



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LA ISLA
FLOREANA EN EL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS**

POR: LIC. HUGO ENRIQUE RAMOS CHALEN

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

DIRECTOR: MSC. MARLON ERAZO PAZMIÑO

Puerto Ayora - Galápagos

AÑO - 2011

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Hugo Enrique Ramos Chalén

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LA ISLA FLOREANA EN EL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Puerto Ayora, 30 de agosto de 2011

HUGO ENRIQUE RAMOS CHALÉN

AUTORIZACION

Yo, HUGO ENRIQUE RAMOS CHALEN, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LA ISLA FLOREANA EN EL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

HUGO ENRIQUE RAMOS CHALÉN

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Señor HUGO ENRIQUE RAMOS CHALÉN como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Quito, 30 de agosto del 2011

MSC. MARLON ERAZO PAZMIÑO

DIRECTOR

DEDICATORIA

A mi esposa Mónica y a mis hijos, Ruth, Ricardo y David, porque su amor me nutre de energía para hacer de este mundo el mejor lugar para vivir.

Ellos me enseñan todos los días que la ilusión y el amor nos enrumban siempre para adelante.

Los amo.

Enrique Ramos Chalén

AGRADECIMIENTO

Este logro ha significado mucho sacrificio para toda mi familia, le agradezco en especial a mi esposa con todo el corazón...

A mis padres, Luis y Esperanza, por haber sido siempre en mi vida, el más grande ejemplo de honradez, trabajo y dignidad. Su eterno y apoyo de siempre me han sostenido en cada paso de mi vida. Gracias...

Gracias a Dios por sus bendiciones.

Enrique Ramos Chalén

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	15
CAPÍTULO I	
1. GENERALIDADES	
1.1.ANTECEDENTES	16
1.1.1. ANTECEDENTES LEGALES	16
1.1.2. ANTECEDENTES BIOGEOGRÁFICOS	21
1.1.3. ORIGEN DE LAS ISLAS	21
1.1.4. TIPOS DE ISLAS	21
1.1.5. ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS	22
1.1.6. ISLA FLOREANA	24
1.2. ANTECEDENTES DE LA SUSTENTABILIDAD	25
1.2.1. LOS PRINCIPIOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	26
1.2.2. IMPACTOS O HUELLA GEOGRÁFICA	26
1.3.DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.4.JUSTIFICACIÓN	28
1.5.OBJETIVOS	30
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	30
1.5.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	30
1.6.HIPÓTESIS	30
1.7.PRODUCTOS ESPERADOS	30
1.8. MARCO TEÓRICO	30
1.8.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31
1.8.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALNACED SCORECARD	32

1.8.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	34
1.8.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	36
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	38
2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO	38
2.1.2. ANÁLISIS INTERNO	45
2.2. ANÁLISIS FODA	66
2.2.1. MATRICES	66
2.2.2. MATRIZ DE RESUMEN	66
2.2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	71
2.2.4. MATRICES EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	72
2.2.5. MATRICES DE PONDERACIÓN	73
2.2.5. MATRIZ FODA	81
2.3. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO	83
CAPÍTULO III	
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
3.1. DEFINICIÓN DE NEGOCIO	85
3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA	86
3.3. MATRIZ AXIOLOGICA	86
3.4. VALORES	88
3.5. MISIÓN	89
3.6. VISIÓN	89
3.7. OBJETIVOS	90
3.8. ESTRATÉGIAS	90
CAPÍTULO IV	

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL / BSC DEL PLAN	
4.1. DEFICICIÓN DE CMI/BSC	92
4.2. ELABORACIÓN DE CMI/BSC	93
4.3. DEFINICIÓN DE INDICADORES O KPI'S	93
4.4. MAPA ESTRATÉGICO	94
4.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	95
4.6. PRIORIDAD DE PROYECOS	98
4.7. PERFIL DE PROYECOS	98
4.8. COSTO TOTAL DE PROYECTOS	102
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. PERTINENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO	103
5.2. APLICABILIDAD	104
5.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1: RIQUEZA DE ESPECIES Y ENDEMISMO DE VERTEBRADOS EN GALÁPAGOS	23
TABLA 2: SÍNTESIS DE METODOLOGÍAS UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO	35
TABLA 3: DIVISIÓN POLÍTICA DE LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS.	40
TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE TERRESTRE EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS.	41
TABLA 5: MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO.	44
TABLA6: SITIOS DE VISITA.	46
TABLA 7: MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO.	65
TABLA 8: DEBILIDADES.	66
TABLA 9: FORTALEZAS.	67
TABLA 10: OPORTUNIDADES.	67
TABLA 11: MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO.	67
TABLA 12 MATRIZ DE IMPACTO – DEBILIDADES.	68
TABLA 13: MATRIZ DE IMPACTO – FORTALEZAS.	69
TABLA 14: MATRIZ DE IMPACTO – OPORTUNIDADES.	69
TABLA 15: MATRIZ DE IMPACTO – AMENZAS.	70
TABLA 16: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.	71
TABLA 17: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.	72
TABLA 18: MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS - INICIATIVAS FO.	73
TABLA 19: MATRIZ DE PROMEDIO.	74
TABLA 20: MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS - INICIATIVAS DA.	75
TABLA 21: MATRIZ DE DA.	76
TABLA22: MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS - INICIATIVAS FA.	77

TABLA 23: MATRIZ PROMEDIOS.	78
TABLA 24: MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS - INICIATIVAS DO.	79
TABLA 25: MATRIZ PROMEDIOS.	65
TABLA 26: MATRIZ ANALISIS EXTERNO.	80
TABLA 27: MATRIZ FODA.	81
TABLA 28: RESULTADOS.	82
TABLA 29: EVALUACIÓN.	82
TABLA 30: EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA.	83
TABLA 31: INTERROGANTES BÁSICAS PARA DEFINIR EL NEGOCIO.	86
TABLA 32: MATRIZ AXIOLÓGICA.	88
TABLA 33. VALORES DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA ISLA FLOREANA.	88
TABLA 34: ADN MISIÓN.	89
TABLA 35: ADN VISIÓN.	89
TABLA 36: OBJETIVOS.	90
TABLA 37: MATRIZ DE PRIORIDAD DE PROYECTOS	98
TABLA 38: PROYECTO 1	98
TABLA 39: PROYECTO 2	99
TABLA 40: PROYECTO 3	99
TABLA 41: PROYECTO 4	100
TABLA 42: PROYECTO 5	100
TABLA 43: PROYECTO 6	101
TABLA 44: PROYECTO 7	101
TABLA 45: COSTO DE PROYECTOS PRIORIZADOS	102

LISTADO DE IMÁGENES

IMAGEN 1: MAPAMUNDI.	22
IMAGEN 2: ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS.	24
IMAGEN 3: GALÁPAGOS Y SU RELACIÓN CON ECUADOR CONTINENTAL.	39
IMAGEN 4: VISTA PANORÁMICA DE PUERTO VELAZCO IBARRA, ISLA FLOREANA.	45
IMAGEN 5: ASAMBLEA DE LA JUNTA PARROQUIAL DE FLOREANA.	63
IMAGEN 6: EQUIPO TÉCNICO DE LA FCD QUE TRABAJA PARA FLOREANA.	64

LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: LA CONSTITUCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE.	20
GRAFICO 2: ESQUEMA DE LOS PILARES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.	25
GRÁFICO 3: CMI PARA EL SECTOR PÚBLICO Y NO GUBERNAMENTAL.	33
GRÁFICO 4: MAPA DE LOS CANTONES DE GALÁPAGOS.	41
GRÁFICO 5: ISLA FLOREANA.	46
GRÁFICO 6: VIVIENDA ES DE UD.	47
GRÁFICO 7. OPINIÓN SOBRE EL AGUA.	47
GRÁFICO 8: SUFICIENTE ELECTRICIDAD.	48
GRÁFICO 9: QUÉ HACE CON LA BASURA.	48
GRÁFICO 10: ¿QUÉ ES LO QUE LE HACE FALTA EN EDUCACIÓN EN FLOREANA?	48
GRÁFICO 11: ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE HACE FALTA EN SALUD PÚBLICA EN FLOREANA?	49
GRÁFICO 12: BICHOS O ANIMALES	49
GRÁFICO 13: RAZÓN DE NO SALIR MÁS DE GALÁPAGOS.	49
GRÁFICO 14: ¿LE PARECE BIEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN FLOREANA?	50
GRÁFICO 15: ¿QUIÉN DECIDE EN FLOREANA?	50
GRÁFICO 16: OCUPACIÓN PRINCIPAL.	50
GRÁFICO 17: INGRESOS OCUPACIÓN.	51
GRÁFICO 18: ¿QUÉ DESTINOS TIENEN SUS PRODUCCIONES?	51
GRÁFICO 19: ¿TIENE UD. FINCA O PARCELA?	51
GRÁFICO 20: SE DEBERÍA PROHIBIR VENDER TERRENOS.	52
GRÁFICO 21: PIENSA PONERSE UN NEGOCIO.	52
GRÁFICO 22: NECESITA CAPACITACIÓN.	52
	13

