



**E S P E**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**Tesis**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN, EDUCACIÓN  
Y PARTICIPACIÓN AMBIENTAL (CEPA) DE LA DIRECCIÓN DEL PARQUE  
NACIONAL GALÁPAGOS**

**Autores**

**DANNY OMAR RUEDA CÓRDOVA**  
**LORENA KATHERINE SÁNCHEZ SARITAMA**

**Director**

**ING. JAVIER BUENAÑO**

**Proyecto presentado como requisito para la obtención del grado de  
MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**AÑO 2011**



**E S P E**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**DANNY OMAR RUEDA CÓRDOVA**

**LORENA KATHERINE SÁNCHEZ SARITAMA**

**DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de grado denominado “PLAN ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN, EDUCACIÓN Y PARTICIPACIÓN AMBIENTAL (CEPA) DE LA DIRECCIÓN DEL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Puerto Ayora, 15 de Noviembre de 2011

**DANNY RUEDA CÓRDOVA**

**LORENA SÁNCHEZ SARITAMA**



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que le presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Señor Danny Omar Rueda Córdova y la Sra. Lorena Katherine Sánchez Saritama como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATEGICA.

Puerto Ayora, 15 de Noviembre de 2011

**ING. JAVIER BUENAÑO**  
**DIRECTOR**



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, DANNY OMAR RUEDA CÓRDOVA Y LORENA KATHERINE SÁNCHEZ SARITAMA. Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo “PLAN ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN, EDUCACIÓN Y PARTICIPACIÓN AMBIENTAL (CEPA) DE LA DIRECCIÓN DEL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 31 de mayo de 2012

**DANNY RUEDA CÓRDOVA**

**LORENA SÁNCHEZ SARITAMA**

## DEDICATORIA

### ***Ing. Danny Rueda Córdova***

- ***A mi hijo, Danny Joaquín; para que permanentemente continúe esforzándose en cumplir con todos sus sueños y metas, el camino no siempre es fácil pero con empeño y dedicación todo se puede, te amo Pechino.***
- ***A mi esposa, por la paciencia y apoyo brindado siempre.***
- ***A mis padres y toda mi familia por seguir creyendo en mí y apoyarme permanentemente en cada uno de mis objetivos trazados.***

### ***Lcda. Lorena Katherine Sánchez Saritama***

- ***A mi esposo e hija: Kelvin Romero y Valentina; porque fueron el motor que me impulso a emprender, continuar y finalizar esta meta profesional, que sin lugar a duda forma parte de una de las herramientas más importantes para crecer como núcleo familiar y por entender que el tiempo que sacrifiqué de ellos no fue una mala inversión, los amo mucho. Gracias.***
- ***A mi madre y hermano, por siempre creer en mí y apoyarme incondicionalmente e impulsarme para cumplir mis sueños.***

## AGRADECIMIENTO

- *A Dios por siempre estar con nosotros en el camino de la vida y habernos dado el don de la sabiduría, sin su bendición no seríamos nada.*
- *A nuestra familia y amigos por todo su apoyo moral, su empuje y buena energía brindada para seguir y culminar esta meta.*
- *A la Escuela Politécnica del Ejército – ESPE, por haber creído en los profesionales galapagueños y haber aceptado este reto.*
- *Al Ing. Javier Buenaño, Director de este proyecto de tesis, por la paciencia y permanente apoyo brindado.*
- *Al Ing. Galo Moreno, Coordinador de esta Maestría, por su incansable apoyo y orientación brindada.*

## CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	2
1. GENERALIDADES .....	2
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	2
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.3. ÁREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO.....	8
1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.4.1 CAUSAS - EFECTOS.....	12
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.5.1. IMPORTANCIA .....	15
1.5.2. NECESIDAD .....	15
1.6. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	16
1.6.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	16
1.6.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO .....	16
1.7. MARCO TEÓRICO .....	17
1.7.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	17
1.7.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	22
1.7.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	25
1.7.4. BALANCED SCORECARD .....	27
CAPITULO II.....	29
2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	29
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	29
2.1.1. MACRO AMBIENTE.....	29
2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO .....	30
2.1.1.1.1. INFLACIÓN .....	30
2.1.1.1.2. Factor Político – Legal.....	31
2.1.1.1.3. Factor Socio cultural.....	33
2.1.2. MICROAMBIENTE .....	35
2.2. ANÁLISIS INTERNO .....	40
2.3. ANÁLISIS F.O.D.A. ....	43

2.3.1 MATRICES .....	47
CAPITULO III .....	52
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	52
3.1. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGÍA CEPA .....	52
3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA.....	53
3.2.1. PRINCIPIOS.....	53
3.2.1.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS .....	56
3.3.. MISIÓN .....	60
3.3.1. MISIÓN ACTUAL.....	60
3.3.2. MISIÓN PROPUESTA.....	61
3.3.3. ADN MISIÓN .....	61
3.4. VISIÓN.....	63
3.4.1. VISIÓN ACTUAL .....	63
3.4.2. VISIÓN PROPUESTA .....	63
3.4.3. ADN VISIÓN.....	64
3.5. PERSPECTIVA.....	66
3.6. OBJETIVOS.....	66
3.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	67
3.6.2. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA.....	69
3.7. TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE .....	70
CAPÍTULO IV.....	71
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	71
4.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	71
4.2. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	71
4.3. DEFINICIÓN DE INDICADORES O KPI´S .....	71
4.3.1. INDICADORES PERSPECTIVA USUARIOS.....	72
4.3.2. INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA.....	72
4.3.3. INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	73
4.3.4. INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE.....	73
4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	74



CAPÍTULO V.....	75
5. PORTAFOLIO DE PROYECTOS .....	75
5.1. DETERMINACIÓN DEL PROYECTO .....	75
5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS .....	77
5.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS .....	93
CAPITULO VI.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
6.1. CONCLUSIONES .....	94
6.2. RECOMENDACIONES .....	95
ANEXOS .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	97

## INDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. División política de la Provincia de Galápagos	19
Tabla 2. Inflación promedio Ecuador enero 2010 a octubre 2011	42
Tabla 3. Número de participantes en talleres realizados con personal de Comunicación, Educación y Participación Ambiental de la DPNG, personal técnico y administrativo de la institución en las islas Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela	55
Tabla 4. Análisis FODA – CEPA 2011	57
Tabla 5. Análisis de Aprovechabilidad 2011	59
Tabla 6. Priorización de Aprovechabilidad, FODA – CEPA. 2011	59
Tabla 7. Análisis de Vulnerabilidad. 2011	60
Tabla 8. Análisis de Vulnerabilidad. FODA – CEPA. 2011	60
Tabla 9. Principios	69
Tabla 10. Valores	71
Tabla 11. Elementos de la Misión	75
Tabla 12. Elementos de la Visión	78

Tabla 13. Objetivos estratégicos	81
Tabla 14. Objetivos estratégicos – tiempo	83
Tabla 15. Perspectiva indicadores usuarios	86
Tabla 16. Perspectiva indicadores financiero	86
Tabla 17. Perspectiva indicadores procesos internos	87
Tabla 18. Perspectiva indicadores aprendizaje	87
Tabla 19. Cuadro de mando integral	88
Tabla 20. Matriz de identificación de proyectos	89
Tabla 21. Diagrama de Gantt	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación del archipiélago de Galápagos en el contexto continental e insular del Pacífico oriental mostrando las distancias entre islas y al continente.	13
Figura 2. Relación de las 233 unidades terrestres emergidas (islas, islotes y rocas) permanentemente aisladas, vegetadas o no, registradas en el SIG del PNG, que se considera conforman el archipiélago de Galápagos.	14
Figura 3. Organigrama antes de la fusión de los Procesos de Comunicación y Educación y posterior incremento del componente de Participación.	17
Figura 4. La provincia insular de Galápagos en el contexto de la división político-administrativa de la República del Ecuador.	18
Figura 5. División política de la Provincia de Galápagos.	20
Figura 6. Árbol de Problemas (causa – efecto).	21
Figura 7. Procesos de Planificación.	30
Figura 8. Modelo Conceptual de Galápagos como un socio-ecosistema.	32

Figura 9. Análisis FODA.	35
Figura 10. Cuadro de Mando Integral.	40
Figura 11. Matriz estratégica FODA.	61
Figura 12. Principios	69
Figura 13. Valores	72
Figura 14. ADN Misión	74
Figura 15. ADN Visión	77
Figura 16. Mapa por perspectivas	82

## **NOMENCLATURA UTILIZADA**

<b>DPNG</b>	Dirección del Parque Nacional Galápagos.
<b>CEPA</b>	Comunicación, Educación y Participación Ambiental.
<b>SPNG</b>	Servicio Parque Nacional Galápagos
<b>PNG</b>	Parque Nacional Galápagos
<b>RMG</b>	Reserva Marina de Galápagos
<b>INEFAN</b>	Instituto Ecuatoriano Forestal de Áreas Naturales y Vida Silvestre
<b>LOREG</b>	Ley Orgánica de Régimen Especial y Desarrollo Sustentable de Galápagos.
<b>EA</b>	Educación Ambiental
<b>BSC</b>	Balance Scorecard
<b>SIG</b>	Sistema de Información Geográfica

## RESUMEN

La Dirección del Parque Nacional Galápagos es una institución que tiene como objetivo garantizar la conservación de los ecosistemas insulares y marinos en la Provincia de Galápagos, para cumplir con este propósito se elaboró un Plan de Manejo en el cual uno de sus Programas es el de Comunicación, Educación y Participación Ambiental.

Para implementar el Programa de Comunicación, Educación y Participación Ambiental (CEPA), fue necesario diseñar un Plan Estratégico en el cual se analizaron los factores internos y externos vinculados con la implementación de este Plan, de igual manera se realizó un diagnóstico FODA con la participación de 255 guardaparques que nos permitieron conocer del análisis de aprovechabilidad que contar con planes de manejo para el Parque Nacional y Reserva Marina de Galápagos; así como también poseer dentro de la estructura institucional con un Proceso CEPA son una de las principales fortalezas diagnosticadas. El análisis de vulnerabilidad se enfocó en la débil planificación con que cuenta la Dirección del Parque Nacional Galápagos, así como también la diferencia entre las visiones de las instituciones locales y comunidad de cómo conservar las islas Galápagos.

Los principios éticos institucionales establecidos para este Plan Estratégico fueron la Comunicación, Educación y Participación, coincidiendo con el Programa objeto de nuestro análisis. Los valores institucionales que deben ser inculcados a los guardaparques para la implementación del Programa CEPA son honradez, disciplina, lealtad y vocación de servicio.

Nuestro análisis estratégico se enfocó en las siguientes perspectivas: Usuarios, Financiero, Procesos Internos y Aprendizaje, fue importante definir la perspectiva Usuarios desde el punto de vista de la participación de la comunidad e instituciones locales en la solución de los principales problemas ambientales que pudieran afectar los ecosistemas protegidos.

De la formulación del cuadro de mando integral se derivaron 5 perfiles de proyectos que deben ser implementados por la Dirección del Parque Nacional Galápagos para lograr ejecutar de forma adecuada este Plan Estratégico.

# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El archipiélago de Galápagos se ubica en el Océano Pacífico a la altura de la línea ecuatorial que pasa por su montaña más alta, el volcán Wolf, situado al norte de la isla Isabela. El archipiélago tiene su centro geográfico a  $0^{\circ}32.22'S$  y  $90^{\circ}31.26'O$  (Snell et al., 1996). La distancia máxima entre dos puntos en el archipiélago son los 431 Km. que separan la esquina noroeste de la isla Darwin de la esquina sudeste de la isla Española. Las coordenadas de referencia más externas van desde los  $89^{\circ}14'$  hasta los  $92^{\circ}00'$  de longitud Oeste y desde los  $1^{\circ}40'$  de latitud Norte y los  $1^{\circ}24'$  de latitud Sur; delimitando aproximadamente una superficie de 54.156 Km<sup>2</sup> de tierra y mar.

El archipiélago se encuentra bastante aislado del continente, aunque este aislamiento es sensiblemente inferior al de otros archipiélagos del Pacífico. Al este, el punto más cercano es el Cabo San Lorenzo en el Ecuador continental, que dista 928 Km. de la isla San Cristóbal. Al norte, la masa de tierra más cercana es la isla de Cocos, que dista 870 Km. de la isla Darwin. Las distancias que separan a Galápagos del resto de archipiélagos del Pacífico oriental son muy superiores; así, la isla de Juan Fernández (Chile) se encuentra a 3.700 Km. de distancia hacia el sur (Figura 1).





**Figura 1. Ubicación del archipiélago de Galápagos en el contexto continental e insular del Pacífico oriental mostrando las distancias entre islas y al continente.**

El archipiélago de Galápagos incluye 233 unidades terrestres emergidas (islas, islotes y rocas), aunque en trabajos anteriores (Snell et al., 1996; Tye et al., 2002) se registran sólo 128, el PNG tiene inventariadas en la actualidad 105 unidades más. De cualquier forma, ésta es una cifra que permanece abierta debido al carácter altamente dinámico de los procesos geológicos que modelan este archipiélago volcánico y por tanto siempre pendiente de nuevas prospecciones y actualizaciones. En la Figura2 y en el Anexo 1<sup>1</sup> se relacionan las islas, islotes y rocas que se encuentran registrados en el Sistema de

---

<sup>1</sup>Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos, 2005.

Información Ambiental del PNG. Para cada una de las unidades inventariadas se incluye su denominación y coordenadas geográficas.



**Figura 2. Relación de las 233 unidades terrestres emergidas (islas, islotes y rocas) permanentemente aisladas, vegetadas o no, registradas en el SIG del PNG, que se considera conforman el archipiélago de Galápagos. Fuente PNG.**

El inventario y registro de todas las unidades terrestres emergidas del archipiélago, independientemente de su tamaño, adquiere un significado muy especial para su conservación, dado que legalmente todos estos cuerpos de tierra forman parte integrante del Parque Nacional.

La superficie total emergida del archipiélago es de 7.995,4 Km<sup>2</sup> y posee una línea de costa de 1.688 Km. Hay 13 islas grandes, con una superficie mayor de 10 Km<sup>2</sup>. Otras cinco islas pueden considerarse medianas, con un tamaño de entre 1 y 10 Km<sup>2</sup>. Las restantes 215 unidades son islotes de tamaño pequeño, además de numerosos promontorios rocosos de pocos metros cuadrados de superficie- Cinco de las islas (Isabela, Santa Cruz, Fernandina, Santiago y San Cristóbal) representan el 93,2% de la superficie total del archipiélago. La Isla Isabela, con 4.696,5 Km<sup>2</sup> es, con diferencia, la de mayor tamaño, siendo más grande que todo el resto de las islas e islotes juntos (58,7% de la superficie total del archipiélago).

La Constitución de la República, en su Art. 86, establece como de interés público: “el establecimiento de un sistema nacional de áreas naturales protegidas, que garantice la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los servicios ecológicos, de conformidad con los convenios y tratados internacionales”.

En enero de 1999 se fusiona el INEFAN con el Ministerio de Medio Ambiente, pasando las funciones del INEFAN a este Ministerio, que a partir de agosto de 1999 cambia su denominación por la de “Ministerio del Ambiente”.

En 1959 se creó oficialmente el Parque Nacional Galápagos. Veinte años más tarde se definieron oficialmente sus límites, de forma que el 96,7% de la superficie terrestre del archipiélago pasa formar parte del área protegida (Tabla1) y el 3,3% restante quedó destinado al uso y usufructo de los asentamientos humanos ubicados en cuatro islas (Floreana, Isabela, San Cristóbal y Santa Cruz).

En 1969 se legaliza oficialmente la existencia del Servicio Parque Nacional Galápagos (SPNG), actual Dirección del Parque Nacional Galápagos, cuya estructura orgánica queda establecida en 1973, cuando se detallan sus funciones y atribuciones para el manejo y la administración del área protegida.

