contra la conservación de la biodiversidad a las autoridades competentes. 8. Secuestra aquellos objetos utilizados en el área que atenten contra la conservación de la biodiversidad. 9. Desempeña otras responsabilidades y tareas que se le asigne dentro del ámbito de su competencia funcional el Jefe de Guardaparques y/o el Director del AP. |
|---|---|

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Área Protegida



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Contar con los requisitos de capacitación establecidos por la DINAMA para ser habilitado para cumplir las funciones de Guardaparque.
- Experiencia en desarrollo de funciones similares
- Conocimientos del marco normativo y procedimientos administrativos pertinentes.
- Se valorará el conocimiento de la situación social, económica y cultural del área en particular.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Buen nivel de relacionamiento y comunicación
- Capacidad de negociación.

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

- Contrato Temporal.

Lugar de Trabajo:

- Área Protegida

FICHA DE CARGO

ADMINISTRATIVO

MISIÓN

Brindar apoyo administrativo en la gestión del área protegida.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Brinda apoyo administrativo para la gestión del área protegida:
 - Cobra tickets de entrada.
 - Colabora con la gestión de la compra de insumos necesarios para la gestión del área.
 - Realiza trámites administrativos inherentes al área protegida.
2. Colabora con la preparación de informes y registros, a solicitud del Director del Área Protegida.
3. Desempeña otras responsabilidades que se le asigne dentro del ámbito de su competencia funcional.

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

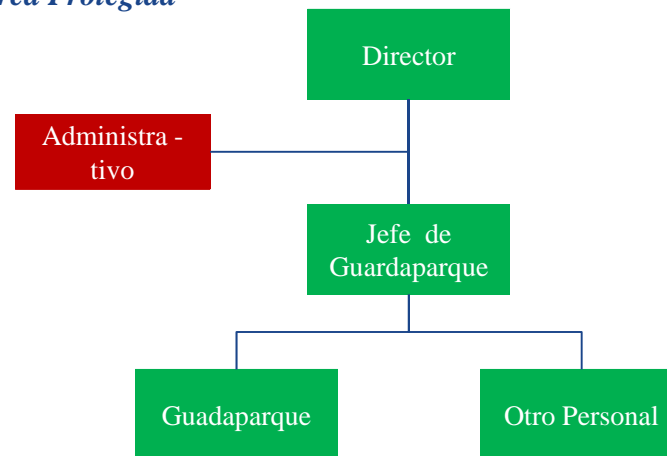
- Contrato Temporal, régimen de tiempo parcial

Lugar de Trabajo:

- Área Protegida

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Área Protegida



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Conocimientos básicos de administración y/o contabilidad.
- Manejo de herramientas informáticas.
- Experiencia en trabajos administrativos y/o manejo de compras y pagos.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Buen nivel de relacionamiento.
- Ordenado y metódico.

FICHA DE CARGO

OTRO PERSONAL

MISIÓN

Realizar tareas de apoyo en campo según requerimientos del Jefe de Guardaparques y/o el Director de área correspondiente.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Ejecutar tareas operativas de campo:
 1. Alambrado de campos,
 2. Arreo de animales,
 3. Colocación de cartelería y
 4. Actividades de mantenimiento en general.
2. Desempeñar otras responsabilidades que se le asigne dentro del ámbito de su competencia funcional.

CONDICIONES LABORALES

Modo de Contratación:

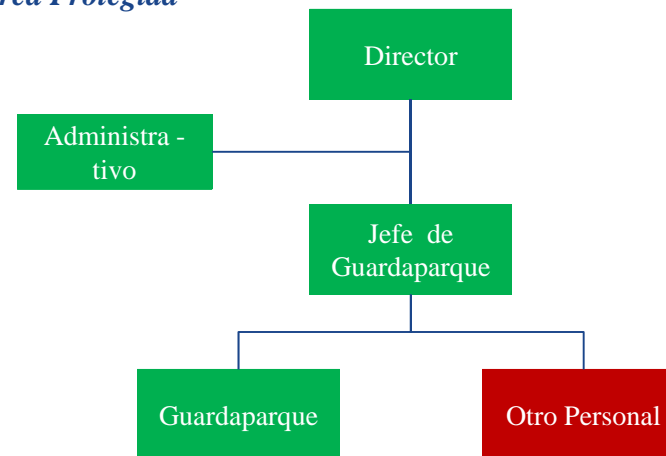
- Contrato de servicios, a requerimiento.

Lugar de Trabajo:

- Área Protegida

ENCUADRE ORGANIZATIVO

Nivel Área Protegida



PERFIL REQUERIDO

CONOCIMIENTOS:

- Experiencia en tareas similares.

HABILIDADES Y ACTITUDES:

- Responsable, confiable.
- Capacidad para resolver problemas operativos de campo.