GRÁFICO 23: IDENTIFICA PROBLEMAS DE MOVILIDAD TERRESTRE.	53
GRÁFICO 24: PROBLEMAS MOVILIDAD TERRESTRE.	53
GRÁFICO 25: IDENTIFICA PROBLEMAS EN EL TRANSPORTE MARÍTIMO	53
GRÁFICO 26: QUE PROBLEMAS IDENTIFICA DEL TRANSPORTE MARITIMO.	54
GRÁFICO 27: MOVILIDAD DE LOS HABITANTES DE FLOREANA/SANTA CRUZ.	54
GRÁFICO 28: ESTABLECER SANTUARIO MARINO.	55
GRÁFICO 29: RAZON POR QUE NO LE PARECE.	55
GRÁFICO 30: LAS ESPECIES INTRODUCIDAS SON UN PROBLEMA.	55
GRÁFICO 31: ¿CUÁL ESPECIE ES UN PROBLEMA?	56
GRÁFICO 32: PRINCIPIOS DE LA SOSTENIBILIDAD DE FLOREANA.	87
GRÁFICO 33: ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ISLA FLOREANA.	91

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA LÍNEA BASE FLOREANA	108
ANEXO 2: ENCUESTA CONDICIONES DE VIDA. GALÁPAGOS 2009.	116

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto pretende entregar un Plan Estratégico para la Sustentabilidad de la isla Floreana del archipiélago de Galápagos. Basado en los derechos del Buen Vivir de las personas y los derechos de la Naturaleza.

Para esto se investigó y analizó el macro y el micro entorno de la isla. Considerando que las islas oceánicas presentan condiciones muy particulares como: Ecosistemas muy frágiles que son amenazados por; especies invasivas, el cambio climático y la contaminación; Los negocios y la entrega de servicios públicos son difíciles; Y cada acción afecta a otros en islas por lo que el conflicto es común.

El resultado del análisis FODA indica que la sostenibilidad de la isla Floreana es posible y se encuentra en un buen momento para lo cual es clave aprovechar la fortaleza que tiene la Junta Parroquial para liderar un proceso social, como también las instituciones; Fundación Charles Darwin, Parque Nacional Galápagos y Consejo de Gobierno de Galápagos, que están presentes y trabajando en la isla en temas de conservación de la naturaleza y acciones sociales, para que juntos lideren el desarrollo de la isla en armonía con la naturaleza.

Este plan requirió un direccionamiento estratégico el cual busca hacer de Floreana una isla en la que, se dé el buen vivir de las personas y también se respeten los derechos de la naturaleza. A través de un manejo sostenible de sus poblaciones, visitantes (turistas) y entorno natural. Mediante la planificación y dirección estratégica, y la articulación y coordinación de los actores.

A continuación se desarrolla el Cuadro de Mando Integral / Balanced Scorecard – BSC del Plan Estratégico para la sostenibilidad de la Isla Floreana. Donde se establecen las cuatro perspectivas con sus respectivas propuestas de valor, y posteriormente se establecen los objetivos estratégicos con los que se diseña el mapa estratégico.

Dado el carácter socio-gubernamental del Plan Estratégico para la Sostenibilidad de la Isla Floreana, su fin último no es financiero sino, evidentemente, cumplir efectivamente su misión que es “Implementar condiciones socio ambientales que generen el mejoramiento de la calidad de vida y la restauración y conservación de la naturaleza de la isla Floreana, para alcanzar su sostenibilidad”.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

“El futuro está en nuestras manos, juntos, debemos asegurarnos de que nuestros nietos no tendrán que preguntarnos por qué no logramos hacer lo correcto dejándoles sufrir las consecuencias”. Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas, 2007.

RESUMEN

Este primer capítulo hace referencia a los antecedentes generales que motivan esta investigación, pasa revista a los aspectos legales, conceptuales y operativos del Estado Ecuatoriano sobre la el Buen Vivir de las personas y relación con el entorno natural. Se menciona la situación actual por la que atraviesa el archipiélago de Galápagos con énfasis en la isla Floreana, se mencionan los objetivos que desea alcanzar la investigación, hipótesis, resultados se esperan lograr y el marco teórico conceptual aplicado.

1.1.ANTECEDENTES

1.1.1. ANTECEDENTES LEGALES

La actual Constitución de la República del Ecuador, promulgada en el año 2008, en su preámbulo estableció que “Se decidió construir una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir, el sumakkawsay; Una sociedad que respeta, en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades;

Un país democrático, comprometido con la integración latinoamericana...

Es así que en Título Segundo, Capítulo Segundo se hace referencia a los “**Derechos del buen vivir**”:

Artículo 12: “El derecho del humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable imprescriptible, inembargable y esencial para la vida”.

Artículo 13; “Las personas y la colectividad tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.”

En la sección segunda, la Constitución trata sobre el Ambiente Sano y en el artículo 14 dice “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumakkawsay*.”

Se declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados”.

Y en el artículo 15 dice que “El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte almacenamiento y uso de... contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas...”.

Para garantizar esta convivencia armónica entre el ser humano y la naturaleza la Constitución establece por primera vez los **Derechos de la Naturaleza**, dónde se establece:

Artículo 71: “La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete íntegramente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos.

Toda persona, comunidad, pueblo o nacionalidad podrá exigir a la autoridad pública el cumplimiento de los derechos de la naturaleza.

Para aplicar e interpretar estos derechos se observaran los principios establecidos en la Constitución, en lo que proceda.

El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema”.

Respecto a la restauración y mitigación de impactos el artículo 72 dice: “La naturaleza tiene derecho a la restauración. Esta restauración será independientemente

de la obligación que tiene el Estado y las personas naturales o jurídicas de indemnizar a los individuos y colectivos que dependen de los ecosistemas naturales afectados.

En los casos de impacto ambiental grave o permanente, incluidos los ocasionados por la explotación de los recursos naturales no renovables, el Estado establecerá los mecanismos más eficaces para alcanzar la restauración, y adoptará las medidas adecuadas para eliminar o mitigar las consecuencias ambientalmente nocivas”.

Sobre las medidas precautelatorias el artículo 73 contempla: “El Estado aplicará medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales.

Se prohíbe la introducción de organismos y material genéticamente orgánico e inorgánico que puedan alterar de manera definitiva el patrimonio genético nacional”.

Y respecto a los beneficios del ambiente el artículo 74 establece: “Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir.

Los servicios ambientales no serán susceptibles de apropiación; su producción, prestación, uso y aprovechamiento serán regulados por el Estado”.

La Constitución también se refiere a la nueva **Organización Territorial del Estado**, en el Título V, Capítulo Tercero, habla de Los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Regímenes Especiales, y en su artículo 258 manifiesta que:

“La provincia de Galápagos tendrá un gobierno de 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.

Su administración estará a cargo de un Consejo de Gobierno... Dicho Consejo de Gobierno tendrá a su cargo la planificación, manejo de los recursos y organización de las actividades que se realicen en la provincia...

Para la protección del distrito especial de Galápagos se limitarán los derechos de migración interna, trabajo o cualquier otra actividad pública o privada que pueda afectar al ambiente. En materia de ordenamiento territorial, el Consejo de Gobierno dictará las políticas en coordinación con los municipios y juntas parroquiales, quienes las ejecutaran.

Las personas residentes permanentes afectadas por la limitación de los derechos tendrán acceso preferente a los recursos naturales y a las actividades ambientalmente sustentables”.