## **1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Dirección del Parque Nacional Galápagos, dentro de su estructura operativa (Figura 3), en el año 2007, bajo resolución aprueba la implementación del Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental (CEPA), por varios factores ajenos al proceso recién en agosto del año 2009, CEPA se fusiona e inicia como un solo equipo, la particularidad al interior de la institución es la transversalidad de cada componente, con cada uno de los procesos: directivos, asesores, de apoyo y operativos.

Las acciones que se ejecuten dentro de este proceso, no podrán ser eficaces si se tratan de forma aislada de las acciones de manejo propuestas en los diversos programas contemplados en el Plan de Manejo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos (Anexo 2).

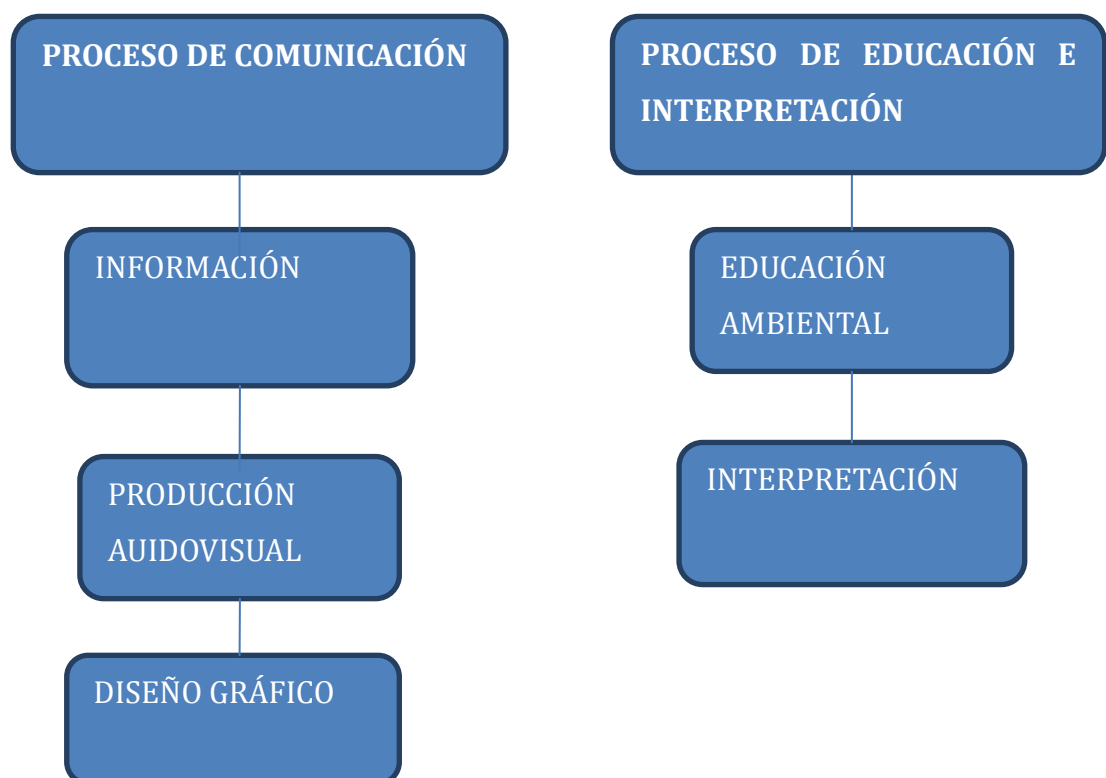
El Proceso CEPA integra a los componentes de:

**Comunicación Ambiental** que tiene como objetivo, lograr el apoyo de los usuarios, locales, nacionales y extranjeros a las medidas de manejo que se

emplean en el área protegida, a través de diversas herramientas que maneja la comunicación ambiental.

**Educación e Interpretación Ambiental** que tiene como objetivo, promover cambio de actitudes y comportamientos en los habitantes de Galápagos, a través del conocimiento y valoración de la biodiversidad y los ecosistemas, intentando interiorizar en la vida de la comunidad la concepción de que la mejor garantía para alcanzar un desarrollo económico y ambientalmente sustentable, es la conservación del capital natural.

**Participación Social e Identidad isleña** que tiene como objetivo, fomentar la participación activa de la población local en el manejo del Parque Nacional Galápagos, así como promover un marco cultural que permita construir las bases de una identidad isleña.



Elaborado por Autores

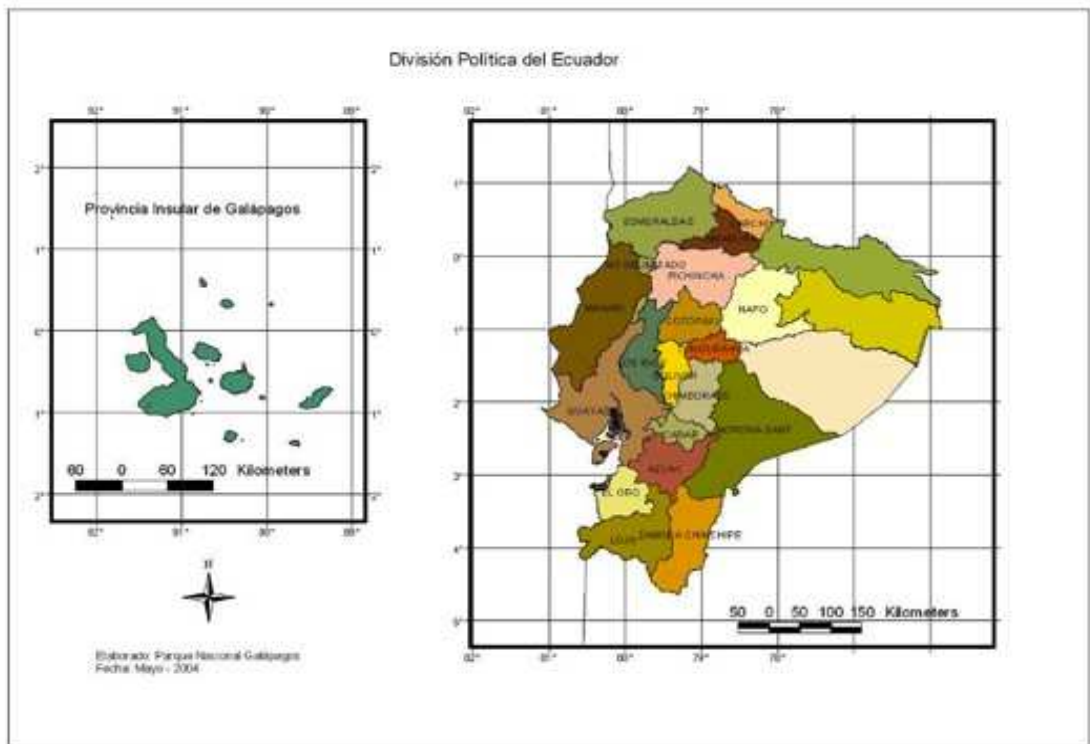
**Figura3. Organigrama antes de la fusión de los Procesos de Comunicación y Educación y posterior incremento del componente de Participación.**

### **1.3. ÁREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO**

Galápagos constituye una de las 22 Provincias en las que se divide políticamente la República del Ecuador (Figura 4). La Provincia de Galápagos es relativamente reciente, ya que fue creada el 18 de Febrero de 1973, con el fin de darle a esta región insular, a la que se le reconoce un notable valor ecológico, biológico, turístico y estratégico, su plena integración en el régimen administrativo nacional.

La Provincia de Galápagos está dividida políticamente en tres cantones, que se corresponden con las islas de: San Cristóbal, con su capital cantonal Puerto Baquerizo Moreno, que es también la capital provincial; Santa Cruz, cuya capital cantonal es Puerto Ayora; e Isabela con Puerto Villamil como capital cantonal. Existen, además, cinco Parroquias rurales: dos en San Cristóbal, dos en Santa Cruz y una en Isabela (Tabla 1, Figura 5).

La Dirección del Parque Nacional Galápagos tiene sus centrales en Puerto Ayora- Santa Cruz, con un alcance a través de las oficinas técnicas en San Cristóbal, Isabela y Floreana, teniendo competencias en toda el área protegida terrestre y en la Reserva Marina de Galápagos.



**Figura 4. La provincia insular de Galápagos en el contexto de la división político-administrativa de la República del Ecuador.**

Tabla 1. División política de la Provincia de Galápagos

Cantón	Islas principales	Capital cantonal	Superficie cantonal (Km <sup>2</sup> )	% Superficie	Parroquias rurales
San Cristóbal	San Cristóbal, Española, Genovesa, Santa Fe, Floreana	Puerto Baquerizo Moreno	848,5	12,8	El Progreso, Santa María
Isabela	Isabela Darwin,	Puerto Villamil	5.367,5	80,9	Tomás de Berlanga

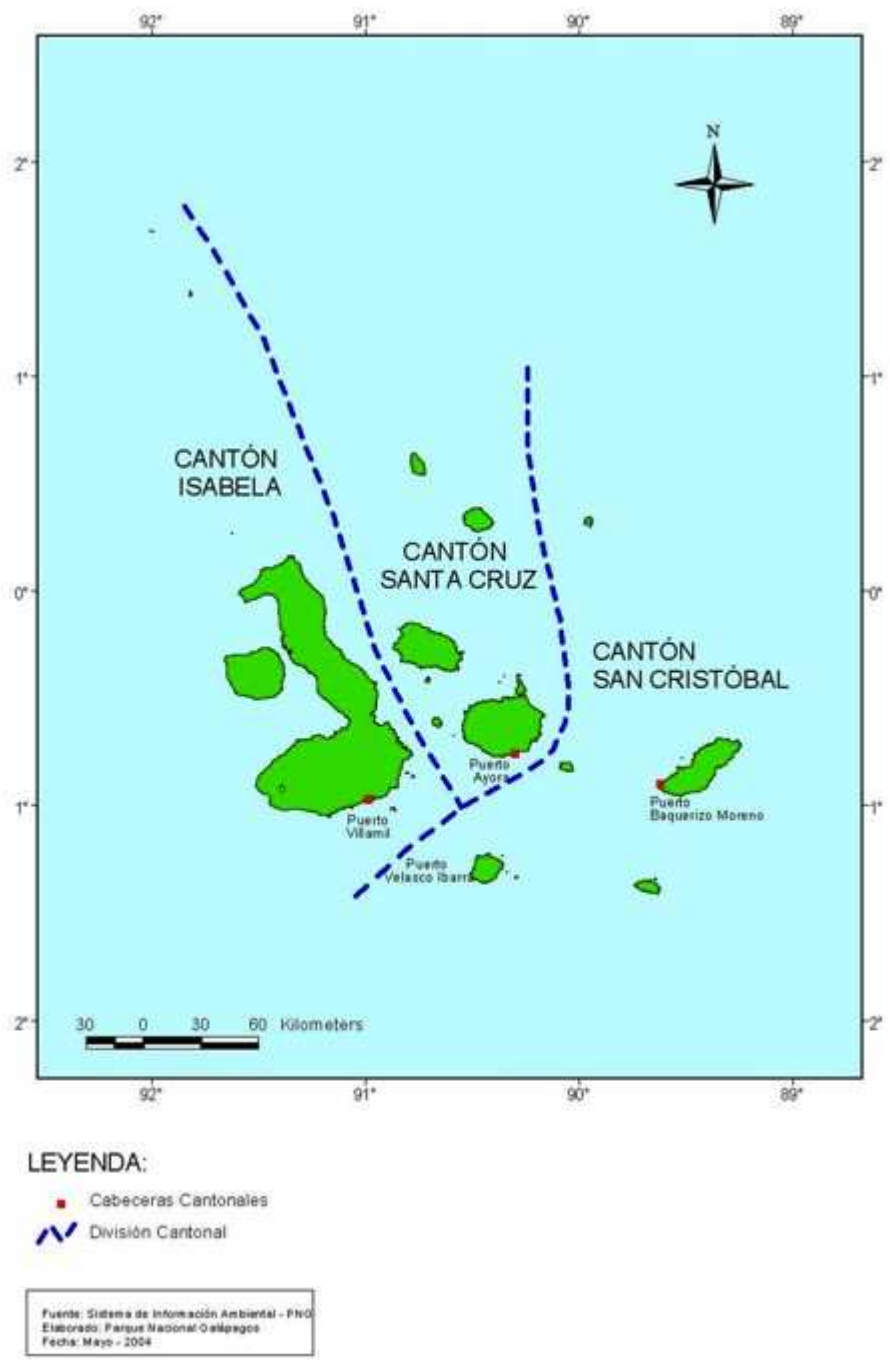
---

	Wolf, Fernandina				
Santa Cruz	Marchena, Pinta, Pinzón, Santiago, Seymour, Baltra	Puerto Ayora	415,5	6,3	Bellavista, Santa Rosa

---

Fuente: INEC 2001; CEPAR, 2000





**Figura 5. División política de la Provincia de Galápagos**

## 1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.4.1 CAUSAS - EFECTOS

Manejar las áreas protegidas de Galápagos significa enfrentarse cotidianamente a retos y problemas que involucran diversos factores ambientales, sociales y económicos. La Dirección del Parque Nacional Galápagos, en su Plan de Manejo, identifica dos tipos de problemas sociales a los que se enfrenta.

Por un lado se encuentran problemas de desarrollo sostenible que, de forma indirecta, dificultan el manejo de las áreas protegidas. Estos incluyen factores políticos, económicos y sociales de gran escala. Los más apremiantes de este tipo en Galápagos son la alta inmigración, la inestabilidad política, las corrientes socioeconómicas actuales (basadas en la acumulación indiscriminada de capital) y las deficiencias que presenta el actual sistema de educación de la Provincia. Se trata de tendencias sociales complejas que involucran a varios tipos de actores, lo que dificulta una actuación directa por parte de las instituciones de conservación.

Este tipo de factores cae fuera de los ámbitos de responsabilidad y capacidad de la DPNG, y sin embargo hay Acciones del Plan de Manejo e indicadores relacionados con este tipo de problemas, que nos permite involucrarnos y nos genera una corresponsabilidad.

A estas Acciones e indicadores se los denomina *de visión compartida para Galápagos, “El Archipiélago de Galápagos, cuenta con un modelo territorial que garantiza la conservación de la integridad ecológica y la biodiversidad de sus ecosistemas insulares y marinos, promoviendo un uso racional de sus bienes y servicios ambientales que favorecen un desarrollo socioeconómico y cultural equitativo, solidario y sustentable”*, ya que la solución a estos problemas radica

en la colaboración de varios actores para la obtención de un desarrollo sustentable.

Si bien la Dirección del Parque Nacional no puede solucionar, por sí sólo, este tipo de problemas, sí tiene el objetivo y la responsabilidad de promover la visión compartida en las políticas de las instituciones locales y la conciencia de la comunidad.

Por otro lado, existen problemas ambientales relacionados con actividades socioeconómicas en conflicto con el manejo de las áreas protegidas, causando un impacto directo en ellas.

Para reducir y modificar esta presión es necesario realizar cambios en la relación que existe entre estos actores, y la visión que tienen de las áreas protegidas y sus usos.

El rol del Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental CEPA, en la DPNG es convertirse en un instrumento social para afrontar estos dos tipos de problemas. (Figura 6).