➔ - Directores de Área:

- Se incorpora un Director para cada AP que alcanza la meta de “Gestión Básica y Plan de Acciones Iniciales” correspondiente al nivel C según las **Metas de Avance de Gestión del Plan de Mediano Plazo (PMP)**. Entran en dicha categoría, dentro del horizonte de planificación utilizado, todas las áreas que se espera incorporar, con excepción de Isla de Flores y Arequita.
- Un Director **puede estar a cargo de más de un AP cuando dichas áreas compartan el mismo administrador** (independientemente de la proximidad geográfica de las áreas). Según este criterio, las áreas que tendrán un **Director compartido** son **Cabo Polonio y Laguna de Castillos** y por otro lado **Laguna Negra, Potrerillo y Cerro Verde**.

Resultados de la aplicación de los criterios descritos

Áreas que ya cuentan con Director	Director
Laguna de Rocha	1
Quebrada de los Cuervos	1
Estero de Farrapos	1
Quebrada del Norte (Lunarejo y Laureles)	1
Total	4

Nuevos Directores para Áreas	Director
Cabo Polonio y Laguna de Castillos	1
Cerro Verde, Potrerillo y Laguna Negra	1
San Miguel	1
Laguna de Garzón	1
Santa Lucía	1
Quebradas del Norte (Lunarejo y Laureles)	1
Bosques del Río Negro	1
Bosques del Queguay	1
Paso Centurión	1
Chamangá	1
Total	10

(*) Las necesidades de personal fueron estimadas por las DINAMA con la colaboración del Proyecto SNAP y responden a las metas para cada Área Protegida ingresada, en proceso de ingreso o prioritarias para ingresar al SNAP en el período 2010-2014.

➔ - Guardaparques

- Las áreas con “Gestión Básica y Plan de Acciones Iniciales” según las Metas de Avance de Gestión del PMP, deberán contar con Guardaparques. Se considera un **mínimo de 4 Guardaparques por AP**, salvo aquellas en las que no se espera mayor desarrollo en el horizonte 2015 (ver las señaladas en rojo en el cuadro).
- El número de Guardaparques requeridos por área, aumenta en función de las características particulares del área como pueden ser: la extensión territorial, la densidad de población de las zonas aledañas que demanden un mayor nivel de vigilancia a los efectos de evitar la caza furtiva (es el caso por ej.: Humedales de Santa Lucía); el nivel de actividades turísticas desarrolladas en el área (por ej.: Cabo Polonio); entre otros.

Áreas	GP existentes (L.Base 2009)	GP Requeridos	Total
Cabo Polonio	7	4	11
Laguna de Castillos	1	3	4
Laguna de Rocha	1	5	6
San Miguel	2	0	2
Bosques del Queguay	0	3	3
Bosques del Río Negro	0	3	3
Esteros de Farrapos	0	4	4
Quebrada de los Cuervos	2	2	4
Santa Lucía	5	18	23
Lunarejo	0	5	5
Laureles	0	7	7
Laguna Negra	0	0	0
Potrillo	1	1	2
Cerro Verde	0	3	3
Paso Centurión	0	3	3
Laguna de Garzón	0	2	2
Chamangá	0	2	2
Total	19	65	84

(*) Las necesidades de personal fueron estimadas por las DINAMA con la colaboración del Proyecto SNAP y responden a las metas para cada Área Protegida ingresada, en proceso de ingreso o prioritarias para ingresar al SNAP en el período 2010-2014.

➔ - **Jefe de Guardaparques:**

- Se incorpora un Jefe de Guardaparques en todas las áreas que cuenten con **4 o más Guardaparques**. Actualmente, la única área que cuenta Jefe de Guardaparques es Quebrada de los Cuervos.

Nuevos Jefes de GP de Áreas	Jefe de GP
Cabo Polonio	1
Laguna de Castillos	1
Laguna de Rocha	1
Esteros de Farrapos	1
Santa Lucía	3
Lunarejo	1
Laureles	1
Total	9

➔ - **Trabajadores de Campo:**

- Se incorporan trabajadores de apoyo en campo en función del nivel de la actividad productiva y/o turística del área y de las necesidades de acondicionamiento y mantenimiento de la infraestructura. Las áreas que actualmente cuentan con trabajadores de campo son: Laguna de Rocha (2) y Quebrada de los Cuervos (2).
- La contratación de trabajadores de campo se realizaría cada vez que se requiera de sus servicios y por un período de tiempo determinado

Áreas	Trabaj. Campo
Cabo Polonio	2
Laguna de Rocha	2
Esteros de Farrapos	4
Quebrada de los Cuervos	1
Total	9

**- Administrativos**

- Se incorpora personal administrativo en aquellas áreas en las que la cantidad de personal estimado sea igual o mayor a 4.
- Este recurso humano es compartido cuando existe un director para más de un área protegida, casos de Cabo Polonio - Laguna de Castillos y Cerro verde y Potrerillo.
- La contratación de administrativos se estructuraría en principio sobre un esquema de dedicación parcial (4 horas diarias de trabajo).

Áreas	Administrativo
Cabo Polonio	1
Laguna de Rocha	1
Bosques Queguay	1
Bosques Río Negro	1
Esteros de Farrapos	1
Quebrada de los Cuervos	1
Santa Lucía	1
Lunarejo	1
Cerro Verde	1
Total	9