Título VI Régimen de Desarrollo, capítulo primero, principios generales; Artículo 275, **El Régimen de Desarrollo** es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los ecosistemas económicos, políticos, sociales-culturales y ambientales, que garantizan la relación del buen vivir, del sumakkawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades, y de la conveniencia armónica con la naturaleza.

En el Título VII **Régimen del Buen Vivir**, en el artículo 340 dice; “El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, transparencia, responsabilidad y participación.

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, habitad y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte”.

En el Capítulo Segundo, Biodiversidad y Recursos Naturales, artículo 395 “La constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

1. El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la

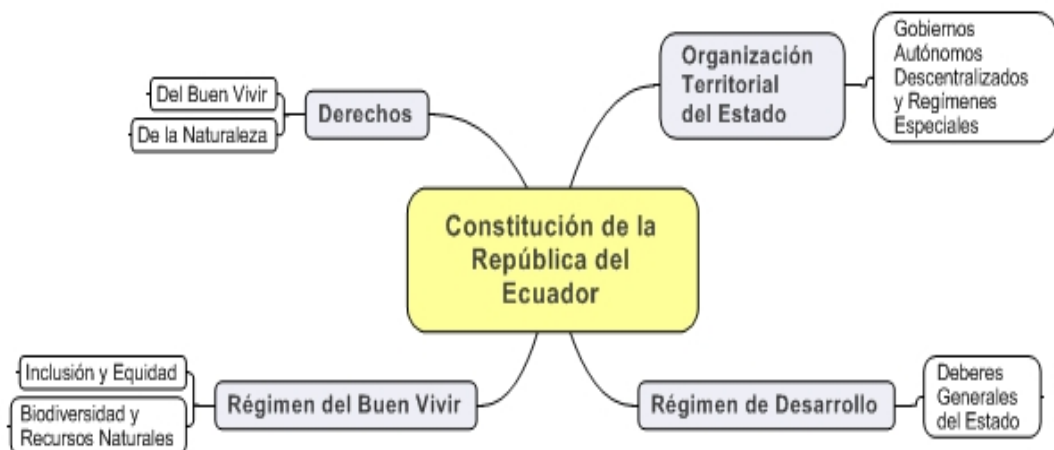
biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades presentes y futuras.

2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.
3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.
4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental se aplicarán en sentido más favorable a la protección de la naturaleza”.

En la Sección Tercera; **Patrimonio Natural y Ecosistemas**, artículo 404 dice que; “El patrimonio natural del Ecuador único e invaluable comprende, entre otras, las formaciones físicas, biológicas y geológicas cuyo valor desde el punto de vista ambiental, científico, cultural o paisajístico exige su protección, conservación, recuperación y promoción.

Su gestión se sujetará a los principios y garantías consagrados en la Constitución y se llevará a cabo de acuerdo al ordenamiento territorial y una zonificación ecológica, de acuerdo a la ley.

Gráfico 1: La Constitución y su relación con el Desarrollo Sustentable



Elaborado por el Autor

1.1.2. ANTECEDENTES BIO-GEROGRÁFICOS

Una isla es una zona de tierra firme, más o menos extensa, rodeada completamente por una masa de agua. Toda su superficie, tomada a la misma altura sobre el nivel del mar, está sometida a un clima similar, a diferencia de lo que ocurre en los continentes. Existen islas en los ríos, lagos, mares y océanos. El tamaño de las islas es variable, pudiendo tener desde unos pocos metros cuadrados de superficie hasta más de dos millones de kilómetros cuadrados, como es el caso de Groenlandia.

1.1.3. ORIGEN DE LAS ISLAS

Las islas pueden tener diversos orígenes (como la erosión, la sedimentación o la erupción volcánica), en especial las que están ubicadas en mares y océanos. Pueden evolucionar y aumentar su tamaño por depósitos de sedimentos o por erupción volcánica. En ocasiones, pueden ser formadas por procesos erosivos en los cuales una porción de tierra queda separada de un continente. Una variación en el nivel del mar también puede provocar la aparición de islas, cuando se sumergen las tierras bajas y quedan aisladas las zonas más altas del relieve (aumento de nivel del mar), como ocurre con el monte Saint-Michel durante la marea alta, o al aflorar picos sumergidos en el fondo marino (disminución de nivel del mar), como ocurriría en el caso de una bajada del nivel con los bajíos del canal de la Mancha.

1.1.4. TIPOS DE ISLAS

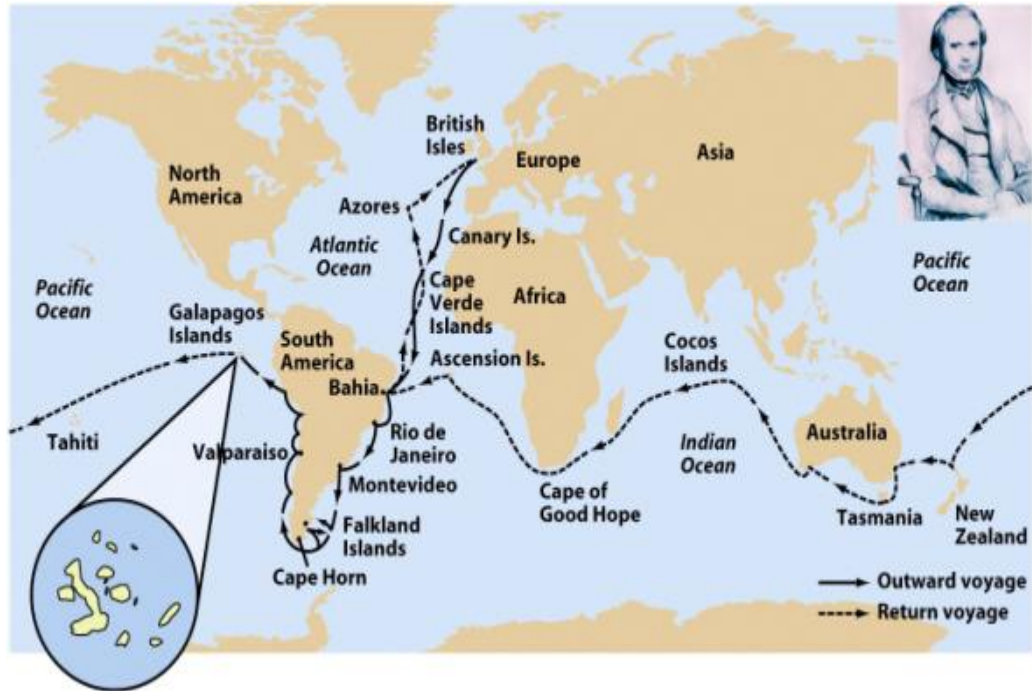
- Islas continentales; Estas islas son partes de tierra conectadas por la plataforma continental a un continente. Esto significa que estas islas son parte del continente adyacente, y están localizadas en su plataforma continental. Ejemplos de este tipo de islas son: es la isla de la Plata.
- Islas coralinas; Las islas y arrecifes coralinos se encuentran en mares tropicales y subtropicales. Están formadas por los esqueletos de un grupo de organismos marinos primitivos, denominados corales. Se forman cuando el coral crece hasta la superficie del océano, desde plataformas submarinas no muy profundas, siendo muchas veces conos volcánicos. Cuando el cono está completamente sumergido se forma un atolón coralino. El coral dejará de crecer hacia arriba cuando llega a la

superficie. Por este motivo estas islas son planas y bajas. Ejemplos de este tipo de islas son las del Caribe.

- Islas volcánicas; La actividad volcánica que se produce en los fondos oceánicos trae como consecuencia la formación de islas. Esto suele estar relacionado con el movimiento de placas de la corteza terrestre.

Ejemplos de este tipo de islas son las islas Galápagos.

Imagen 1:Mapamundi.



1.1.5. EL ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS

Se encuentra en el océano Pacífico a 600 millas náuticas de distancia del Ecuador continental, en Sudamérica. El archipiélago está conformado por 128 islas, islotes, rocas o promontorios de origen volcánico (sus islas son oceánicas y se han levantado del fondo del mar por sucesivas erupciones volcánicas) situadas en el océano.

Por sus características de formación y su localización que recibe la influencia de varias corrientes marinas que afectan la diversidad biológica marina, el endemismo de su flora y fauna terrestre y por la presencia de procesos evolutivos no alterados (posee el 95% de su biodiversidad intacta), fue declarada Patrimonio Natural de la Humanidad, en 1978, por la Unesco.