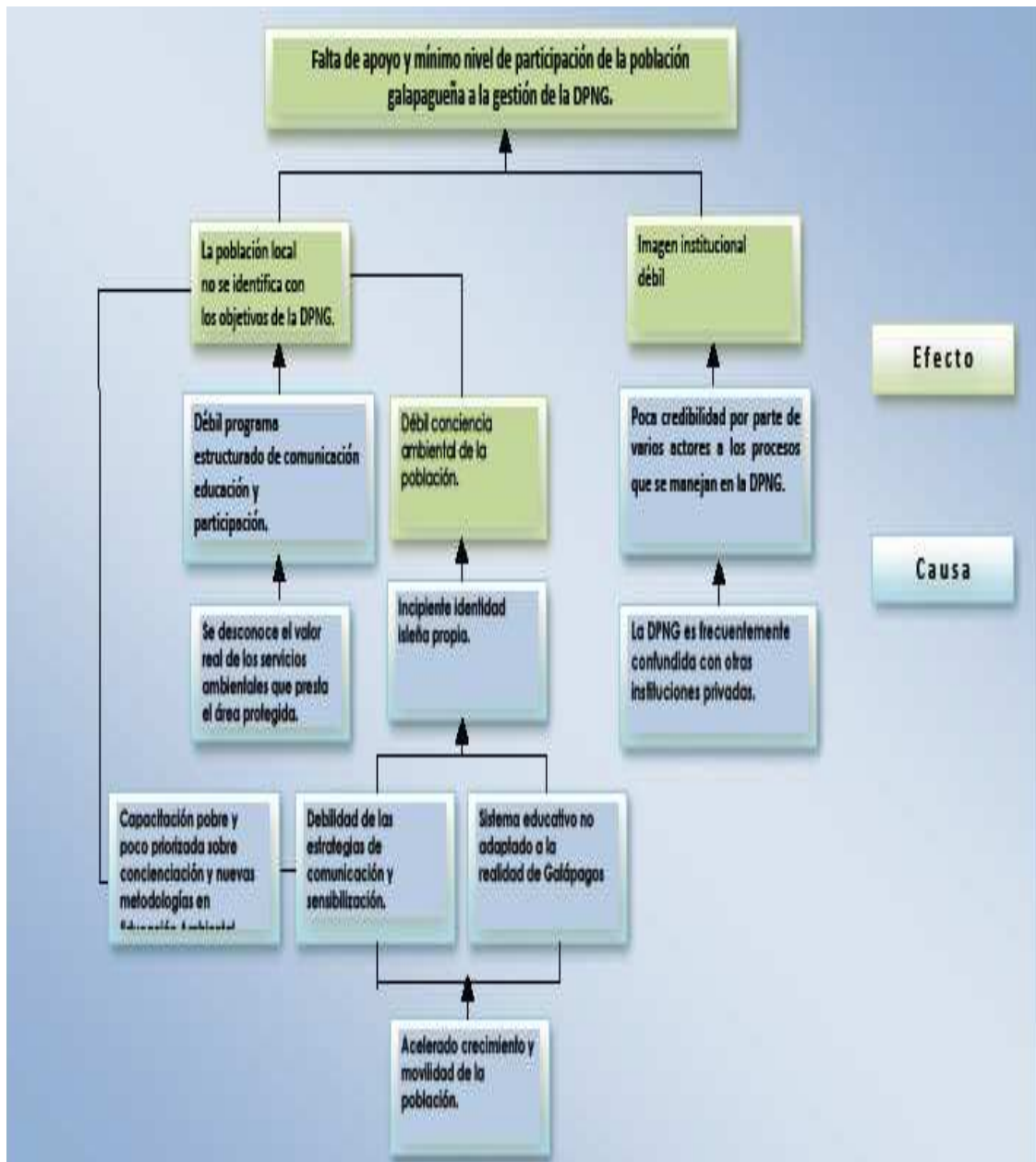


Figura 6. Árbol de Problemas (causa – efecto)

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.5.1. IMPORTANCIA**

La razón del ser de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, señala la responsabilidad que existe para fomentar la conservación de la integridad ecológica y la biodiversidad en las áreas protegidas, pero recién en los últimos años se ha reconocido que para lograrlo es importante entender que dentro del área protegida actúan diversos actores sociales y comunidad local en general que se benefician de los bienes y servicios que la naturaleza ofrece, convirtiéndose en corresponsables por mantener un equilibrio de supervivencia entre el hombre y el entorno que lo rodea.

Pero, desde donde se traza la línea de partida para ir construyendo esta nueva filosofía de vida o la nueva visión compartida, tan promulgada en el Plan de Manejo del PNG, el inicio de este nuevo paradigma tiene que ser fortalecido desde el capital humano que día a día trabaja por redimir los impactos generados por los asentamientos humanos, entendiendo que las medidas de manejo técnicas que involucren componentes sociales tienen que ser intervenidas por gestión social. Es decir cada uno de los funcionarios que laboran en la Dirección del Parque Nacional Galápagos, debe tener claro la fusión entre la naturaleza, la economía, el ser humano y las políticas que nos rigen, ninguno de estos elementos puede estar separado uno del otro.

### **1.5.2. NECESIDAD**

Falta de comunicación e integración, entre la comunidad local y la DPNG, en la formulación e implementación de programas y proyectos de desarrollo sustentable, para el uso adecuado de los bienes y servicios ambientales.

## **1.6. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Diseñar un Plan Estratégico para el Programa de Comunicación, Educación y Participación Ambiental de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, para el año 2015, para lograr un mayor apoyo de la población galapagueña a la gestión que realiza la Dirección del Parque Nacional Galápagos, difundiendo la importancia socioeconómica que tiene la conservación de la naturaleza, fomentando modelos participativos de manejo y aprovechando las oportunidades que ofrecen las áreas protegidas para la educación e interpretación ambiental y contribuir a generar una participación activa en la toma de decisiones para temas de manejo ambiental y respaldar las iniciativas del fomento de la cultura isleña en Galápagos.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- a) Realizar un análisis situacional de programa CEPA en la Dirección del Parque Nacional Galápagos.
- b) Elaborar un direccionamiento estratégico para un plan comunicacional.
- c) Formular una estrategia que permita integrar a las acciones de Comunicación, Educación y Participación Ambiental con el Direccionamiento Estratégico.
- d) Elaborar un Mapa Estratégico e Indicadores de Gestión para apoyar al Programa de CEPA en la toma de decisiones
- e) Diseñar un balance score card que permita medir a través de indicadores el programa CEPA.

## 1.7. MARCO TEÓRICO

### 1.7.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

**Gestión Estratégica.-** En una filosofía, es una ventaja competitiva, un modelo para hacer negocios y que está enfocada a dar satisfacción al cliente.

No sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una maquinaria, donde todos los colaboradores están comprometidos con los objetivos empresariales.

Los procesos de mejora continua, la búsqueda de localización, la excelencia, la reingeniería de procesos y los sistemas de evaluación, no son en sí mismos un fin, sino un medio que permitirá que las empresas tengan cada día una posición más exitosa.<sup>2</sup>

**Plan.-** Un plan suele referirse a un conjunto de pasos a realizar, una declaración de intenciones, para conseguir un objetivo. Un plan puede ser formal e informal.

- Un plan formal, es un **plan de acción**, utilizado por un grupo de personas que intervienen en un proyecto, en diplomacia, en una empresa, en una operación militar, etc.
- Un plan informal es algo utilizado por una persona para sus propios fines.

Para describir un plan se suele definir un alcance, establecer metas y tiempo de ejecución.

---

GARCÍA, Camilo, " Gestión Estratégica de Empresas", Pág. 10 y 11

**Planificación.-** La planificación es un proceso gradual, por el cual se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto.

Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planificación de un proyecto, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo.

Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planificación de ser requerido.

**Estrategia.-** Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Planificación Estratégica.-**“Se trata de un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad, cuya finalidad es facilitar la consecución de objetivos hacia los cuales va a confluir el esfuerzo del resto de funciones administrativas; tiene pues, primacía sobre todas ellas, y lógica debe precederlas. Planificar es función de todo administrador y puede ocurrir en todos los niveles de la organización, hasta en los niveles más bajos.

### **Etapas del proceso de Planificación**

La Planificación es una función directiva que debe seguir un proceso lógico con una serie de etapas generalmente aceptadas.

1. **Identificación de Oportunidades:** En esta fase se procede a un análisis del entorno de la empresa, consistente en detectar las oportunidades en el



ambiente interno como en el ambiente externo, las amenazas y los puntos fuertes y débiles.

2. **Especificación de Objetivos:** Con esta etapa se pretende establecer los objetivos desagregados en forma jerárquica, tanto para toda la empresa como para las distintas unidades organizativas y las personas que integran la organización.
3. **Determinación de las Premisas:** Las premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse. Esto plantea el análisis de las contingencias del medio interno y externo a la organización en los que se desarrollarán los planes.
4. **Detección de los cursos de acción alternativos:** Consiste en buscar o examinar las alternativas o cursos de acción más convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, tratando de analizar los puntos fuertes y débiles de las posibles opciones.
5. **Evaluación de Alternativas:** Pretende valorar cada una de las alternativas establecidas en la fase anterior, expresando la cuantificación de las mismas en términos de costes y resultados, de forma que podamos establecer un orden de preferencia que posibilite la selección de alguna de ellas.
6. **Selección de Alternativas:** Éste es el punto en el que se toma la decisión sobre que alternativa, de entre todas las posibles, se va a llevar a la práctica para alcanzar los objetivos establecidos.
7. **Implantación:** Se supone utilizar los recursos para poner la alternativa seleccionada en la práctica.

8. **Control:** Evaluación de los resultados temporales que se vayan alcanzando y proceder, si es el caso, a la revisión de los planes.”<sup>3</sup>



Figura 7. Procesos de Planificación

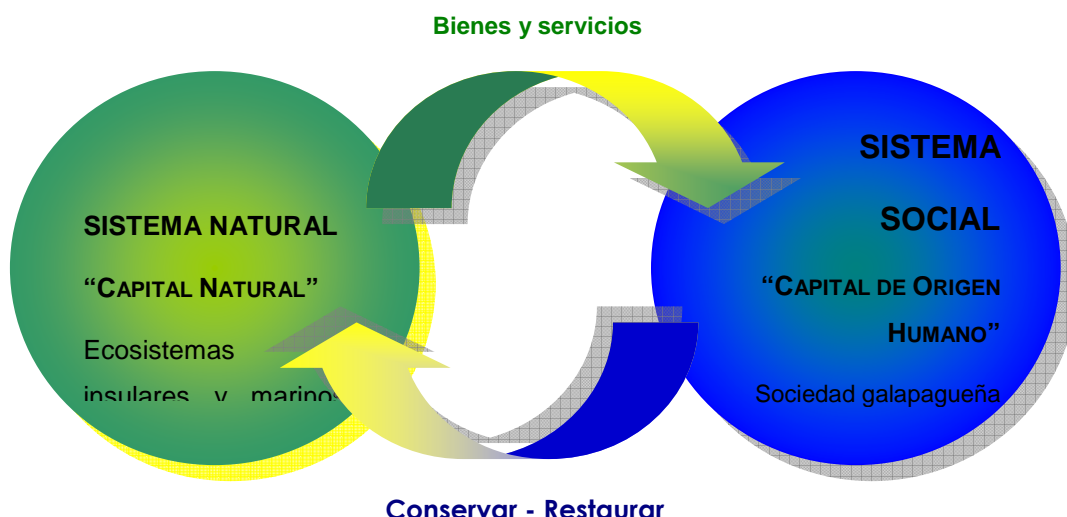
**Desarrollo sustentable.**-El término **desarrollo sostenible, perdurable o sustentable** se aplica al desarrollo socio-económico y fue formalizado por primera vez en el documento conocido como Informe Brundtland (1987), fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en Asamblea de las Naciones Unidas en 1983. Dicha definición se asumiría en el Principio 3° de la Declaración de Río (1992), y conceptualiza el desarrollo sustentable como “*Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades*”.

**Bienes y servicios ambientales.**-Se refiere a garantizar el uso racional de los bienes generados por los ecosistemas de la red de servicios especiales que se generan en el Parque Nacional Galápagos, para atender de manera sustentable las necesidades básicas de la población humana residente en las islas, estableciendo niveles de uso racional basados en el conocimiento

<sup>3</sup> DÍEZ DE CATRO Emilio, (2001) “Administración y Dirección”; Pagina: 217

científico-técnico disponible, que minimicen los posibles impactos negativos de dichos usos y que permitan mantener la integridad ecológica de los ecosistemas y la continuidad de los procesos ecológicos y evolutivos.<sup>4</sup>

La necesidad de desarrollar e implementar un Programa de Educación Ambiental (EA) en Galápagos, se basa fundamentalmente en el reconocimiento de que los problemas ambientales deberán ser enfrentados no sólo a través de la aplicación de normas, de procedimientos administrativos o de innovaciones tecnológicas, sino que es imprescindible desarrollar un proceso educativo que se oriente al cambio de conocimientos, concepciones, valores, actitudes y comportamientos hacia el medio ambiente. En este sentido, el Plan de Acción de Durban señala que: “Se alentará a todos los gobiernos a incluir la educación ambiental en los programas de todos los niveles del sistema educativo” (UICN, 2003).



**Figura 8. Modelo Conceptual de Galápagos como un socio-ecosistema.**

---

<sup>4</sup> DIRECCIÓN PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS. Plan de Manejo. 2005. 347 pág.

## 1.7.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### **Análisis del Entorno.**

**Análisis Externo.-** Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas.

La organización se debe adaptar al medio externo en el que se desenvuelve para adivinar y aprovechar los movimientos de los competidores, los cambios en el mercado y en las condiciones de la sociedad. Tiene que reconocer y evadir o transformar las amenazas y aprovechar las oportunidades. De otra forma, corre el riesgo de fracasar. Por tanto, este análisis es una herramienta para observar los cambios del exterior y sacarles el mayor provecho.<sup>5</sup>

**Macroambiente.-** Todas las organizaciones operan en un macroambiente, el cual está definido por los elementos más generales del ambiente externo que potencialmente pueden influir en las decisiones estratégicas. Aunque un equipo de altos ejecutivos puede tener fortalezas internas e ideas únicas acerca de sus metas, todavía debe considerar factores externos antes de tomar acción alguna.<sup>6</sup>

### **Factor Político - Legal**

Las políticas del gobierno imponen limitaciones estratégicas y proporcionan oportunidades. El gobierno puede influir en las oportunidades de negocio a través de leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos.

### **Factor Económico.**

---

<sup>5</sup> ACEVES Víctor; Dirección Estratégica. Pág.115

<sup>6</sup> BATEMAN Thomas, SNELL Scott; Administración Una ventaja competitiva. Pág. 54

El entorno económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas. Las tasas de interés e inflación en la disponibilidad y en el costo de capital, en la capacidad para expandirse, en los precios, en los costos y en la demanda de los consumidores de los productos.

### **Factor Tecnológico**

En la actualidad, una compañía no puede tener éxito si no incorpora a su estrategia las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionando. Los adelantos tecnológicos crean productos nuevos, avanzadas técnicas de producción y mejores maneras de administrar y comunicarse.

### **Factor sociocultural**

Podemos distinguir varios elementos que influyen sobre las organizaciones. El primero está formado por elementos demográficos relacionados con la población, con las razas y etnias, religiones, etc. El segundo, integrado por lo relacionado con el sistema educativo y formativo de la sociedad y sus empresas. El tercero conformado por el sistema de valores, creencias y normas no escritas imperantes en una sociedad o en un colectivo determinado. Por último, el conjunto de elementos son los culturales como costumbres, estilos de vida, comportamientos, gustos y necesidades de los consumidores.<sup>7</sup>

**Análisis Interno.-** Aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación.

El objetivo del análisis del ambiente interno es determinar las fortalezas y las debilidades de la organización. Las fortalezas son todo aquello que la organización supera a los competidores; las debilidades, todo aquello en que los competidores son mejores.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> DÍEZ Emilio, GARCÍA Julio, MARTÍN Francisca, PERIÁÑEZ Rafael; Administración y Dirección. Pág. 187.

<sup>8</sup> ACEVES Víctor; Dirección Estratégica. Pág.126

**Análisis de la Competencia.-** Aquellas que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de estos en el negocio.<sup>9</sup>

## **FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

---

<sup>9</sup> Salazar, Francis, "Gestión Estratégica de Negocios", Pág. 63.



**Figura 9. Análisis FODA**

### 1.7.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones, y acciones que una organización emprende a fin de crear y sustentar ventajas competitivas.<sup>10</sup>

La dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización. Las empresas deben emprender acciones necesarias para implantar sus estrategias.

#### **Atributos claves de la dirección estratégica.**

- Dirige la organización hacia las metas y objetivos globales.
- Implica la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones
- Necesita incorporar perspectivas a corto y a largo plazo.
- Reconoce interrelaciones entre eficacia y eficiencia.