El área del archipiélago se puede subdividir en tres sub sistemas: a) el status del Parque Nacional, b) Reserva Marina, c) asentamientos humanos (área colonizada rural y urbana). Todas las islas son de origen volcánico. En comparación con otras regiones son jóvenes en términos geológicos y vulcanológicos, pues al parecer la más antigua de las islas actuales se originó en los últimos 3-6 millones de años (Geist, 1996). Buena parte de las islas son rocas desprovistas de suelos y vegetación, debido a la reciente actividad volcánica y clima seco. Galápagos se caracteriza por la escasez de agua dulce, únicamente la isla San Cristóbal cuenta con fuentes permanentes de agua.

Galápagos se encuentra conformado por dos tipos de ecosistemas, terrestres y marinos, que tienen una interacción marino-costera muy fuerte, se hallan conectados ecológica y físicamente. Existen cuatro zonas de vegetación, que pueden observarse en todo el archipiélago, estos son: litoral, árido, de transición y húmedo.

Tabla 1: Riqueza de especies y endemismo de vertebrados en Galápagos

Grupo de organismos	Total taxa	% endemismo
Reptiles	40	100
Aves	58	52
Marinas	19	26
Acuáticas/ de Playa	13	23
Mamíferos	16	88
Terrestres	26	84
Marinos (no cetáceos)	2	50
Murciélagos	2	50

Fuente: FCD/WWF, 2001.

Los patrones de diversidad y endemismo son simples en vertebrados, primeramente, debido al reducido número de taxa (aproximadamente 117 taxa, con un endemismo del 59%), al contrario de lo que sucede con las plantas o con los invertebrados, la baja movilidad de los grupos de vertebrados refleja altos porcentajes de endemismos: reptiles, mamíferos terrestres, aves terrestres, aves marinas, mamíferos marinos. Las islas grandes contienen un gran porcentaje del total de la biodiversidad de Galápagos, tanto en especies nativas como en endémicas.

El 97% de la parte terrestre de las islas forma parte del Parque Nacional Galápagos, y 138.000 km² forman la Reserva Marina como área protegida.

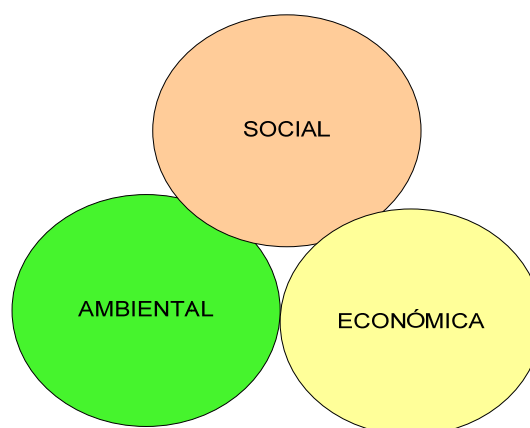
1.2.ANTECEDENTES DE LA SUSTENTABILIDAD

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, UNESCO, conceptualiza al Desarrollo Sostenible “Como el propósito satisfacer las necesidades del presente sin hipotecar las de futuras generaciones”. Manifiesta que “el Desarrollo Sostenible es una visión del desarrollo que abarca el respeto por todas las formas de vida — humana y no humana — y los recursos naturales, al mismo tiempo que integra preocupaciones como la reducción de la pobreza, la igualdad de género, los derechos humanos, la educación para todos, la salud, la seguridad humana y el diálogo intercultural”.

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 asumió en el Principio 3° de la Declaración de Río (1992).

El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social. Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica. El triple resultado es un conjunto de indicadores de desempeño de una organización en las tres áreas.

Gráfico 2: Esquema de los tres pilares del Desarrollo Sostenible.



Elaborado por el Autor

1.2.1. Los principios del Desarrollo Sostenible

La Declaración de Río contiene 27 principios de la sostenibilidad. Por ejemplo:

- Las personas tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza;
- El derecho al desarrollo debe satisfacerse de manera que se respeten equitativamente las necesidades ambientales y de desarrollo de las generaciones presentes y futuras;
- La erradicación de la pobreza y la reducción de las disparidades entre los estándares de vida en las diferentes partes del mundo son esenciales al Desarrollo Sostenible;
- La protección ambiental es parte integral del proceso de desarrollo, y no se puede considerar como un elemento aislado;
- Las acciones internacionales en el campo del medio ambiente y el desarrollo deben también responder a los intereses y las necesidades de todos los países;
- Para alcanzar el Desarrollo Sostenible y una mayor calidad de vida para todos, los países deben reducir y eliminar los patrones no sostenibles de producción y consumo, así como promover políticas demográficas apropiadas;
- Las mujeres tienen un rol esencial en la gestión y desarrollo ambientales. Su participación completa es pues esencial para lograr el Desarrollo Sostenible;
- La guerra es inherentemente destructiva del Desarrollo Sostenible. La paz, el desarrollo y la protección ambiental son interdependientes e indivisibles.

1.2.2. Impactos o Huella Geográfica

Para identificar el impacto humano en la naturaleza, en las ciencias naturales y ciencias sociales, hay el concepto de la huella ecológica. El Dr. Christophe Grenier gestor de proyectos de Ciencias Sociales de la Fundación Charles Darwin, desarrolló la noción de Huella Geográfica que es más amplia. La huella ecológica mide los impactos en el medio ambiente. La huella geográfica también trata de medir ciertos impactos humanos en el medio ambiente, pero agrega a estos impactos dos otros tipos de impactos. Impactos espaciales, o sea el espacio utilizado por las actividades humanas, por ejemplo nuevas urbanizaciones, pero también nuevas carreteras o

senderos. Y el impacto medial, que trata la relación de la gente con el espacio y la naturaleza. Relaciones que se dan por su estilo de vida, su cultura.

La definición del medio geográfico, explica Grenier, es como el tipo de relación que un actor social tiene con su entorno (espacio y naturaleza). Cuando se dice que hay gente viviendo aquí, que viene de afuera, o incluso cuando es gente de aquí que quiere vivir como se vive en el continente. Se puede decir que hay una evolución del medio geográfico. Que está cambiando la relación que los habitantes de las islas tienen con su entorno.

La “continentalización” de Galápagos es consecuencia de la apertura geográfica del archipiélago por el turismo.

En regiones caracterizadas por cierto grado de aislamiento, como las islas oceánicas, una fuerte Apertura Geográfica provoca profundas transformaciones de los ecosistemas y de la sociedad local: proceso de continentalización de estas islas.

En Galápagos, este proceso de continentalización implica:

- Deterioro de la conservación
- Deterioro del “buen vivir” de la población insular
- Deterioro de la gobernabilidad de Galápagos
- Deterioro del recurso turístico

1.3.DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Desde inicios de los años 1800, la presencia de humanos ha provocado en el archipiélago de Galápagos, la destrucción del hábitat, la pérdida de especies, y la introducción de especies invasivas. De ellas la isla Floreana fue la primera de las islas en ser habitada y en consecuencia la más afectada negativamente en su ecosistema natural, produciéndose extinciones de diez especies (siete aves, dos reptiles y una planta) una de las cuales fueron las tortugas terrestres de la especie; *Geochelonenigra*.

Actualmente el turismo en Floreana está en franco crecimiento, lo que implica inmigración, mayor demanda de servicios básicos, introducción de especies

exógenas, alteración en el medio ambiente, etc. La principal modalidad turística en la isla es la del tours diario.

Estos tours diarios vienen de la mano con crecimiento turístico que actualmente Galápagos experimenta. Un crecimiento que comenzó hace aproximadamente dos décadas, y que aumenta a un ritmo notable. El número de visitantes se ha incrementado en un promedio anual del 9% y el turismo ha crecido en términos económicos en un 14% anual durante los últimos 25 y 15 años respectivamente.

El turismo es el motor económico del archipiélago y de su ciclo de crecimiento. Los requerimientos, oportunidades y beneficios de una economía creciente, así como un estándar de vida más alto, atraen a un número cada vez mayor de inmigrantes a las islas.

El crecimiento del turismo genera un incremento en la población y en ciertas actividades económicas (principalmente prestación de servicios y la pesca) lo que a su vez, ejerce presión sobre los recursos naturales y produce mayor demanda para mejorar los servicios públicos. El escenario socioeconómico actual representa un riesgo muy alto para la conservación de la integridad ecológica y biodiversidad original de Galápagos.

Organismos internacionales de conservación han expresado sus preocupaciones sobre el estado de conservación de Galápagos y la futura trayectoria de las islas. En este contexto la Presidencia de la República del Ecuador expidió el Decreto Ejecutivo N° 270 en el que se declara que las Islas Galápagos se encuentran en riesgo y que son una prioridad nacional para la conservación. El decreto presidencial brinda una oportunidad crucial para cambiar la dirección del modelo de desarrollo en las islas. Una nueva visión de una sociedad sustentable y equitativa que viva en armonía con el valioso capital natural del archipiélago podría ser la solución y un verdadero modelo a nivel mundial.

1.4.JUSTIFICACIÓN

Actualmente las islas están enfrentando un proceso muy rápido de “continentalización”, en su ecología y en su sociedad; durante las últimas dos décadas, el florecimiento del turismo, el desenfrenado crecimiento económico y el

continuo incremento de la población, ha hecho que la vida en el archipiélago sea más similar a la del Ecuador continental. Los procesos ecológicos y sociales que operan actualmente, no reflejan una “cultura isleña”: una sociedad que comprende los límites, conserva la energía, el agua y otros recursos esenciales y construye las bases de una sostenibilidad a largo plazo. Esto ha conducido a un cambio en el estilo de vida y, a nivel del ecosistema, al cambio en el hábitat y una mayor vulnerabilidad a las especies introducidas.

Por lo que es esencial identificar lineamientos estratégicos para orientar la sustentabilidad de las islas Galápagos, tomando como estudio de caso a la isla Floreana, que cuenta con el menor número de pobladores, el ingreso de turistas es aun limitado pero su entorno natural se encuentra con graves impactos que amenazan con trastornar el frágil balance de los ecosistemas de Galápagos.

Con los resultados de este proyecto se espera contribuir a la planificación y acción del Gobierno Regional de Galápagos y las instituciones que intervienen en las islas, para garantizar una mejor integración de los valores de biodiversidad en las políticas socio-económicas y ambientales.

PROYECTO COMPLEMENTARIO

La Fundación Charles Darwin (FCD) y el Parque Nacional Galápagos (PNG) desde el 2009 están desarrollando el macro proyecto “Restauración de la isla Floreana”. Proyecto que comprende acciones de investigación científica de la flora, fauna y sociedad de la isla, tareas de restauración ecológica y mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores.

Este es un proyecto bi-institucional de la Fundación Darwin y el Parque Nacional Galápagos. El proyecto también incluye la colaboración de organizaciones internacionales así como la participación de la comunidad de la isla Floreana.

La restauración de la isla Floreana es un plan de restauración a largo plazo, adaptable para todo el tiempo en que los humanos interactúen con la naturaleza en la isla. Se pretende que el Proyecto Floreana sirva como un piloto de futuras iniciativas de restauración de islas oceánicas.

1.5.OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que sirvan para orientar la restauración ecológica y el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la isla Floreana. Con el fin de establecer una relación armónica del hombre con la naturaleza.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la isla Floreana con respecto a la planificación existente, para mejorar la calidad de vida y el manejo de las áreas protegidas.
- Construcción de una visión para la sustentabilidad de la isla.
- Proponer un Plan Estratégico para la Sustentabilidad de Isla Floreana.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) del Plan.

1.6.HIPÓTESIS

La carencia de un plan estratégico para la sustentabilidad de la isla Floreana, provoca un desarrollo inequitativo y no sustentable afectando negativamente a su sociedad y medio ambiente.

1.7.PRODUCTOS ESPERADOS

- 1.- Establecer la línea base de la situación actual de Floreana, con énfasis en su modelo de Desarrollo.
- 2.- Construir la Visión comunitaria sobre la sostenibilidad de Floreana, que abarque al menos la Visión de las autoridades y de los representantes de gremios de la Isla.
- 3.- Diseñar un Plan Estratégico con horizonte al 2015, de esta Visión.
- 4.- Diseñar un CMI macro de este Plan al 2015.

1.8. MARCO TEÓRICO

1.8.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso con el cual se prevé un futuro desarrollando los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

A través de la planeación estratégica los actores de una sociedad o miembros de una empresa moldean el futuro y manejan el cambio, enfocándose hacia una visión ideal de lo que se espera ser y deber ser de la sociedad o empresa planificada.

El objetivo de la planeación estratégica es crear una postura que sea tan fuerte en sus formas selectivas, que la organización logre sus metas a pesar de las fuerzas extremas impredecibles.

Los autores de “Administración y Control de Calidad” James R. Evans y William M. Lindsay respecto a la planificación afirman que “La función principal de la planeación estratégica es alinear los procesos de trabajo con las direcciones estratégicas, garantizando así que la mejora y el aprendizaje refuercen las prioridades organizacionales”.

Las prácticas principales para la planeación estratégica son:

- Participación activa en el proceso de planeación por parte de los actores involucrados.
- Planeación sistemática para el desarrollo y despliegue de estrategias.
- Compilación de información relativa a los factores externos e internos como insumos del proceso de planeación estratégica.
- Alinea los planes de acción a corto plazo con los objetivos estratégicos y desafíos de la organización a largo plazo y los comunican a todos los involucrados/actores usando indicadores para el seguimiento del proceso.

La planeación estratégica comienza dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

¿Dónde queremos ir?

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Beneficios de la planificación estratégica

Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

Logra la capacidad de administración estratégica en la organización.

Se anticipa a las jugadas de los oponentes

Crea formas de diferenciar los modelos de negocios actuales

Pasos para la planificación estratégica

Análisis interno y Externo

Diagnóstico Situacional

Direccionamiento Estratégico

Establecimiento de valores, misión y visión

Objetivos

Plan de acción

Cuadro de Mando Integral

Toma de decisiones

1.8.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

“El Balance ScoreCard es una herramienta administrativa creada por el Dr. Robert Kaplan y David Norton, que permite a la organización implementar una estrategia a partir de un conjunto de indicadores, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Resumiendo podríamos decir que el Balance ScoreCard, permite transformar una estrategia en acción, tomando en cuenta cuatro ejes fundamentales:

Financiero, el cuál enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa.

Clientes, enfoca las necesidades del cliente hacia los productos y servicios de la empresa.

Procesos, garantiza que estos satisfagan las demandas de los clientes, tanto internos como externos de la organización.

Aprendizaje y crecimiento, genera los factores que serán retroalimentados, para mantener los procesos eficientes, y desechar aquellos que no lo son”.

Beneficios del CMI o BalancedScorecard

El BalancedScorecard lleva una serie de resultados que ayudan a la administración de la organización. Para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para controlar y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre ellos están:

- Alineamiento estratégico
- Integración entre los diversos niveles
- Seguimiento y control de planes
- Herramientas de comunicación, motivación e incentivo.

Elementos de un Cuadro de Mando Integral o BalancedScorecard

- Visión, Misión y Valores.
- Perspectivas.
- Objetivos Estratégicos.
- Mapas Estratégicos.
- Indicadores y sus Metas.
- Iniciativas Estratégicas.
- Responsables y Recursos.
- Planes y Presupuestos.

Gráfico 3: CMI para el sector público y no gubernamental



Elaborado por el Autor

- La misión de mueve a la parte superior del BSC
- La estrategia permanece en el centro del BSC
- La perspectiva del Cliente es elevada
- Los empleados o beneficiarios son la Base para la construcción de un buen BSC.

Esta estructura fue presentada y analizada por Marlon Erazo Pazmiño MBA, profesor de la asignatura Cuadro de Mando Integral en la maestría de Planificación y Dirección Estratégica realizado por la ESPE 2010. Estructura que se aplica en el desarrollo de la presente tesis.

1.8.3. **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Se dedica a precisar las fuerzas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la organización: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo de diagnóstico interno. También permite estimar la importancia de dichas fuerzas y debilidades a través de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el diagnóstico externo. Es decir sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas.

Estudio del entorno

El entorno del sujeto de investigación es el conjunto de todas las condiciones e influencias externas como son: económicas, políticas, sociales, legales, ambientales, tecnológicas, etc. que influyen a su actividad y desarrollo.