<sup>10</sup>DESS Gregory, LUMPKIN G.T.; "Dirección Estratégica". Pág. 8

## FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía de la empresa es la forma de pensar oficial de la organización. Para establecerla se deben analizar tres elementos fundamentales que indican adónde se dirige la organización, porqué se dirige allá y que es lo que la impele en esa dirección. Estos tres elementos son: misión, visión y valores.<sup>11</sup>

**Misión:** La misión de una organización es el propósito o razón de existencia de ella.

Una misión se puede definir de manera específica o general.

**Visión:** Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez a años. El resultado es lo que se denomina visión. Esta se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo y debe servir para las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados; se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.<sup>12</sup>

**Valores:** Los valores plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

---

<sup>11</sup> ACEVES Víctor; "Dirección Estratégica". Pág.98

<sup>12</sup> FRANCÉS, Antonio, "Estrategia y planes para la empresa" Pág.45



**Políticas:** Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos.<sup>13</sup>

## **MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico es una representación visual, muy poderosa que permite, en una sola imagen, representar los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa, y las relaciones causa – efecto entre éstos. Es también una efectiva manera de comunicar las prioridades estratégicas a todos los empleados y de alinear sus actividades diarias para alcanzarlas.<sup>14</sup>

### **1.7.4. BALANCED SCORECARD**

El BSC traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.<sup>18</sup>

El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El BSC debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

---

<sup>13</sup>FRANCÉS, Antonio, “Estrategia y planes para la empresa” Pág. 51

<sup>14</sup>KAPLAN Robert, NORTON David; “Mapas Estratégicos”

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.



Figura10. Cuadro de Mando Integral

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

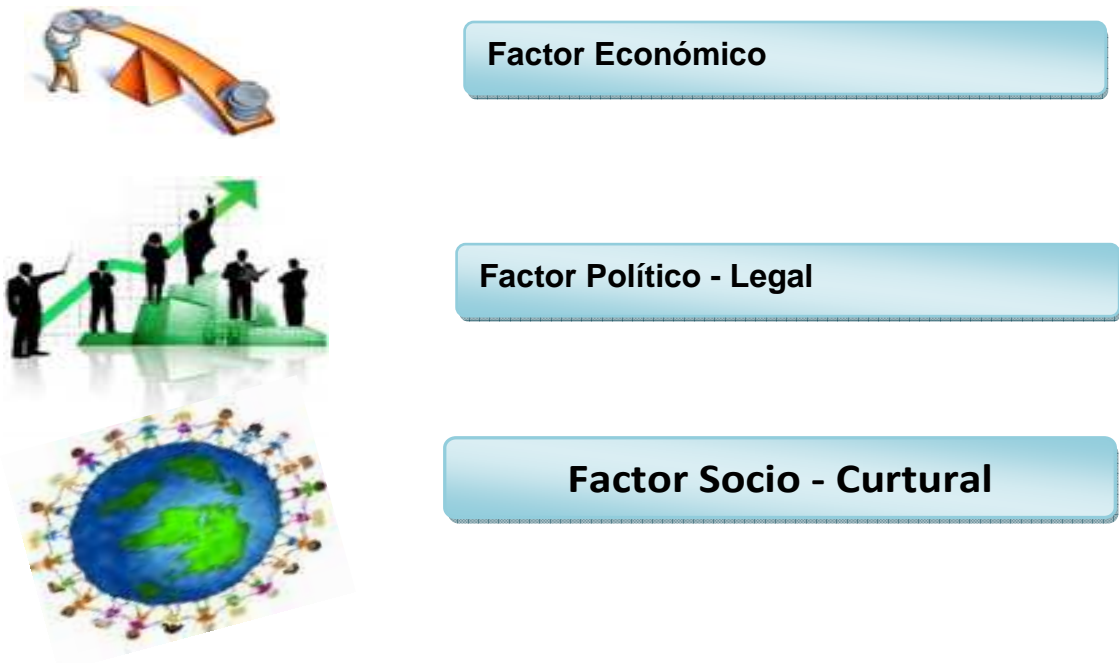
#### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Al realizar un análisis externo intervienen varias fuerzas externas que involucran a factores macro y factores micro.

##### 2.1.1. MACRO AMBIENTE

El macro ambiente se analiza para identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades se definen como un campo de acción donde la unidad de negocio puede encontrar una cierta ventaja diferencial, viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito. Las amenazas son un problema o una tendencia negativa del entorno.

Para este análisis se tomará en cuenta los siguientes factores como lo indica el gráfico:



## 2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

### 2.1.1.1.1. INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.<sup>15</sup>

**Tabla 2. Inflación promedio Ecuador enero 2010 a octubre 2011.**

Fecha	Inflación
Octubre-06/11	5.39 %
Agosto-31/11	4.84 %
Julio-31/11	4.44 %
Junio-30/11	4.28 %
Mayo-31/11	4.23 %
Abril-30/11	3.88 %
Marzo-31/11	3.57 %
Febrero-28/11	3.39 %
Enero-31/11	3.17 %
Diciembre-31/10	3.33 %
Noviembre-30/10	3.39 %
Octubre-31/10	3.46 %
Septiembre-30/10	3.44 %
Agosto-31/10	3.82 %
Julio-31/10	3.40 %

---

<sup>15</sup> Banco Central del Ecuador

Junio-30/10	3.30 %
Mayo-31/10	3.24 %
Abril-30/10	3.21 %
Marzo-31/10	3.35 %
Febrero-28/10	4.31 %
Enero-31/10	4.44 %

ELABORADO POR: AUTOR - FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La inflación desde el año 2010 ha tenido un decrecimiento mes a mes, es así que en ese año fue de 3,33%, para abril del 2011 sube a 3,88% y continúa creciendo debido a la crisis económica mundial a 5.39% para el mes de octubre, ya que si bien no tuvo una gran incidencia en Ecuador, si afecta y se espera que para finales de diciembre se incremente.

## **AMENAZA**

La inflación con tendencia al alta, es una amenaza ya que afecta al incremento de valores en todo el movimiento comercial y económico, las personas ponen en riesgo su poder adquisitivo, generando una inestabilidad en el poder de compra de servicios por parte de los clientes, siendo un impacto evidente para la Provincia de Galápagos y su manejo, pues el tributo que se cobra por el ingreso de visitantes nacionales y extranjeros al Parque Nacional Galápagos es dividido en porcentajes considerables a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, Consejo de Gobiernos y la Reserva Marian de Galápagos.

### **2.1.1.1.2. Factor Político – Legal**

La Provincia de Galápagos cuenta con un régimen especial su planificación y desarrollo se organizará en función de un estricto apego a los principios de conservación del patrimonio natural del Estado y del buen vivir, de conformidad con lo que la ley determine.

La Dirección del Parque Nacional Galápagos tiene a su cargo la coordinación para la elaboración y supervisión de los planes de manejo, conservación y uso sustentable de la Reserva Marina y los demás instrumentos de políticas y planificación los cuales se elaborarán bajo el principio de manejo participativo y adaptativo.<sup>16</sup>

El turismo permitido en la provincia de Galápagos se basará en el principio de Turismo de Naturaleza y tendrá como destinos el Parque Nacional, la Reserva Marina y los centros poblados de la provincia de Galápagos. Estará sujeto a modalidades de operación compatibles con los principios de conservación establecidos en esta Ley. Además, a las normas contenidas en la Ley Especial de Desarrollo Turístico, Ley Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre, a sus Reglamentos Generales, Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas y a los planes de manejo vigentes.

La Dirección del Parque Nacional Galápagos tiene a su cargo la administración y manejo de la Reserva Marina de la provincia de Galápagos, en cuya zona ejercerá jurisdicción y competencia sobre el manejo de los recursos naturales.

Para efectos de control, investigación científica y monitoreo, coordinará sus actividades con las instituciones públicas competentes y privadas que realicen actividades en la zona de Reserva Marina, a base de las disposiciones del Plan de Manejo y los convenios interinstitucionales que se suscriban. La Subsecretaría de Recursos Pesqueros y la Armada Nacional asignarán inspectores y el personal que de conformidad con el Plan de Manejo, sean necesarios para el ejercicio de las actividades de control de la Reserva Marina de la provincia de Galápagos.

---

<sup>16</sup>Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos; (RL R-22-058. Registro Oficial N°. 280 / 8 de marzo de 2001)

## **OPORTUNIDAD**

Contar con un Régimen Especial se vuelve una oportunidad porque garantiza a las personas el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación velando por la preservación de la naturaleza.

### **2.1.1.1.3. Factor Socio cultural**

Tradicionalmente, a nivel internacional, se ha trabajado en conservación intentando resolver los problemas de protección de especies y ecosistemas a través de medidas técnicas de carácter biológico o ecológico de manejo de poblaciones y control de hábitats. Progresivamente, se ha ido asumiendo que estas medidas son insuficientes para abordar de una forma efectiva la resolución de los problemas de conservación.

La realidad actual en el tiempo nos está demostrando que los mencionados problemas tienen un componente social importante, y en ese sentido las medidas de manejo tomadas deben incluir en su tratamiento a la intervención social para transformar actitudes y comportamientos que ocasionan estos problemas.

Los factores políticos, económicos, sociales y culturales, en cualquier ámbito se convierten en ejes fundamentales para la obstrucción o solución de problemas, Galápagos al igual que otras partes del mundo es portador de problemas, y lo que se intenta a través del esfuerzo de varios organismos es comprender y analizar cómo dirigir y aunar esfuerzos para que estos agentes sigan una misma directriz y contribuyan a alcanzar el Desarrollo Sustentable en la Provincia.

Entre los años 2004 y 2010, se puede evidenciar ciertos cambios al momento de intentar solucionar conflictos que relacionan directamente al componente ambiental. La Dirección del Parque Nacional Galápagos, como institución encargada del manejo y control de toda el área protegida terrestre y marina,

actualmente maneja proyectos bandera como; la aplicación de un nuevo sistema de manejo turístico para Galápagos, el control y vigilancia marina a través de sistemas satelitales, programas de control y erradicación de especies invasoras, protección de especies nativas y endémicas, e integró el programa de CEPA como eje transversal.

Ninguna de estas aplicaciones tuviera importancia si dentro de los 4 factores externos se excluyera a los actores que intervienen en cada uno de los programas o proyectos, teoría que es poco probable porque todo converge y se relaciona; el turismo que se ha convertido en una de las actividades más importantes para la economía de Galápagos, la pesca, que si no es manejada adecuadamente arrastra un sin número de complicaciones legales, que sin los sustentos jurídicos necesarios fuera casi imposible aplicar la normativa correspondiente, son solo una muestra de la problemática socio - ambiental que se genera en el archipiélago.

Concluyendo así que el factor social y cultural en la aplicación de este proyecto se vuelve el factor más importante a tratar, pues al considerarse actualmente fundamental y trascendental para el manejo de la conservación, nuestro propósito nos lleva a lograr su integración, a través de varias herramientas sociales.



## **2.1.2. MICROAMBIENTE**

### **2.1.2.1. ACTORES CLAVES**

#### **Sectores Productivos<sup>17</sup>**

##### **Producción Agropecuaria**

Fue la primera actividad económica de Galápagos que actualmente sufre procesos de depresión el que está ligado a la baja rentabilidad relativa de esta actividad frente a las otras opciones productivas del archipiélago. Los principales productos que se cultivan y comercializan son: café, hortalizas, aves, cerdos entre otros.

La producción agropecuaria no satisface la demanda local durante varios meses del año, razón por la cual los comerciantes y mayores operadores turísticos traen vegetales, frutas, carne y derivados lácteos de Ecuador continental aumentando así el riesgo de introducción de especies invasoras a Galápagos.

##### **AMENAZA**

El ingreso de productos desde el continente, sea por barco o avión sin la aplicación de mecanismos de control eficaces y sin una comunidad concientizada sobre los riesgos de introducción, siempre será una amenaza para los ecosistemas y pone en riesgos los programas de educación, comunicación y participación se que puedan implementar.

**El comercio y la artesanía** La producción artesanal es un rubro importante de la economía de Galápagos. De manera similar que lo que acontece en el continente, esta actividad no ha sido considerada en la importancia requerida, a

---

<sup>17</sup> INGALA. Plan Regional para la Conservación y el Desarrollo Sustentable de Galápagos. 2001

pesar de ser uno de los principales vehículos culturales de las islas y una fuente cotidiana de ingresos para las familias.

### **OPORTUNIDAD**

Al ser esta actividad parte de la economía local, si aplicamos la técnica de negociación ganar – ganar podremos obtener de su parte la colaboración necesaria para fortalecer los procesos de manejo dentro de su ámbito (manejo de recursos) y nosotros podremos fomentar capacitación, socialización y estímulos que les permita impulsar sus actividades comerciales.

### **La pesca**

La pesquería es una de las principales actividades económicas en Galápagos. La pesquería tradicional se orientaba al bacalao, langosta, langostinos, lisa y canchalagua. La nueva pesquería incluye pepino de mar, peces pelágicos grandes, mariscos costeros y pepino de mar. Las respectivas pesquerías van desde el nivel de subsistencia hasta el nivel artesanal. La mayoría de las pesquerías está destinada a la exportación de productos para consumo en Ecuador continental y en el exterior.

El sector pesquero es un grupo de importancia para la Dirección del Parque Nacional Galápagos debido a la importancia que sus actividades ejercen en el equilibrio de los ecosistemas marinos – costeros.

### **OPORTUNIDAD**

Contar con un plan de manejo para la Reserva Marina de Galápagos, contribuye a que las acciones de manejo dentro de la misma involucre a todos sus usuarios y la toma de decisiones se haga a través de consensos, promoviendo la participación ordenada dentro de un área protegida y permitiendo la aplicación de herramientas que fortalezcan los vínculos entre el ser humano y el entorno.

### **El turismo**

Durante los últimos treinta años el número de visitantes a Galápagos creció a un ritmo del 6.1% anual. Para 2010, el número de visitantes a las islas fue de aproximadamente llegar a los 170,000.

Según Willen y Stewart<sup>18</sup> (2000), los turistas extranjeros que incluyen Galápagos en su visita gastan alrededor de 3,676 dólares per cápita en sus vacaciones y los nacionales, 932.32 dólares. Alrededor del 66% del gasto de los turistas extranjeros se queda en el Ecuador (50.8% en el Ecuador Continental y 15.1% en Galápagos). Alrededor del 95.2% del gasto de los turistas nacionales se queda en el Ecuador (el saldo corresponde a paquetes turísticos que algunos ecuatorianos compran en el extranjero o por el Internet); de este porcentaje, 58.5% va al Ecuador Continental y 36.7%, a Galápagos. En total, algo menos del 30% de los gastos de los turistas nacionales y extranjeros que visitan Galápagos se dirige hacia la economía mundial y un 19% se queda en la economía galapagueña.

Esta información confirma que el turismo hacia las Galápagos representa un importante rubro de ingresos para la economía ecuatoriana (alrededor de 135 millones de dólares en 1998, de los cuales más de 30 millones se quedarían en la economía galapagueña). Además, es importante recalcar que los turistas nacionales dejan relativamente más recursos per cápita en Galápagos.

Los gastos estimados por Willen y Stewart se proyectaron al año 2000 aplicando la cifra del gasto promedio por turista nacional y extranjero al número de turistas de cada tipo que ingresaron a Galápagos en ese año (lo cual puede

---

<sup>18</sup> Resumido en el Artículo “El Turismo en Galápagos” del Informe Galápagos 2000-2001 de la Fundación Natura-WWF (en prensa)

implicar cierto error puesto que no toma en cuenta la inflación ni el aumento y diversificación de la oferta local).

## **AMENAZA**

Si bien es cierta esta variable es una excelente oportunidad económica para la población, el incremento de turismo a las islas vuelve vulnerables las herramientas de fortalecimiento aplicadas, los recursos (humanos y económicos) usados para crear conciencia sobre la conservación de las islas, se vuelven limitados.