Análisis del macro ambiente

Determinan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (denominados Oportunidades), como negativos (llamados Amenazas).

Los factores externos así como sus tendencias pueden incidir en la gestión de la organización así se pueden considerar.

Factores: económicos, geográficos, demográficos, políticos, legales, culturales, tecnológicos.

Análisis del micro ambiente

Consiste en identificar los factores internos que condicionan el desempeño de la empresa, identificando las Fortalezas y debilidades que se presentan en su funcionamiento y operación en relación a su misión.

Para su análisis se emplean las siguientes fuerzas:

Competencia-Competencia, Sector Privado, Sector Gubernamental, Complementadores, Donadores, Proveedores.

Matriz FODA

El objetivo del análisis de la situación es que de una manera estructurada se identifiquen aquellos acontecimientos reales o potenciales; globales, regionales, nacionales o locales; pasados, actuales y futuros que pueden representar tanto una oportunidad ó amenaza, como una fortaleza ó debilidad para el objeto de estudio.

Está formada por dos factores importantes (factores internos y factores externos) y por sus aspectos positivos y negativos (fortalezas y oportunidades como positivos y debilidades y amenazas como negativos).

Tabla 2: Síntesis de metodologías utilizadas para el análisis interno.

Tipo de Metodología	Técnica	Contactos	Lugar	Ejecución
Cuantitativa	Encuesta Personal	63 pobladores de la isla Floreana	Puerto Velazco Ibarra	5 encuestadores, previamente capacitados, realizaron 63 encuestas personales, Todos los encuestados fueron mayores de 16 años de edad. Las personas encuestadas fueron ubicadas en Puerto Velasco Ibarra y en las fincas de la parte alta de la isla.
Cualitativa	Entrevistas a Profundidad	Max Freire, Presidente de la Junta Parroquial de Floreana	Puerto Velazco Ibarra	Max Freire es un nativo de Floreana, como presidente de la Junta Parroquial y por su experiencia política es uno de los más

			conocedores de la problemática social de la isla.
		Cristian Jost, Puerto Ayora, Fundación Charles Darwin	Director de geografía en la Universidad de Metz – Francia. Ha trabajado en Asia, África, India y en las islas del Pacífico
Observación de Campo	Aproximadamente 100 personas	Puerto Velazco Ibarra y la parte alta de la isla Floreana	Para efectos de esta investigación viaje tres veces entre los años 2010 y 2011 a la isla Floreana, donde pude apreciar el desenvolvimiento cotidiano de sus habitantes y de su movimiento turístico lo que me permitió obtener información de primera mano, la misma que se la utiliza ahora dentro de la técnica de Observación de Campo.

Elaboración el Autor

1.8.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Su objetivo es organizar y sistematizar la información necesaria para completar el conocimiento y descripción del negocio, tanto del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad (información externa), como del proyecto o empresa individual (información interna). Esta información permitirá analizar las oportunidades y amenazas del entorno, las fuerzas y debilidades de la empresa, proyectar la evolución del mercado y del entorno y establecer los objetivos y estrategias.

Misión

La misión de una empresa guía el desarrollo de estrategias por parte de distintos grupos dentro de ella. Establece el contexto dentro del cual se toman decisiones operativas cotidianas, así como los límites sobre las opciones estratégicas

disponibles. Inspira a los empleados a enfocarse en sus esfuerzos hacia el propósito general de la organización.

Visión

Es una declaración del futuro. Se trata de descubrir hacia donde se dirige la organización y que trata de ser.

La visión es breve, enfocada, clara e inspiradora para las personas que forman la organización. Debe estar vinculada con las necesidades de los clientes y comunicar una estrategia general para lograr la misión.

Objetivos Estratégicos

Establecen las direcciones de una organización a más largo plazo y guían las decisiones sobre la asignación de recursos. Se enfocan hacia el exterior y se relacionan con los clientes, el mercado, el producto, el servicio o las oportunidades de desafíos tecnológicos.

Valores

Marcan el camino hacia una visión al definir las actividades y políticas para todos los empleados, que se refuerzan a través de un comportamiento consiente y subconsciente en todos los niveles de la organización.

ESTRATEGIA

Es un patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencia de acción de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a vigilar y asignar los recursos de una empresa en una postura única y viable basada en sus competencias y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes.

INDICADORES

Son instrumentos que facilitan la toma de decisiones ya que proporciona información importante sobre la situación y evolución de una organización y la eficacia de su sistema de gestión de la calidad.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

*“Nuestras islas de azul fantasía, de poetas y sabios imán,
de turistas gentil atractivo y del mundo tesoro ideal.”*

Víctor Maldonado, Franciscano.

RESUMEN

En el capítulo II se aborda el macro y el micro entorno de la investigación, la misma que se desarrolla en el archipiélago de Galápagos específicamente en la isla Floreana, se analiza, en un primer momento el macro entorno y luego el micro entorno. Con sus resultados se realiza el análisis FODA.

2.1. ANALISIS EXTERNO E INTERNO

2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

El Ecuador vive un escenario de movilización y cambios sin precedentes que van definiendo nuevas formas de entender la sociedad y la naturaleza. Así contamos con una nueva Constitución que orienta un nuevo modelo de desarrollo basado en el Buen Vivir. Esto significa, entre otros aspectos, diseñar e implementar una política pública socialmente justa, económicamente viable y ambientalmente sostenible, en función de los derechos humanos y de la naturaleza, inédita propuesta ecuatoriana para el mundo. Como sociedad, el Ecuador ha abierto un intenso debate sobre la relación entre economía, recursos naturales y protección ambiental, a través de la revolucionaria propuesta de corresponsabilidad mundial plasmada en la iniciativa Yasuní-ITT. No menos importante es la necesidad de manejar nuestros recursos naturales y potenciar talento humano para llevar a cabo un Plan Nacional para el Buen Vivir que aspira cubrir los derechos básicos de todos los habitantes del país.

Las islas Galápagos son precisamente el escenario que conduce a este debate. ¿Cómo reinventar creativamente el modelo de desarrollo que permita alcanzar el buen vivir bajo esquemas de sostenibilidad? Las actuales condiciones de deterioro a nivel mundial y local ya no permiten mucho margen de interpretación: no es posible

pensar en el desarrollo humano integral sobrepasando la capacidad física de la naturaleza.

Islas son diferentes a los continentes

Para tener una visión más clara del entorno interno hay que tener en cuenta que las islas son diferentes a los continentes o a las islas continentales.

Las islas oceánicas presentan:

- Ecosistemas isleños muy frágiles que son amenazados por; especies invasivas, el cambio climático y la contaminación.
- Negocios y la entrega de servicios públicos son difíciles porque presentan; Reducida gama de recursos, distancias largas a mercados, costos de materia prima, faltan economías de escala, poca capacidad de inversión local, pocos recursos humanos capacitados, el auge y la quiebra de negocios es común, hay poca disponibilidad de inversiones de locales y el control económico de afuera es común.
- Cada acción afecta a otros en islas por lo que el conflicto es común.

Imagen 3: Galápagos y su relación con el Ecuador continental



Fuente: Ambientes Marinos Costeros FCD 2005

Estructura política-administrativa

Según la encuesta de “Condiciones de vida Galápagos 2009” efectuado por el INEC, en la provincia de Galápagos habitan 21.067. El Consejo de Gobierno de Galápagos es el ente planificador y rector de las políticas insulares. Su presidente es nombrado por el Presidente de la República y entre sus miembros se encuentran los ministerios de Ambiente, Turismo, SENPLADES, la representación de los tres alcaldes y un representante de las Juntas Parroquiales, entre otros.