### **Organismos Internacionales:**

En la provincia de Galápagos existe una importante y extensa investigación de entidades privadas y no gubernamentales en actividades de generación de riqueza, desarrollo, investigación, beneficio público, y conservación. Destaca de manera evidente la presencia de la Estación Científica Charles Darwin, la más antigua e importante institución no gubernamental de la provincia, cuyo apoyo técnico ha sido incorporado de manera oficial en la Ley Especial de Galápagos y otros cuerpos jurídicos.

A diferencia de las demás instituciones de investigación y conservación, la presencia de la Fundación Charles Darwin es mucho más evidente y presenta una mayor capacidad de influencia y acción en los foros y mesas de trabajo que se establecen en la provincia para delinear su futuro. Mantiene presencia relevante sobre todos los temas relevantes de la provincia.

## **OPORTUNIDAD**

Sus objetivos de creación y razón de ser tienen como eje principal la conservación de Galápagos y su colaboración se vuelve importante al

momento de sus contribuciones en campo de conservación y control de los ecosistemas.

### **Organismos Seccionales:**

Lo conforman los Gobierno Municipales y Gobierno Parroquiales quienes son los representantes directos de la población en cada uno de los tres cantones de la Provincia de Galápagos, son aliados estratégicos de la Dirección del Parque Nacional Galápagos ya que en conjunto deben planificar acciones en beneficio de la comunidad local y de esta manera evitar el uso irracional de los bienes y servicios ambientales que se generan en las áreas protegidas de Galápagos.

### **OPORTUNIDAD**

Al ser los representantes de la comunidad, si involucramiento y designación de responsabilidad dentro de las zonas urbanas y rurales, contribuye al cumplimiento de objetivos y estrategias, dentro del campo de acción de cada institución.

### **Organismos Estatales:**

Tienen una dirección y administración desde entidades del gobierno central, desde el Continente y que se mencionan en la Ley Especial de Galápagos. La planificación de actividades se articula con lo dispuesto en el Plan de Desarrollo para el Buen Vivir 2011 -2013 elaborado por SENPLADES y que es la herramienta de planificación nacional.

Por otro lado, se observa que estas instituciones operan en base a las funciones que han sido establecidas a través de normas jurídicas diferentes a la Ley Especial y sus competencias asignadas no siempre son totalmente consistentes entre una y otra norma o entre una y otra institución.

## **OPORTUNIDAD**

La articulación de actividades con estas instituciones es importante para la Dirección del PNG ya que permite integrar acciones regionales respecto a las estrategias CEPA que se van a desarrollar.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

El Plan de Manejo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, “Pretende actuar como un elemento dinamizador de otras políticas de gestión ya implantadas en el archipiélago, así como lograr la participación y beneficio ciudadanos asegurando la conservación y utilización sostenible del flujo de bienes y servicios ambientales que generan los ecosistemas del archipiélago.”<sup>19</sup>, en ese contexto el componente de Comunicación a través de un manejo adecuado de las herramientas empleadas para difundir, debe alcanzar la comprensión de los públicos internos y externos a cerca de la gestión y los beneficios que se logra con el manejo del capital natural; el componente de Educación e Interpretación Ambiental a través de sus metodologías interpretativas empleadas debe conseguir la concienciación en la comunidad local sobre el cuidado, valor y protección del entorno natural; y finalmente con el componente de Participación Social e Identidad Isleña se pretende fomentar la participación activa de la comunidad local, instituciones públicas, privadas y varios actores creando alianzas estratégicas para seguir una misma ruta y directrices, apoyando además las iniciativas que fomenten el desarrollo de una identidad isleña acorde con la realidad del archipiélago.

Con este antecedente se crea el Proceso de CEPA, y en agosto del año 2009 inicia sus actividades con 8 personas en la isla Santa Cruz, 5 personas en la isla San Cristóbal y 2 en la isla Isabela, total 16 personas a nivel provincial.

---

<sup>19</sup> DIRECCIÓN PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS. Plan de Manejo. 2005. 15 pág.

Es importante que los programas de manejo y conservación que se desarrollan en las áreas protegidas de Galápagos a cargo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos cuenten con un adecuado sistema de comunicación y educación que permita que la información que se obtenga de los programas de manejo y conservación pueda llegar a todos los actores locales y usuarios de los bienes y servicios que se generan en los ecosistemas protegidos.

De igual manera el Proceso CEPA debe lograr la participación de la comunidad local en las diferentes etapas de los programas de manejo y conservación, así como que por medio de su participación se puedan integrar acciones y actividades que permitan conseguir los objetivos planteados, cabe mencionar que la participación de la comunidad en las diferentes etapas de los programas de conservación es de vital importancia para el desarrollo institucional de la Dirección del Parque Nacional Galápagos ya que se apuntala los procesos participativos en el manejo de las áreas protegidas.

### **Consejo de Técnico del PNG**

El Consejo Técnico del PNG es un órgano estratégico para la toma de decisiones del manejo de las áreas protegidas de Galápagos (PNG y RMG) y áreas de influencia para asegurar la conservación del capital natural del archipiélago de Galápagos en su conjunto, entendido como una ecorregión y socioecosistema.

Las decisiones del Consejo Técnico del PNG se regirán bajo los siguientes principios:

- a) De Conservación de la Integridad Ecológica de los ecosistemas insulares y marinos;
- b) De Uso Racional de los bienes y servicios ambientales de los ecosistemas;
- c) De Participación;

- d) De Gestión Adaptativa;
- e) De precaución;
- f) De aplicación de la normativa, políticas y directrices gubernamentales (SENPLADES, Ministerio Coordinador, Ministerio del Ambiente).

El Consejo Técnico de la Dirección del Parque Nacional Galápagos está conformado por:

1. El Coordinar Técnico, quien lo presidirá;
2. El Responsable de Conservación y Uso Racional de los Ecosistemas Marinos;
3. El Responsable de Conservación y Restauración de los Ecosistemas Insulares;
4. El Responsable de Conservación y Desarrollo Sustentable;
5. El Responsable de Administración Turística;
6. El Responsable de Comunicación, Educación y Participación Ambiental;
7. El Responsable de Planificación
8. El Responsable de Relaciones Públicas
9. El Responsable de la Oficina Técnica San Cristóbal;
- 10.El Responsable de la Oficina Técnica Isabela;
- 11.El Responsable de la Oficina Técnica Floreana;
- 12.El Responsable de Gestión Jurídica;
- 13.El Responsable de Auditoría interna; con participación sin voto
- 14.El Responsable de Gestión Financiera con participación sin voto

Este cuerpo colegiado constituye la máxima instancia para la aprobación del Plan Operativo Anual y Plurianual, Resolver sobre temas relacionados con la conservación de la integridad ecológica y la biodiversidad del ecosistema Galápagos, Analizar, aprobar y recomendar medidas de manejo; Conocer el presupuesto y gastos recurridos en las actividades; entre otras.



### **2.3. ANÁLISIS F.O.D.A.**

En esta parte del proyecto mostramos un resumen del análisis de las percepciones y preocupaciones de actores involucrados en los esfuerzos de comunicación, educación y participación ambiental de la Dirección del Parque Nacional Galápagos.

Es importante considerar que algunos aspectos se han intentado mejorar con el tiempo pero aun los resultados no son evidentes, lo que determina este análisis es la importancia de generar directrices que orienten al Programa CEPA, al establecimiento de metas y objetivos,

Entre los meses de agosto y septiembre del 2010, se llevó a cabo cinco talleres con todo el personal de Comunicación, Educación y Participación Ambiental de la DPNG, y personal técnico y administrativo de la institución (en Santa Cruz, San Cristóbal y en Isabela), donde tuvieron la oportunidad de exponer sus opiniones, sugerencias e inquietudes en cuanto al trabajo de la Dirección del Parque Nacional.

Los talleres fueron ejecutados en base al proceso donde trabajan según se detalla a continuación.

**Tabla 3. Número de participantes en talleres realizados con personal de Comunicación, Educación y Participación Ambiental de la DPNG, personal técnico y administrativo de la institución en las islas Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela.**

<b>PROCESOS</b>	<b>NUMERO GUARDAPARQUES</b>
<b>GRUPO 1</b>	
Dirección	5
Coordinación	1
Gestión jurídica	3

Auditoría interna	2
Planificación institucional	2
Relaciones publicas	3
Administración RRHH	3
Gestión tecnológica	3
Gestión documentaria	2
Conservación y desarrollo sustentable	6
Conservación y desarrollo sustentable	6
<b>Total participantes</b>	<b>36</b>
<b>GRUPO 2</b>	
Servicios institucionales	14
Gestión financiera	18
Cepa	9
<b>Total Participantes</b>	<b>32</b>
<b>GRUPO 3</b>	
Conservación y uso racional de ecosistemas marinos	40
<b>Total Participantes</b>	<b>40</b>
<b>GRUPO 4</b>	
Conservación y restauración de ecosistemas insulares	42
<b>Total Participantes</b>	<b>40</b>
<b>GRUPO 5</b>	
Administración turística	16
Cepa	9
<b>Total Participantes</b>	<b>24</b>
Observación: se realizó una clasificación parecida en cada Oficina Técnica.	
Oficina técnica San Cristóbal	47

Oficina técnica Isabela	32
Oficina técnica Floreana	7
<b>TOTAL</b>	<b>255</b>

### **Conclusiones Generales:**

- Darle inmediata continuación al trabajo inicial de la Visión Compartida, para que se entienda sobre el equilibrio entre el ser humano y el manejo del área protegida.
- Fortalecer capacidades en el equipo de profesionales del Proceso CEPA.
- Realizar un debate más profundo y aplicado al Plan de Manejo acerca de los conceptos y diferencias entre desarrollo sustentable – sostenible.
- La integración del personal operativo en la planificación anual de actividades del PNG.
- Llegar con el mensaje de Visión Compartida hasta la comunidad, para poder tener una retroalimentación.
- Buscar iniciativas para mejorar la mala actitud del personal, siempre pensamos que estamos ayudando en lugar de servir, sin recordar que somos servidores públicos.
- Implementar un Plan Estratégico para mejorar la aplicación de los Planes de Manejo. (PNG – RMG).
- La institución debería promover dentro de cada proceso reuniones mensuales con todo el personal para la elaboración del POA y PAC.
- La implementación de procedimientos en el área de planificación para evitar la discrecionalidad en la toma de decisiones.
- Definir los parámetros para la solución de situaciones de emergencia.
- Más participación con todas las áreas para tener un mejor conocimiento de la aplicación del plan de manejo.
- Efectivizar la comunicación interna.

- Fortalecer el proceso de Planificación Institucional y la creación de un Plan estratégico.
- Dar una mejor atención a los clientes externos.

**Tabla 4. Análisis FODA – CEPA. 2011**

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Se cuenta con un Plan de Manejo del Parque Nacional y Reserva Marina de Galápagos, que establece directrices generales de los programas de comunicación, educación y participación ambiental	D1	No se cumple la planificación operativa anual
F2	La DPNG cuenta con una Visión Compartida, establecida en el Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos	D2	Capacitación pobre y poco priorizada sobre concienciación y nuevas metodologías en Educación Ambiental
F3	Se cuenta con presupuesto para la ejecución de actividades	D3	Procesos de contratación pública son lentos
F4	Componente de Comunicación, Educación y Participación Ambiental, actúan bajo una misma directriz	D4	Personal insuficiente, actualmente existen solo encargos en el Proceso, y en los componentes de
F5	Se cuenta con recursos de infraestructura y equipamiento	D5	Burocracia excesiva en los procesos de apoyo de la DPNG
F6	Capacidad de adaptación al cambio del personal	D6	Escasos elementos y modelos de participación para desarrollar el trabajo en las áreas sociales
F7	Trabajo en equipo al interior del proceso	D7	No se cuenta con un direccionamiento estratégico
F8	Personal del proceso mantiene buenas relaciones con varios grupos formados en la comunidad local	D8	Poca colaboración de otros personeros de la institución, en actividades institucionales
		D9	Escasa planificación y comunicación en la DPNG.
ANÁLISIS DEL ENTORNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Apoyo de varios organismos de cooperación	A1	Duplicidad de esfuerzos de organismos de cooperación
O2	Interés de los establecimientos educativos por desarrollar acciones de comunicación, educación y participación	A2	Retraso en compromisos contractuales para cumplimiento de actividades
O3	Reingeniería institucional	A3	La visión de los responsables de las instituciones públicas no coincide con la visión institucional.
O4	Proceso de elaboración de una nueva Ley especial	A4	Acelerado crecimiento y movilidad de la población.
O5	Respaldo gubernamental a la administración actual	A5	Diseño e implementación de la Reforma Educativa Integral de Galápagos, sin fuerza y desatendida
		A6	Poca credibilidad por parte de varios actores a los procesos administrativos que se manejan en la DPNG.

### 2.3.1 MATRICES

Se realizó una matriz de priorización de Fortalezas y Oportunidades conocido como análisis de Aprovechabilidad en la cual se priorizaron las de mayor puntaje y de estas se buscaron las estrategias necesarias para el cumplimiento de cada una de ellas que constan en la Matriz de Estrategias FODA.

**Tabla 5. Análisis de Aprovechabilidad. 2011**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Se cuenta con un Plan de Manejo del Parque Nacional y Reserva Marina de Galápagos, que establece directrices generales de los programas de comunicación, educación y participación ambiental	O1	Apoyo de varios organismos de cooperación
F2	La DPNG cuenta con una Visión Compartida, establecida en el Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos	O2	Interés de los establecimientos educativos por desarrollar acciones de comunicación, educación y participación ambiental.
F3	Se cuenta con presupuesto para la ejecución de actividades	O3	Reingeniería institucional
F4	Componente de Comunicación, Educación y Participación Ambiental, actúan bajo una misma directriz	O4	Proceso de elaboración de una nueva Ley especial
F5	Se cuenta con recursos de infraestructura y equipamiento	O5	Respaldo gubernamental a la administración actual
F6	Capacidad de adaptación al cambio del personal		
F7	Trabajo en equipo al interior del proceso		
F8	Personal del proceso mantiene buenas relaciones con varios grupos formados en la comunidad local		

**Tabla 6. Priorización de Aprovechabilidad, FODA – CEPA. 2011**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	Total
O1	1	3	2	3	1	1	2	3	16
O2	3	3	3	3	3	2	3	3	23
O3	2	2	1	3	1	3	2	2	16
O4	3	2	1	1	1	1	1	2	12
O5	3	2	2	2	1	2	1	2	15
Total	12	12	9	12	7	9	9	12	

De igual manera se realizó una priorización de las Debilidades y Amenazas para el análisis de Vulnerabilidad.

**Tabla 7. Análisis de Vulnerabilidad. 2011**

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	No se cumple la planificación operativa anual	A1	Duplicidad de esfuerzos de organismos de cooperación
D2	Capacitación pobre y poco priorizada sobre concienciación y nuevas metodologías en Educación Ambiental	A2	Retraso en compromisos contractuales para cumplimiento de actividades
D3	Procesos de contratación pública son lentos	A3	La visión de los responsables de las instituciones públicas no coincide con la visión institucional.
D4	Personal insuficiente, actualmente existen solo encargos en el Proceso, y en los componentes de Comunicación y Participación	A4	Acelerado crecimiento y movilidad de la población.
D5	Burocracia excesiva en los procesos de apoyo de la DPNG	A5	Diseño e implementación de la Reforma Educativa Integral de Galápagos, sin fuerza y desatendida
D6	Escasos elementos y modelos de participación para desarrollar el trabajo en las áreas sociales	A6	Poca credibilidad por parte de varios actores a los procesos administrativos que se manejan en la DPNG.
D7	No se cuenta con un direccionamiento estratégico		
D8	Poca colaboración de otros personeros de la institución, en actividades institucionales		
D9	Escasa planificación y comunicación en la DPNG.		