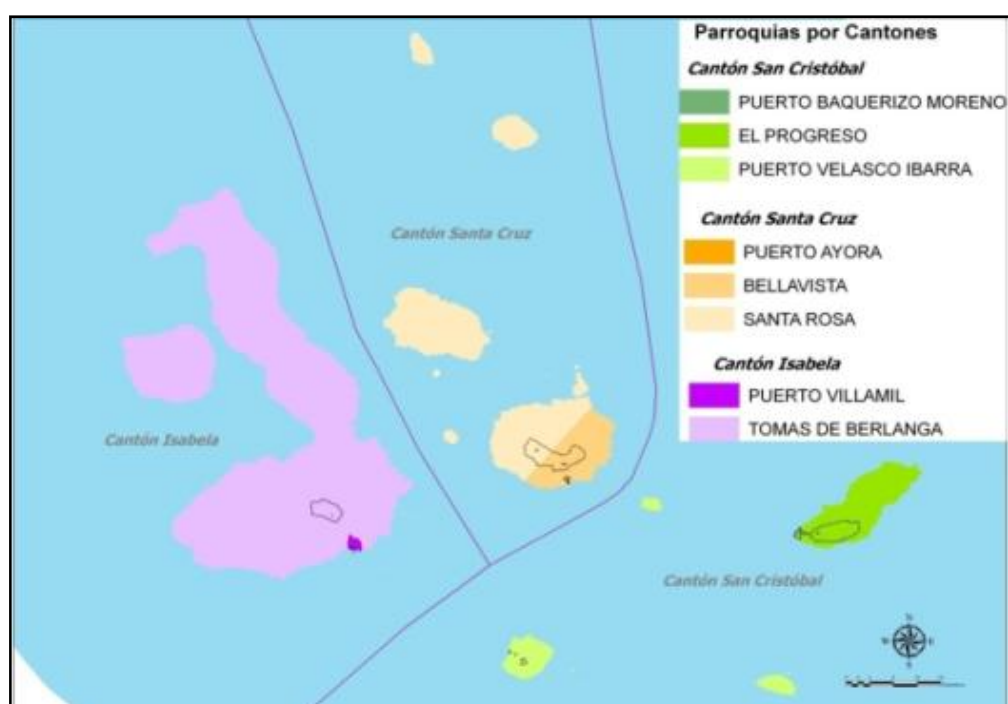
Esta provincia insular que está dividida políticamente en tres cantones que son: San Cristóbal, donde se encuentra Puerto Baquerizo Moreno su cabecera provincial y cantonal; Santa Cruz, cuya capital es Puerto Ayora; e Isabela, con su capital Puerto Villamil.

Tabla 3: División Política de la provincia de Galápagos

Cantones	Parroquias		Islas
	Urbana	Rural	
San Cristóbal	Puerto Baquerizo	El Progreso	San Cristóbal, Floreana
		Floreana o Santa María	Española, Genovesa, Santa Fe
Isabela	Puerto Villamil	Tomás de Berlanga Charles Darwin	Teodoro Wolf y sus islotes, Fernadina
Santa Cruz	Puerto Ayora	Bellavista	Marchena, Pinta, Pinzón
		Santa Rosa	Seymour Norte, Baltra y sus islotes

Fuente: INEC, República del Ecuador, División Política Administrativa.

Gráfico 4: Mapa de los cantones de Galápagos



Fuente: PTT - INGALA

Área Protegida

De la superficie terrestre total del archipiélago (788.200 ha), el 96,7% (761.844 ha) es área de Parque Nacional, el 3,3% (26.356 ha) zona colonizada formada por áreas urbanas y agrícolas en las islas San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela y Santa María o Floreana. La isla Baltra para su administración está delimitada en área militar, área protegida y área de uso poblacional.

Tabla 4: Distribución de la superficie terrestre en la Provincia de Galápagos

Isla	Total Ha	Área Parque Nacional Ha	% de Parque Nacional en la isla	Área Colonizada (rural+urbana) Ha	% de Área colonizada en la isla
San Cristóbal	55.800	47.407	85.0	8.393	15.0
Santa Cruz	98.600	87.215	88.5	11.385	11.5
Isabela	458.800	455.232	99.2	3.568	0.8
Floreana o Santa María	17.300	16.990	98.2	310	1.8
Baltra	2.700	0 0.0	2.700		100.0
Resto de las islas	155.000	155.000	100.0	0	0.0
Total	788.200	761.844	96.7	26.356	3.3

Fuente: Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos 1996

Reserva Marina

Los ecosistemas terrestres de Galápagos mantienen una estrecha relación con los ecosistemas marinos de las islas; por lo que en 1998 se declara al mar circundante de las islas como un área protegida más del Estado ecuatoriano; la Reserva marina de Galápagos (RMG), como fue nombrada, es una de las más grandes del mundo y se extiende hasta 40 millas náuticas alrededor de la línea base de las islas, línea imaginaria que une los puntos extremos de las islas y se usa para medir el mar territorial, incluyendo las aguas interiores, comprende una superficie aproximada de 137.000 km.

La Reserva Marina constituye el área de sustento alimenticio de varias comunidades de organismos, incluyendo alrededor de un millón de aves marinas pertenecientes a 19 especies; varios miles de aves costeras residentes de 13 especies; alrededor de 30 especies de aves migratorias regulares. Es también el refugio natural de muchas especies marinas severamente amenazadas en otras partes del mundo: ballenas, tiburones y la tortuga verde del Pacífico.

Los principales usos dentro de la reserva marina son el transporte marítimo, el turismo y la pesca, siendo las dos primeras actividades no extractivas. En lo que se refiere a la actividad extractiva, la pesca artesanal es la única permitida conforme lo dispone la Ley Especial de Galápagos.

La población

Varios son los problemas actuales y peligros potenciales que enfrenta el archipiélago de Galápagos, tanto de índole ambiental como social, que merman su grado de conservación reconocida mundialmente y ponen en riesgo su biodiversidad, elemento fundamental y clave para el propio desarrollo de las islas. Como todo archipiélago sus ecosistemas son muy vulnerables a factores externos como el propio hombre y, sobre todo, a especies exóticas que arriban a las islas por acción intencional o accidental del hombre.

El acelerado crecimiento poblacional (mayor al 6% anual), que se ha dado en las islas en los últimos diez años, por consecuencia del constante crecimiento turístico, puede convertirse en la principal amenaza para la conservación de las islas; al incrementarse la población, aumenta igualmente la producción de desechos en las islas. Se acentúa la importación de productos desde el continente y hay más

posibilidades de ingreso de especies introducidas. La demanda de energía es mayor, la misma que proviene principalmente de combustibles fósiles y que pueden generar graves derrames.

Tabla5: Matriz de Análisis Externo

Legales	Económicas	Políticas	Sociales	La Demanda		Ambientales
				Productos	Servicios	
La constitución del país establece dos derechos fundamentales: El del Buen Vivir y de la Naturaleza	Existe un creciente flujo de turistas a nivel mundial, el Ecuador está apostando a esta actividad por lo que invierte en promoción	El Gobierno actual presenta una fortaleza para realizar cambios trascendentales en la administración	Existe aún en el país un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo	El consumo de combustibles fósiles tiene una demanda creciente	La nueva tecnología que consume la sociedad demanda la prestación de servicios sofisticados	El archipiélago de Galápagos mantiene un 95% de su biodiversidad original
		La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno que establece la planificación		El Estado ecuatoriano a establecido el plan cero combustible fósil para Galápagos		Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas

Elaboración el Autor

2.1.2. ANÁLISIS INTERNO

Isla Floreana o Santa María

Imagen 4: Vista panorámica de Puerto Velazco Ibarra, isla Floreana.