**Tabla 8. Análisis de Vulnerabilidad. FODA – CEPA. 2011**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total
A1	2	2	1	2	3	3	3	1	3	20
A2	3	1	3	2	3	1	2	1	3	19
A3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	22
A4	1	2	1	1	1	2	2	2	2	14
A5	2	2	2	3	2	2	3	2	3	21
A6	2	1	2	2	2	2	3	3	3	20
Total	11	10	11	13	13	13	16	12	17	

**Matriz estratégica FODA**

En base a los diferentes análisis de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad se procedió a establecer la matriz estratégica FODA con la cual se pudieron identificar las principales estrategias de aplicación para el fortalecimiento y puesta en ejecución del Plan Estratégico CEPA, cabe mencionar que es muy importante el posicionamiento interno de esta herramienta a fin de que las acciones y actividades que se ejecutan en el Plan Operativo Anual de la Dirección del Parque Nacional Galápagos establezca a CEPA como directriz estratégica para la aplicación de planes y programas de conservación.

MATRIZ ESTRATÉGIA FODA		
	Fortalezas	Debilidades
<p><b>Interno</b></p> <p><b>Externo</b></p>	<p><b>F1:</b> Plan de manejo del PNG y RMG.</p> <p><b>F2:</b> La DPNG cuenta con una Visión Compartida.</p> <p><b>F4:</b> Componente de Comunicación, Educación y Participación Ambiental, actúan bajo una misma directriz.</p> <p><b>F8:</b> Personal del proceso mantiene buenas relaciones con varios grupos formados en la comunidad local</p>	<p><b>D9:</b> Escasa planificación y comunicación en la DPNG.</p> <p><b>D7:</b> No se cuenta con un direccionamiento estratégico en el Proceso CEPA.</p>
Oportunidades		
<p><b>O2:</b> Interés de los establecimientos educativos por desarrollar acciones de comunicación, educación y participación ambiental.</p> <p><b>O1:</b> Apoyo de varios organismos de cooperación.</p> <p><b>O3:</b> Reingeniería institucional</p>	<p><b>FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Integración de adaptaciones curriculares en base a las acciones de los planes de manejo.</li> <li>Proyectos que consoliden la Visión Compartida.</li> <li>Establecer perfiles en base a la formación académica de cada integrante del proceso CEPA.</li> </ol>	<p><b>DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adoptar mecanismos de planificación y comunicación eficientes, para lograr afianzar el interés de los centros educativos.</li> <li>Creación de un plan estratégico que establezca las directrices a seguir.</li> </ol>
Amenazas		
<p><b>A3:</b> La visión de los responsables de las instituciones públicas no coincide con la visión institucional.</p> <p><b>A5:</b> Diseño e implementación de la Reforma Educativa Integral de Galápagos, sin fuerza y desatendida.</p> <p><b>A1:</b> Duplicidad de esfuerzos de organismos de cooperación.</p> <p><b>A6:</b> Poca credibilidad por parte de varios actores a los procesos administrativos que se manejan en la DPNG.</p>	<p><b>FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Potenciar la implementación de los planes de manejo dentro del marco de planificación de las instituciones públicas.</li> <li>Priorizar las acciones de los planes de manejo y establecer indicadores de impacto, para su implementación.</li> <li>Consolidar la visión compartida como eje transversal en las adaptaciones curriculares.</li> <li>Establecer reales necesidades y unificar esfuerzos para cubrir las mismas sin duplicar esfuerzos.</li> <li>Potenciar las buenas relaciones creadas a través de mecanismos de participación de interés común.</li> </ol>	<p><b>DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Planificación real y comunicación transversal, que garantice vínculos con las instituciones públicas.</li> <li>Definir como prioridad la asesoría técnica en las adaptaciones curriculares, respondiendo al Direccionamiento Estratégico del Proceso CEPA.</li> </ol>

**Figura 11. Matriz estratégica FODA.**

### 2.3.2 Síntesis

- a) Del análisis de aprovechabilidad se pudo evidenciar que son 4 las principales fortalezas que se derivan para la implementación de la Estrategia CEPA en la Dirección del Parque Nacional Galápagos, dentro de las cuales podemos identificar que los planes de manejo del Parque Nacional y Reserva Marina de Galápagos, así como el establecimiento de una visión compartida y que actualmente existe un Proceso CEPA se constituyen como las principales fortalezas de la Estrategia.



- b) Una oportunidad que vale la pena señalar por ser la mejor puntuada dentro del análisis de aprovechabilidad es el interés de los establecimientos educativos por desarrollar acciones CEPA.
- c) Dentro del análisis de vulnerabilidad se reconoce como la principal debilidad a la escasa planificación y comunicación con que cuenta la Dirección del Parque Nacional Galápagos, así como que la visión de las otras instituciones públicas no coincide con la visión de la DPNG es una de sus principales amenazas.
- d) La matriz estratégica FODA establece 12 estrategias para CEPA que deben aplicarse en el desarrollo de la planificación de actividades y en la priorización de acciones y actividades que deben ejecutarse dentro de la institución.

## CAPITULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permita aprovechar las Oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.<sup>20</sup>

#### 3.1. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGÍA CEPA

Para poder conceptualizar y entender de forma más clara la estrategia CEPA es necesario tomar en cuenta las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuál es nuestra estrategia actual?
- ✓ ¿Cuál debe ser nuestra estrategia a potencial?
- ✓ ¿Cuál debería ser nuestra estrategia?

**Estrategia actual:** El Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental rige la ejecución de actividades basadas en el Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos, el cual contempla principalmente la integración de la comunidad como parte fundamental de los ecosistemas de las islas Galápagos.

**Estrategia potencial:** El Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental elabora sus planes operativos anuales incluyendo la participación de la comunidad como eje transversal en las políticas de manejo de áreas protegidas.

---

<sup>20</sup> SALAZAR Francis "Gestión Estratégica de Negocios", Pág. 138.

**Estrategia futura:** El Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental desarrolla un plan estratégico que le permita a la Dirección del Parque Nacional Galápagos involucrar a la comunidad local, nacional e internacional en la solución de los principales problemas ambientales que afectan a las ecosistemas protegidos de las islas Galápagos, de igual manera las instituciones locales se integran en la ejecución de planes, programas y proyectos enfocados en fortalecer la participación ciudadana en todos los procesos.

### **MISIÓN**

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

## **3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA**

Se puede definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la institución. Es, en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. La filosofía corporativa representa lo que la institución quiere ser.

### **3.2.1. PRINCIPIOS**

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la institución, y definen el liderazgo de la misma.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> SALAZAR Francis "Gestión Estratégica de Negocios", Pág. 144.

La Dirección del Parque Nacional Galápagos basado en el establecimiento de una cultura isleña en la cual todos los habitantes de la Provincia de Galápagos acorde con las particularidades del archipiélago, realizan un desarrollo sustentable basado en la conservación / restauración de la biodiversidad y en la búsqueda de la calidad frente a la cantidad. Los propios galapagueños utilizan racionalmente el capital natural e invierten parte de las ganancias en conservación y restauración, convirtiéndose en verdaderos “custodios” de la naturaleza de Galápagos, de la que depende, en última instancia, su propio futuro y el de sus descendientes.

Proponemos y asumimos el siguiente decálogo de principios que configuran una identidad cultural isleña que reconoce los idearios y valores propios del Archipiélago, para herencia de ésta y de las próximas generaciones. Esta nueva cultura se caracteriza por los siguientes valores y expresiones propias:

- 1. CALIDAD DE VIDA.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones tienen el derecho y deber de disfrutar de políticas que potencien la calidad de vida sobre el consumo innecesario de bienes, que busquen lo mejor frente a lo más grande, lo óptimo sobre lo máximo. **Cuánto mejor más.**
- 2. GOBERNABILIDAD.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones tienen el deber de participar en la resolución de conflictos y cumplir los acuerdos concertados, que permitan alcanzar un nivel óptimo de gobernabilidad y participación ciudadana responsable. **Adquirir responsabilidad compartida.**
- 3. PARTICIPACIÓN.** Todos los habitantes de Galápagos deben colaborar en un sistema ágil, sencillo y transparente de seguimiento de Planes, Programas y Proyectos emblemáticos para involucrarse en una gestión participativa y responsable. **Todo con y para los ciudadanos.**

4. **COOPERACIÓN.** Todos los habitantes de Galápagos deben colaborar activamente en la gestión de sus instituciones como eje del futuro proceso de orientación de políticas públicas a favor del desarrollo sustentable del Archipiélago. **Todos más que uno.**
  
5. **COLABORACIÓN.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones tienen el deber de contribuir a reducir el riesgo de introducción de enfermedades, plagas, especies de plantas y animales exóticos al Archipiélago, no sólo por el cumplimiento de las leyes y reglamentos de control, sino por la expresión de un comportamiento social responsable. **Credibilidad social.**
  
6. **TERRITORIO.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones deben considerar que cualquier actividad que se haga en las islas, debe tener en cuenta las orientaciones territoriales del Plan Regional, del Plan de Manejo del Parque Nacional y Reserva Marina de Galápagos y de los planes seccionales y sectoriales. **El ordenamiento territorial es la base de la sustentabilidad.**
  
7. **REDES.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones deben considerar que los ecosistemas insulares y marinos, y los asentamientos humanos no son independientes sino que están interconectados y funcionan a modo de redes y sistemas. **Potenciar la interdependencia para el beneficio de todos.**
  
8. **INNOVACIÓN.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones deben propiciar una gestión gerenciada y descentralizada de las inversiones tanto públicas como privadas, que generen prácticas

innovadoras con reconocimiento de marca para ser competitivos.  
**Innovar para progresar.**

9. **EDUCACIÓN.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones deben promover un proceso educativo que refuerce los vínculos entre el ser humano y la naturaleza, fomentando el uso responsable del agua y la energía, el manejo eficiente de los residuos y el empleo de tecnologías amigables con el ambiente. **Educar para la sustentabilidad.**
  
10. **CUSTODIA.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones deben custodiar para el beneficio de las actuales y futuras generaciones el capital natural de Galápagos, permitiendo que la evolución natural siga un camino diferente a la evolución socio cultural. **Cooperar con la naturaleza para coexistir.**
  
11. **COMUNICACIÓN.** Todos los habitantes de Galápagos y sus instituciones deben mantener una vía de comunicación e información que permita transparentar la gestión institucional y recibir una retroalimentación mutua, permitiendo la solución de conflictos, puesto que ninguna institución actúa aislada de la sociedad, pertenece a su entorno construido a partir de variables, políticas, demográficas, económicas, culturales y educativas. **Comunicar para fortalecer la relación entre el ser humano y la naturaleza.**

### **3.2.1.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS**

La matriz axiológica tiene como fin establecer que principios éticos de la institución, debe fomentar e incluir a través de la evaluación del impacto que

dichos principios tiene sobre sus directivos, usuarios, proveedores y guardaparques.

**Tabla 9. Principios**

PRINCIPIOS	GRUPOS DE INTERÉS				Total
	Directivos	Usuarios	Proveedores	Guardaparques	
Calidad de vida	X	X	X	X	4
Gobernabilidad	X				1
Participación	X	X	X	X	4
Cooperación	X	X		X	3
Colaboración	X	X	X	X	4
Territorio	X	X		X	3
Redes	X	X		X	3
Innovación	X	X		X	3
Educación	X	X	X	X	4
Custodio	X	X	X	X	4
Comunicación	x	X	x	x	4

**Fuente:** Elaborador por los autores



**Figura 12. Principios**

**Fuente: Elaborador por los autores**

### **3.3.2. VALORES**

Los valores son descriptores morales que muestran las responsabilidades éticas y sociales en el desarrollo de las labores del negocio.<sup>22</sup>

Dentro de la institución, no están definidos formalmente los valores, pero de acuerdo a las entrevistas con representantes de la empresa se desarrollaron los siguientes:

#### **Disciplina**

En el esfuerzo de alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

#### **Honradez**

---

<sup>22</sup>SALAZAR Francis "Gestión Estratégica de Negocios", Pág. 144.



En todas las acciones, buscando la confianza de todos los que conforman la institución.

### **Equidad**

Para con cada uno de sus colaboradores, brindando un buen trato así como igualdad de oportunidades.

### **Lealtad**

Hacia la institución, sobre cualquier situación.

### **Vocación de Servicio**

Considerada como una institución pública dedicada a la conservación de recursos naturales ayuda a la comunidad en el uso de los bienes y servicios que generan los recursos naturales.

### **Tolerancia**

Respeto que se tiene a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

#### **3.3.2.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

Esta matriz tiene como fin establecer los valores éticos que la institución debe inducir en sus empleados y se realiza mediante una evaluación del impacto sobre sus directivos, usuarios, proveedores y guardaparques.

**Tabla 10. Valores**

VALORES	GRUPOS DE INTERÉS				Total
	Directivos	Usuarios	Proveedores	Guardaparques	
Disciplina	X	X	X	X	4
Honradez	X	X	x	x	4
Lealtad	X	X	X	X	4
Equidad	X	X		X	3
Vocación de	X	X	X	X	4

Servicio					
Tolerancia	X	X		X	3

Fuente: Elaborador por los autores

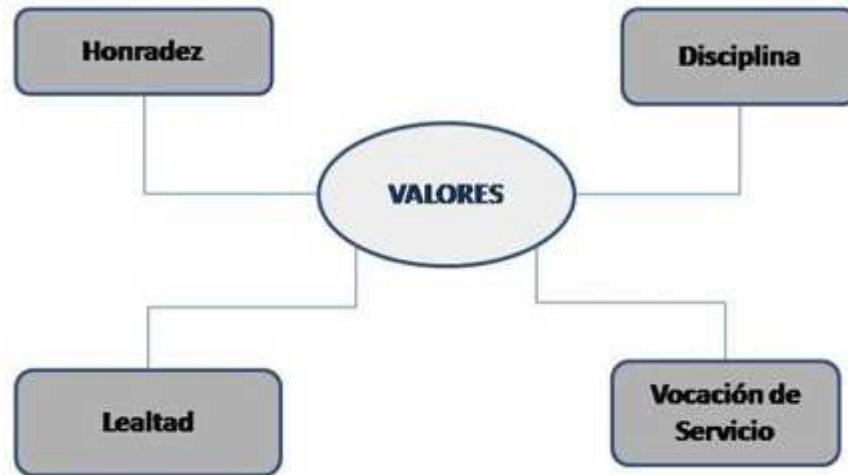


Figura 13. Valores.

Fuente: Elaborador por los autores

### 3.3.. MISIÓN

La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización.<sup>23</sup>

#### 3.3.1. MISIÓN ACTUAL.

La Dirección del Parque Nacional Galápagos basados en lo establecido en su Plan de Manejo, tiene definida la siguiente misión:

<sup>23</sup>KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, 6ta edición. Pág. 45

## MISIÓN

Somos un Programa que dota a la población humana de Galápagos, la comunidad nacional e internacional, de instrumentos y oportunidades para que conozcan, valoren, disfruten y use racionalmente los bienes y servicios ambientales que los ecosistemas del Archipiélago generan para su beneficio.

### 3.3..2. MISIÓN PROPUESTA

Se ha considerado la siguiente misión, de acuerdo al análisis realizado con los responsables de Procesos de la Dirección del Parque Nacional Galápagos:

## MISIÓN

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

### 3.3.3. ADN MISIÓN



Figura 14. ADN Misión

**Tabla11. Elementos de la Misión**

Nº	ELEMENTOS DE LA MISION	KPI
1	Programa que logra un mayor apoyo de la población galapagueña.	Apoyo de la comunidad =  N° de habitantes que apoyan / N° total de habitantes
2	Difundiendo la importancia socioeconómica que tiene la conservación de la naturaleza.	Difusión de programas de manejo de AP's =  N° de programas de manejo de AP's / N° de programas sociales en Galápagos
3	Fomentando modelos participativos de manejo.	Iniciativas ejecutadas =  N° de iniciativas de programas de manejo de AP's / N° de iniciativas de programas de desarrollo en Galápagos
4	Aprovechando las oportunidades que ofrecen las áreas protegidas para la educación e interpretación ambiental y el turismo de naturaleza.	Oportunidades de uso de bienes y servicios ambientales =  N° de actividades realizadas en las AP's / N° de actividades realizada en Galápagos

### **3.4. VISIÓN**

Es una declaración de cómo debería ser y actuar la organización en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.<sup>24</sup>

#### **3.4.1. VISIÓN ACTUAL**

La Dirección del Parque Nacional Galápagos basados en lo establecido en su Plan de Manejo, tiene definida la siguiente visión:

##### **VISIÓN**

Ser un Programa que ejecuta actividades con la población local para mitigar los impactos ocasionados por el uso irracional de los bienes y servicios ambientales, incluyendo el apoyo de todos los Procesos de la Dirección del Parque Nacional Galápagos enfocando la comunicación, educación y participación ambiental como eje estratégico transversal en la toma de decisiones.

#### **3.4.2. VISIÓN PROPUESTA**

##### **VISIÓN**

Ser un Programa consolidado, con experiencia en el manejo de problemas socio-ambientales a nivel provincial, demostrando la fusión y el nexo que existe entre el ser humano y la naturaleza, con programas sociales permanentes que fortalezcan el desarrollo del proceso, a través de una comunicación, educación y participación ambiental transversal”

---

<sup>24</sup> SALAZAR Francis, (2008); "Gestión Estratégica de Negocios" ; Página: 148

### 3.4.3. ADN VISIÓN



Figura 15. ADN Visión

**Tabla 12. Elementos de la Visión**

Nº	ELEMENTOS DE LA VISION	KPI
1	Programa consolidado con experiencia en el manejo de problemas socio-ambientales.	Manejo de problemas socio-ambientales =  Nº problemas socio-ambientales / Nº de problemas en Galápagos
2	Demostrar la fusión y el nexo que existe entre el ser humano y la naturaleza.	Acciones de desarrollo sustentable =  Nº de acciones de desarrollo sustentable / Nº de acciones en Galápagos
3	Programas sociales permanentes que fortalezcan el desarrollo del proceso.	Programas sociales con participación de la comunidad =  Nº de programas sociales con participación de la comunidad / Nº de programas sociales
4	Comunicación, educación y participación ambiental transversal.	Procesos de la DPNG que participan en programas sociales =  Nº de Procesos que participan / Nº de

		Procesos
--	--	----------

### **3.5. PERSPECTIVA**

Las perspectivas con las cuales se desarrollará el mapa estratégico y cuadro de mando integral para el desarrollo del plan estratégico de CEPA son las siguientes:

- Usuarios
- Financiero
- Procesos Internos
- Aprendizaje

### **3.6. OBJETIVOS**

Los objetivos establecidos para la Dirección del Parque Nacional Galápagos de acuerdo a su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos son los siguientes:

1. Asegurar la conservación de la integridad ecológica y la biodiversidad de los ecosistemas insulares y marinos del archipiélago.
2. Incorporar la política de conservación que desarrolla la DPNG al modelo territorial de Galápagos que configura el Plan Regional para la Conservación y Desarrollo Sustentable del archipiélago, para de esta manera, integrarla horizontalmente con otras políticas sectoriales.
3. Consolidar la capacidad de manejo de la DPNG dotándola de los recursos necesarios, reforzando sus principios, criterios y directrices para una administración eficaz.
4. Generar estrategias que permitan entregar productos y servicios de calidad para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.



5. Complementar la protección de los ambientes insulares y marinos del gran ecosistema Galápagos, reconociendo la interacción entre sí y entre estos y las áreas pobladas.
6. Conservar los ecosistemas insulares y marinos del archipiélago como el capital natural que sirve de base para el desarrollo socio-económico y cultural de la población local, promoviendo el uso racional de los bienes y servicios ambientales generados por estos.
7. Promover el funcionamiento de un sistema de manejo adaptativo y participativo del Parque Nacional y la Reserva Marina, en el que se utilice el mejor conocimiento científico disponible para la toma de decisiones de forma que se pueda realizar ajustes a los objetivos de manejo de acuerdo a la realidad socio-económica y ambiental del archipiélago.

### **3.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos están vinculados con cada una de las perspectivas con las cuales se va a desarrollar el mapa estratégico y posterior cuadro de mando integral.

**Tabla 13. Objetivos estratégicos**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Usuarios	Crear una cultura isleña que permita la apropiación y custodio de los recursos naturales por parte de la comunidad local.	Mantener y mejorar la relación entre el ser humano y el ambiente.
Financiera	Ejecutar mayor número de programas sociales con participación de la comunidad local.	Aprovechar los recursos asignados, para la gestión del proceso CEPA, en beneficio de la comunidad
Procesos Internos	Integrar la estrategia CEPA en todas las actividades, programas y proyectos que ejecuta la DPNG.	Posicionar al Proceso CEPA como eje transversal en la gestión de la DPNG
Aprendizaje	Fortalecer las competencias del personal que labora en el Proceso CEPA.	Fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo de herramientas de comunicación, educación y participación ambiental.

### 3.6.2. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA

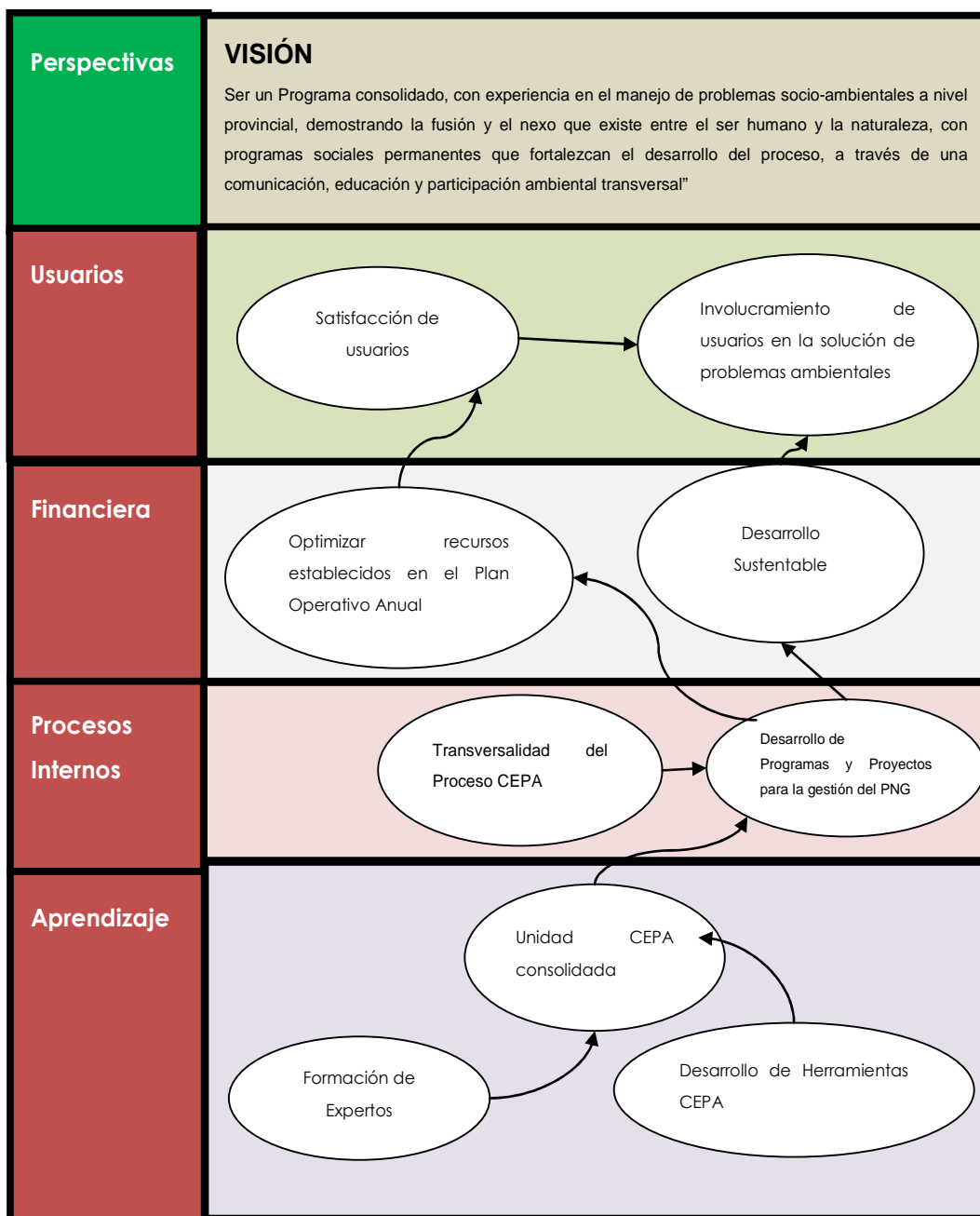


Figura 16. Mapa por perspectivas

### 3.7. TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

Tabla 14. Objetivos estratégicos – tiempo

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAZO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
Usuarios	Crear una cultura isleña que permita la apropiación y custodio de los recursos naturales por parte de la comunidad local.	Mantener y mejorar la relación entre el ser humano y el ambiente.			X
Financiera	Ejecutar mayor número de programas sociales con participación de la comunidad local.	Aprovechar los recursos asignados, para la gestión del proceso CEPA, en beneficio de la comunidad			X
Procesos Internos	Integrar la estrategia CEPA en todas las actividades, programas y proyectos que ejecuta la DPNG.	Posicionar al Proceso CEPA como eje transversal en la gestión de la DPNG		X	
Aprendizaje	Fortalecer las competencias del personal que labora en el Proceso CEPA.	Fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo de herramientas de comunicación, educación y participación ambiental.	X		

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **4.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El BSC traduce la misión y visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.<sup>25</sup>

#### **4.2. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del Cuadro de Mando Integral debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión.

#### **4.3. DEFINICIÓN DE INDICADORES O KPI'S**

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

---

<sup>25</sup> SALAZAR Francis "Gestión Estratégica de Negocios", Pág. 138.

### 4.3.1. INDICADORES PERSPECTIVA USUARIOS

Tabla 15. Perspectiva indicadores usuarios

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI	Definición Gestión Institucional
Usuarios	Mantener y mejorar la relación entre el ser humano y el ambiente, para crear una cultura amigable con el ambiente	Nivel de satisfacción de los usuarios	Número de acciones ejecutadas con la comunidad / Número de acciones ejecutadas por la DPNG

ELABORADO POR: AUTOR

### 4.3.2. INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 16. Perspectiva indicadores financiero

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI	Definición Gestión Institucional
Financiera	Aprovechar los recursos asignados, para la gestión del proceso CEPA, en beneficio de la comunidad	Participación del presupuesto CEPA en actividades con la comunidad	Presupuesto CEPA / Presupuesto total DPNG

ELABORADO POR: AUTOR

### 4.3.3. INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Tabla 17. Perspectiva indicadores procesos internos

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI	Definición Gestión Institucional
Procesos Internos	Posicionar al Proceso CEPA como eje transversal en la gestión de la DPNG	Programas ejecutados con participación de CEPA	Número de programas con participación CEPA / Número de programas DPNG

ELABORADO POR: AUTOR

### 4.3.4. INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Tabla 18. Perspectiva indicadores aprendizaje

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI	Definición Gestión Institucional
Aprendizaje	Fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo de herramientas de comunicación, educación y participación ambiental	Personal capacitado por competencias CEPA	Personal capacitado por competencias CEPA / Total de personal DPNG

ELABORADO POR: AUTOR

## 4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 19. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS			METAS			MEDIOS		
			KPI	DEFINICIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL	FRECUENCIAS DE ACTUACIÓN	MÍNIMO	MEDIO	DESEADO	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
Usuarios	Crear una cultura isleña que permita la apropiación y custodio de los recursos naturales por parte de la comunidad local.	Mantener y mejorar la relación entre el ser humano y el ambiente, para crear una cultura amigable con el ambiente	Nivel de satisfacción de los usuarios	Número de acciones ejecutadas con la comunidad / Número de acciones ejecutadas por la DPNG	Anual	40%	60%	100%	Plan de comunicación, educación y participación ambiental, adaptativo que promueva cambios de actitudes y comportamientos en la población en relación con los programas de conservación que se realizan en las áreas protegidas.	01/01/2012	01/12/2014
					Cuatrimestral	30%	60%	90%	Plan de seguimiento y evaluación de acciones ejecutadas con la comunidad.	01/01/2012	01/12/2014
Financiera	Ejecutar mayor número de programas sociales con participación de la comunidad local.	Aprovechar los recursos asignados, para la gestión del proceso CEPA, en beneficio de la comunidad.	Participación del presupuesto CEPA en actividades con la comunidad	Presupuesto CEPA / Presupuesto total DPNG	Anual	20%	30%	50%	Plan de control presupuestario en base a la planificación institucional.	01/01/2012	01/12/2014
Procesos Internos	Integrar la estrategia CEPA en todas las actividades, programas y proyectos que ejecuta la DPNG.	Posicionar al Proceso CEPA como eje transversal en la gestión de la DPNG	Programas ejecutados con participación de CEPA	Número de programas con participación CEPA / Número de programas DPNG	Cuatrimestral	50%	80%	100%	Elaboración de matriz de proyectos con la participación del Proceso CEPA en la gestión de la DPNG.	01/01/2012	01/12/2014
Aprendizaje	Fortalecer las competencias del personal que labora en el Proceso CEPA.	Fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo de herramientas de comunicación, educación y participación ambiental	Personal capacitado por competencias CEPA	Personal capacitado por competencias CEPA / Total de personal DPNG	Trimestral	50%	80%	100%	Programa de capacitación por competencias al personal de CEPA	01/01/2012	01/12/2012



## CAPÍTULO V

### 5. PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Un portafolio debe reflejar la intención y dirección estratégica de la organización o individuo, es donde se identificará las prioridades, se tomarán las decisiones de inversión y se asignación de los recursos, facilitando el manejo efectivo del trabajo orientado a conseguir las metas estratégicas de la entidad.

#### 5.1. DETERMINACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 20. Matriz de identificación de proyectos

Perspectiva	N.	Objetivo	N	Proyectos
USUARIOS	1	Mantener y mejorar la relación entre el ser humano y el ambiente, para crear una cultura amigable con el ambiente.	1	Plan de comunicación, educación y participación ambiental, adaptativo que promueva cambios de actitudes y comportamientos en la población en relación con los programas de conservación que se realizan en las áreas protegidas.
			2	Plan de seguimiento y evaluación de acciones ejecutadas con la comunidad.
FINACIERA	2	Aprovechar los recursos	3	Plan de control



		asignados, para la gestión del proceso CEPA, en beneficio de la comunidad		presupuestario en base a la planificación institucional
PROCESOS INTERNOS	3	Posicionar al Proceso CEPA como eje transversal en la gestión de la DPNG	4	Elaboración de matriz de proyectos con la participación del Proceso CEPA en la gestión de la DPNG.
APRENDIZAJE	4	Fortalecer las capacidades y competencias para el desarrollo de herramientas de comunicación, educación y participación ambiental.	5	Plan de capacitación por competencias al personal del Proceso CEPA.

## 5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

El perfil de un proyecto está en la descripción de todos los aspectos necesarios para el desarrollo satisfactorio de dicho proyecto. Estos aspectos incluyen aspectos como quienes son los responsables de su ejecución, el presupuesto necesario para llevarlo a cabo, el cronograma de aplicación, indicadores de gestión.

### Los proyectos a desarrollarse

son:

-  1.- Plan de comunicación, educación y participación ambiental, adaptativo que promueva cambios de actitudes y comportamientos en la población en relación con los programas de conservación que se realizan en las áreas protegidas.
-  2.- Plan de seguimiento y evaluación de acciones ejecutadas con la comunidad.
-  3.- Plan de control presupuestario en base a la planificación institucional.
-  4.- Elaboración de matriz de proyectos con la participación del Proceso CEPA en la gestión de la DPNG.
-  5.- Plan de capacitación por competencias al personal del Proceso CEPA.

:

Fuente imágenes, Plan de Manejo PNG (Pequeplan), 2007.

- **PROYECTO N° 1: Plan de comunicación, educación y participación ambiental, adaptativo que promueva cambios de actitudes y comportamientos en la población en relación con los programas de conservación que se realizan en las áreas protegidas.**

### **Antecedentes**

Por medio de diferentes estrategias, los actores o comunidad y las organizaciones se esfuerzan para hacer valer sus derechos de participación y toma de decisiones que involucran a la conservación y manejo del área protegida. El tratamiento de conflictos socio-ambientales es un instrumento de análisis que permite fortalecer capacidades locales, pone en evidencia la diversidad de ópticas intereses, percepciones y posiciones vinculadas al manejo o explotación de los recursos naturales, tanto de la parte terrestre como del área marina.

### **Alcance**

Establecimiento de directrices a través de un plan que permita la ejecución de programas, acciones y actividades priorizadas en el tiempo, que identifique actores clave y mecanismos eficaces de ejecución por parte de la DPNG en relación a los beneficiarios, es decir la comunidad y el ambiente.

### **Objetivo del proyecto**

Brindar metodologías y herramientas integradas de comunicación, educación y participación ambiental, involucrando a los actores locales en el manejo socio-ambiental,

### **Estrategias del proyecto**

Contratar una consultoría para la elaboración de un plan que incluya un diagnóstico, propuesta de estrategias, actividades, acciones, recursos,

responsables y plazo y criterio de éxito para el de Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental.

### **Actividades del proyecto**

1. Establecer un Diagnóstico.
2. Elaborar una Planificación.
3. Aplicación/ Ejecución del Plan
4. Sistema de Evaluación.
5. Informe final.
6. Reflexión crítica.

### **Indicadores de gestión**

Efectividad del Plan = Número de acciones ejecutadas / Número de acciones total

### **Tiempo de ejecución**

2012-2014.

### **Recursos**

- Humano
- Tecnológico
- Financiero
- Materiales

### **Responsables**

Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental CEPA y Dirección del Parque Nacional Galápagos.

### **Presupuesto del proyecto**

\$30.000,00 en 3 años.

➤ **PROYECTO N°2: Plan de seguimiento y evaluación de acciones ejecutadas con la comunidad.**

### **Antecedentes**

Tener información que nos permita seguir, monitorear, evaluar, corregir la aplicación de acciones ejecutadas con la comunidad es indispensable para una toma de decisiones que signifique una mejora en la gestión institucional y lograr el nexo que queremos alcanzar con la comunidad. Su involucramiento en cada una de nuestras acciones nos permitirá a corto, mediano y largo plazo ir fortaleciendo una cultura de vida distinta donde cada ser humano entienda los privilegios que tiene al vivir dentro de un área protegida y como involucrarse en la aplicación de buenas prácticas ambientales.

### **Alcance**

Dar seguimiento, monitorear y evaluar la aplicación de acciones donde la comunidad interviene nos permitirá identificar problemáticas, medir indicadores, y mantener o modificar las funciones que están direccionadas para fortalecer la relación y equilibrio entre el ser humano y la naturaleza.

### **Objetivo del proyecto**

Contar con un Plan que contenga una línea base y poder evaluar en el tiempo las aplicación de acciones que por ser la mayoría intrínsecas, por involucrar la concienciación y cambio de actitud, son complicadas de medir en el corto plazo.

### **Estrategias del proyecto**

Contratar una consultoría para el levantamiento de una línea base que nos permita tener datos comparativos en el tiempo a través de indicadores de

gestión sobre las acciones del Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental en relación a las intervenciones con la comunidad.

### **Actividades del proyecto**

1. Identificar acciones
2. Establecer línea base
3. Definir metas e indicadores de avance
4. Medición del logro de los indicadores cada determinado tiempo
5. Comunicación de los resultado de la evaluación
6. Ajuste de los indicadores de ser necesario y de planificación.
7. Procesamiento y digitación de los datos.
8. Elaboración del informe final.

### **Indicadores de gestión**

Efectividad del Plan =  $\frac{\text{Número de proyectos ejecutados con la comunidad}}{\text{Número de proyectos ejecutados por la DPNG}}$

### **Tiempo de ejecución**

2012-2014

### **Recursos**

- Humano
- Tecnológico
- Financiero
- Materiales

### **Responsables**

Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental CEPA



## **Presupuesto del proyecto**

\$20.000,00 en 3 años.

➤ **PROYECTO N° 3: Plan de control presupuestario en base a la planificación institucional.**

**Antecedentes**

Dar prioridad a un Plan de control presupuestario permitirá lograr la eficiencia del gasto e incrementar las acciones y mejorar las capacidades operativas.

Lograr el control del presupuesto y como estos están constituidos, permitirá la acertada priorización del gasto por parte de la institución en la direccionalidad de la gestión y presupuesto anual.

**Alcance**

Priorizar la obtención y ejecución de un presupuesto total para la atención coordinada de los problemas socio-ambientales en la Provincia de Galápagos.

**Objetivo del proyecto**

Contar con un Plan de control presupuestario para poder garantizar la ejecución de la planificación operativa y con esto el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Estrategias del proyecto**

Contratar una consultoría para el diseño y la ejecución del presupuesto para el Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental.

**Actividades del proyecto**

1. Definir problemática con prioridad de atención.
2. Definir el presupuesto anual para inversión.
3. Definir mecanismos de control presupuestario para poder cumplir con

la planificación técnica.

### **Indicadores de gestión**

Efectividad del Plan del control presupuestario = % de ejecución del presupuesto / % de presupuesto planificados.

### **Tiempo de ejecución**

2012-2014.

### **Recursos**

- Financiero
- Materiales

### **Responsables**

Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental CEPA

### **Presupuesto del proyecto**

\$15.000,00 en 3 años.

➤ **PROYECTO N° 4: Elaboración de matriz de proyectos con la participación del Proceso CEPA en la gestión de la DPNG.**

### **Antecedentes**

Debido a la fragilidad de los ecosistemas insulares, vivir en Galápagos implica una serie de condiciones para la población local. Así, en base a consideraciones ambientales, la legislación aplicable en el archipiélago impone o puede imponer determinadas restricciones, tales como la prohibición de entrada de determinados productos orgánicos por el riesgo que conlleva de introducción de especies exóticas.

Las restricciones también abarcan el control migratorio, el establecimiento de vedas y cuotas para determinados recursos o la prohibición total de su extracción.

Parte de la población galapagueña suele rechazar este tipo de limitaciones debido, en la mayor parte de los casos, a la falta de una conciencia ambiental o a un desconocimiento de la realidad insular.

Una matriz de proyectos que integre a los cinco procesos agregadores de valor, orientado a sectores clave (comerciantes, agricultores, educación,..) debería permitir cambiar este tipo de actitudes, y mejorar el nivel de aceptación de las restricciones que implica vivir en Galápagos.

### **Alcance**

Identificar la importancia de la transversalidad en la gestión de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, involucrando las acciones de manejo prioritarias para el área protegida y donde intervenga el ser humano, sea este como parte del problema o la solución de los mismos.

## **Objetivo del proyecto**

Contar con una Matriz de Proyectos, que contemple acciones a seguir cada año que permita una planificación lo más cercano a la realidad, contemplando la unificación de esfuerzos en algunos casos interinstitucionales que sigan un mismo objetivo común dentro del tema socio-ambiental y aviste la previsión de recursos económicos y humanos, para lograr ser más eficaces.

## **Estrategias del proyecto**

Contratar una consultoría para la elaboración de una matriz de proyectos que involucre a los componentes de comunicación, educación y participación ambiental en la gestión de la Dirección del Parque Nacional Galápagos, considerando que los proyectos y su aplicación deben ser diseñados para cumplirse en al menos dos años consecutivos.

## **Actividades del proyecto**

### **1. Análisis y diagnóstico**

- . ¿Cuáles son las causas del problema?
- ¿Cual es el impacto en la población?
- ¿Cual es el impacto en medio ambiente?
- ¿Qué medidas técnicas y sociales de la DPNG están relacionadas con el problema?
- ¿Qué resultados se esperan de la intervención?
- ¿Realmente se consideran a sí mismos la causa de un problema?
- ¿Existen motivaciones externas al problema?
- ¿Hasta qué punto están dispuestos a entrar en diálogo o participar con la DPNG, y entre ellos?
- ¿Hasta qué punto está dispuesta la DPNG a entrar en diálogo, o participación, con ellos?
- ¿Cómo pueden ayudar los socios estratégicos de la DPNG?

## **2. Diseño e Implementación**

- ¿Qué vías y recursos existen para la comunicación, educación o participación con los actores?
- ¿Qué obstáculos se deben superar?
- ¿Qué tipo de iniciativas tienen más probabilidades de aceptación, y por qué?
- ¿Qué nivel de colaboración se puede conseguir de los socios estratégicos?
- ¿Cuál es la imagen corporativa que se desea proyectar?
- ¿Que recursos técnicos y de personal se pueden asignar a la intervención?
- ¿Qué impacto y resultados concretos se pueden esperar de la intervención?

## **3. Evaluación**

- ¿Se consiguieron los resultados esperados?
- ¿Cuáles fueron los aciertos y desaciertos de la intervención?
- ¿Fue efectivo la coordinación dentro de CEPA?
- ¿Fue efectiva la coordinación de CEPA con otros Procesos de la DPNG?

### **Indicadores de gestión**

Efectividad de la aplicación de la Matriz = % de aplicación de la matriz de proyectos ejecutados / % de matriz de proyectos planificados.

### **Tiempo de ejecución**

2012-2014.

### **Recursos**

- Humano

- Tecnológico
- Financiero
- Materiales

### **Responsables**

Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental CEPA

### **Presupuesto del proyecto**

\$100.000,00 en 3 años.

➤ **PROYECTO N° 5: Plan de capacitación por competencias al personal del Proceso CEPA.**

**Antecedentes**

La evaluación interna del desempeño e impacto por parte de los equipos es un elemento fundamental, ya que alimenta y nutre el propio proceso CEPA, identificando las fortalezas y éxitos de las intervenciones desde la acción de los equipos, y permitiendo valorar el nivel de sus resultados. Esta práctica constituye un proceso de capacitación y aprendizaje permanente de todo el personal en el diseño y aplicación de intervenciones CEPA. Al constatar sus éxitos, los equipos encuentran una retribución profesional al trabajo social que realizan cotidianamente.

**Alcance**

El Plan de capacitación debe tener como prioridad temática clave de capacitación que obedezcan a las necesidades reales percibidas por el propio equipo humano. El análisis FODA de Comunicación y Educación, así como el sondeo de necesidades formativas realizado permiten establecer una serie de líneas formativas expresadas por los propios equipos.

**Objetivo del proyecto**

Desarrollar un programa de capacitación continua, para mantener un recurso humano competitivo, mediante convenio con alguna empresa que brinde el servicio de capacitación, fortaleciendo así la capacidades del equipo técnico del Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental, y la aplicación de nuevas metodologías donde el interviene el ser humano y poder contribuir al logro de los objetivos institucionales.



## **Estrategias del proyecto**

Establecer convenio con una institución que brinde servicio de capacitación.

## **Actividades del proyecto**

1. Estudio de las falencias y necesidades del recurso humano.
2. Establecer temas de capacitación.
3. Analizar las ofertas de capacitación.
  - 3.1. Buscar empresas que brinden servicios de capacitación en temas de Comunicación, Educación y Participación Ambiental.
4. Selección de la empresa que brindara la capacitación.
5. Analizar los contenidos de las capacitaciones, con la empresa seleccionada.
6. Establecer un cronograma de actividades para la capacitación.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación y monitoreo del proyecto.

## **Indicadores de gestión**

Personal Capacitado por Competencias = Empleados capacitados / Total capacitados

## **Tiempo de ejecución**

2012

## **Recursos**

- Humano
- Tecnológico

- Financiero
- Materiales

### **Responsables**

1. Proceso del Talento Humano
2. Proceso de Comunicación, Educación y Participación Ambiental CEPA

### **Presupuesto del proyecto**

\$15.000,00 en 1 año.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el presente trabajo se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones para la ejecución efectiva del presente modelo de gestión.

#### 6.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico nos muestra un escenario local real y el análisis obtenido parte de información verificable, desde la herramienta principal como el Plan de Manejo del PNG y RMG hasta el desarrollo de las actividades institucionales. El modelo de gestión prioriza a la sociedad civil como inclusión a la solución de problemas.
- Al identificar como actores importantes a las demás instituciones que cumplen funciones específicas dentro del territorio provincial a favor del ambiente, se plantea disminuir la duplicidad de esfuerzos y optimizar los recursos económicos a través de la aplicación correcta del Plan estratégico.
- La parte más importante del modelo está en la coordinación, seguimiento, y herramientas para la toma de decisiones en conjunto.
- Y finalmente se concluye que al ser la DPNG un modelo de manejo y referente a nivel mundial, y al ejercer la función pública, el fin último del modelo es el logro de la misión y por lo tanto, el cumplimiento de los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.
- De acuerdo al modelo de cuadro de mando integral se requiere la implementación de todos los proyectos identificados para cada uno de las perspectivas.
- Por ser este plan estratégico una herramienta de apoyo en las actividades que ejecuta la Dirección del Parque Nacional Galápagos se ha identificado la perspectiva USUARIOS como la de mayor importancia para la aplicación de las acciones y actividades que se desarrollan en el

portafolio de proyectos.

- Para obtener una mayor efectividad en la aplicación de esta estrategia se requiere de la participación de todas las unidades establecidas en el Estatuto Orgánico por Proceso de la Dirección del Parque Nacional Galápagos ya que el Programa CEPA debe ejecutarse como un eje transversal en la toma de decisiones de manejo y administración de las áreas protegidas de la Provincia de Galápagos.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Se requiere de un enorme compromiso político y económico por parte del Ministerio de Ambiente para la consecución de recursos y de la Dirección del Parque Nacional Galápagos para el direccionamiento técnico.
- Un manejo técnico con un fuerte posicionamiento político de la gestión general de la Unidad de Comunicación, Educación y Participación Ambiental, especialmente en el aseguramiento del presupuesto anual de manera que los servicios sean completos durante todo el año.
- Cada uno de los proyectos deben ser desarrollados con el comprometimiento de todo el personal que forma la Unidad de Comunicación, Educación y Participación Ambiental, ya que son el eje fundamental para que la institución pueda cumplir a mediano y largo plazo el conocimiento y apropiación de la Visión Compartida.
- Para que la Visión Compartida trascienda, debe ser aceptada por la sociedad civil, por lo que se recomienda la participación activa de los actores clave de la ciudadanía.
- Existen problemas bandera que se recomienda analizar para el momento de plantear la ejecución del presente trabajo:
  - ❖ Control de especies introducidas.
  - ❖ Protección del Parque Nacional Galápagos y Reserva Marina de Galápagos.

- ❖ Regulación Migratoria.
- ❖ Educación y cultura (buen vivir)
- ❖ Gobernabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ACEVES, V. (2004). Dirección Estratégica. Editorial: McGraw-Hill. México.
2. BATEMAN, T., SNELL, S. Administración: Una Ventaja Competitiva” Editorial: Mc GrawHill. Cuarta edición. México.
3. DESS G., LUMPKIN G. (2003). Dirección Estratégica. Ed. McGraw-Hill, Madrid.
4. DÍEZ, E., GARCÍA, J., MARTÍN, F., PERIAÑEZ, R. (2001). Administración y Dirección. Editorial: McGraw- Hill; Primera edición, España.
5. Dirección del Parque Nacional Galápagos. (2005). Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos. Islas Galápagos.
6. FRANCÉS, Antonio. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Editorial: Prentice Hall. Primera edición, México.
7. INGALA. (2001). Plan Regional para la Conservación y el Desarrollo Sustentable de Galápagos.
8. KAPLAN R., NORTON D. (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona.
9. KAPLAN R., NORTON D. Cuadro de Mando Integral. Editorial. Planeta Colombiana S.A. Segunda edición.
10. KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, 6ta edición.
11. Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos. (1998). Registro Oficial N°. 280 / 8 de marzo de 1998.
12. SALAZAR F. (2008). Gestión Estratégica de Negocios.
13. VELETANGA, L. (2010). Tesis Modelo de Gestión Estratégica para las Farmacias de las Fuerzas Armadas basado en el Balanced Scorecard. ESPE.
14. WWF. (2001). Artículo “El Turismo en Galápagos” del Informe Galápagos 2000-2001 de la Fundación Natura.