Tomada por el Autor

Localización: Océano Pacífico

Archipiélago de Galápagos

Coordenadas: 1°17'43.83" S 90°25'17.29" O

Superficie de la isla: 172.29 km²

Demografía: Población: 100

Densidad: 0,6 hab./km²

Otros datos: Anexión al Ecuador: 12 de febrero de 1832

Punto más alto: Cerro Pajas 640 m

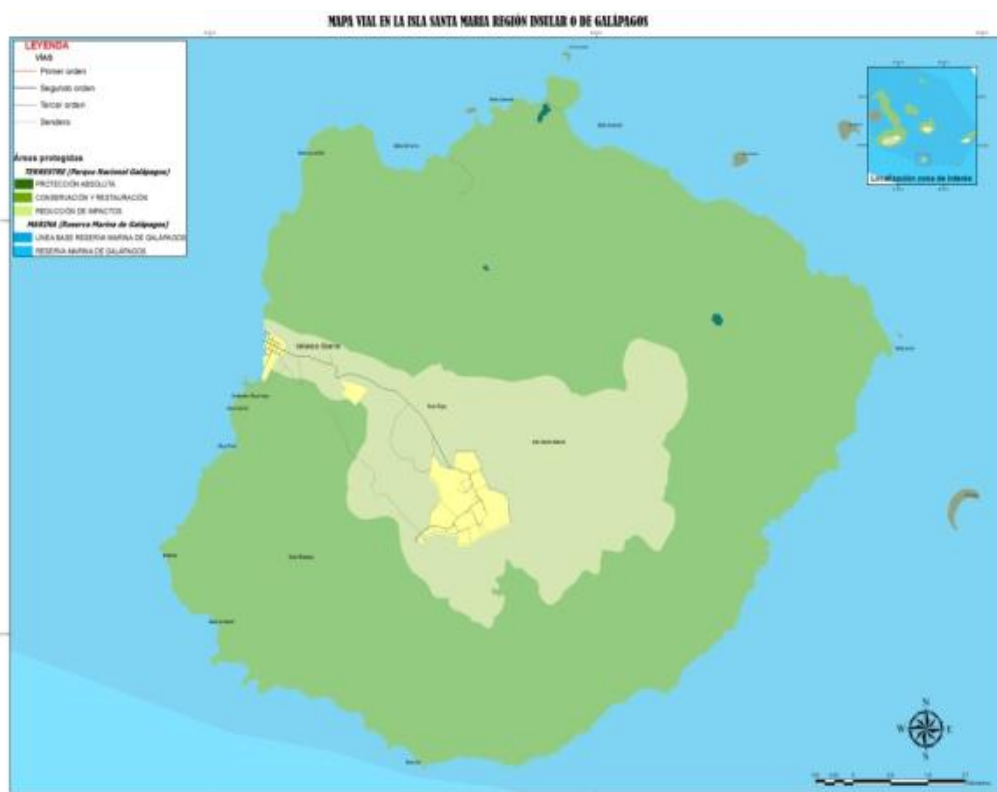
Cabecera Parroquial: Puerto Velasco Ibarra

La Isla Floreana (también conocida en español como Santa María y en inglés como *Charles*) es la sexta isla más grande por su extensión en kilómetros cuadrados del archipiélago ecuatoriano de las Islas Galápagos, administrativamente pertenece a la

Parroquia llamada Santa María, del Cantón de San Cristóbal, en la Provincia de Galápagos, siendo su única localidad el poblado de Puerto Velasco Ibarra.

Para su administración está la Junta Parroquial de Santa María, nombre oficial, o Floreana que es el nombre de la isla. El presidente de la Junta es Max Freire un joven habitante.

Gráfico 5: Isla Floreana.



Fuente: PPT -INGALA

Tabla 6: Sitios de visita.

Sitios de visita terrestres	Sitios de visita marinos
Asilo de la Paz	Corona del Diablo – Snorkel
Cerro Alieri	Isla Caldwell
La Lobería	Islote Champion – Buceo
Mirador de la Baronesa	Islote Enderby – Buceo
Post Office	Islote Gardner
Punta Cormorant	Islote Watson

Elaboración el Autor

Encuestas a la población de Floreana

Para conocer mejor las condiciones de vida y las opiniones de la población de Floreana, se aplicó la siguiente encuesta, la misma que fue realizada en julio 2010 en la isla Floreana con todas las personas mayores de 16 años, lo que representa una población encuestada de 63 personas..

Los factores internos que se investigan son tratados en tres áreas; social, económica y ambiental.

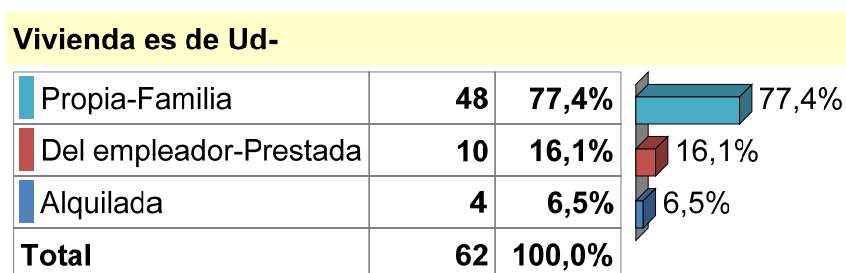
Anexo 1:Matriz Encuesta Línea Base Floreana.

Anexo 2:Resultados Encuesta Condiciones de Vida. Galápagos 2009.

Social

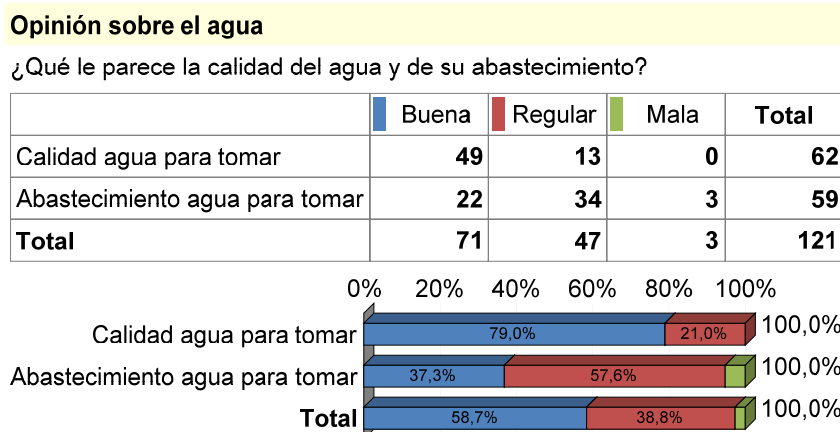
Hábitat (vivienda, hogar)

Gráfico 6:



Solo el 77,4% tiene vivienda propia

Gráfico 7:

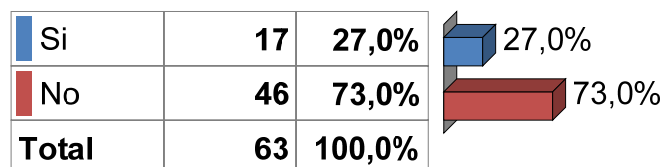


El 57% manifiestan que abastecimiento de agua para el consumo es regular.

Gráfico 8:

Suficiente electricidad

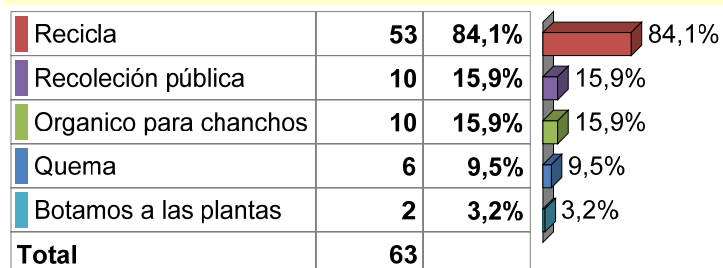
¿Le parece suficiente el abastecimiento en electricidad de su vivienda?



Para el 73% el servicio eléctrico es insuficiente en la isla.

Gráfico 9:

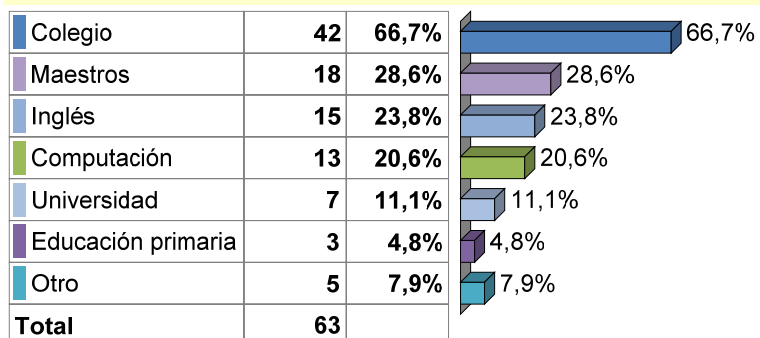
Qué hace con basura



El 84 % manifiesta que si recicla.

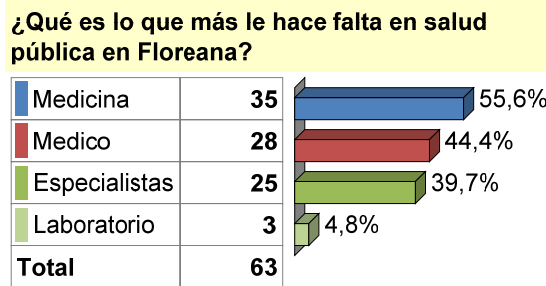
Gráfico 10:

¿Qué es lo que más le hace falta en educación en Floreana?



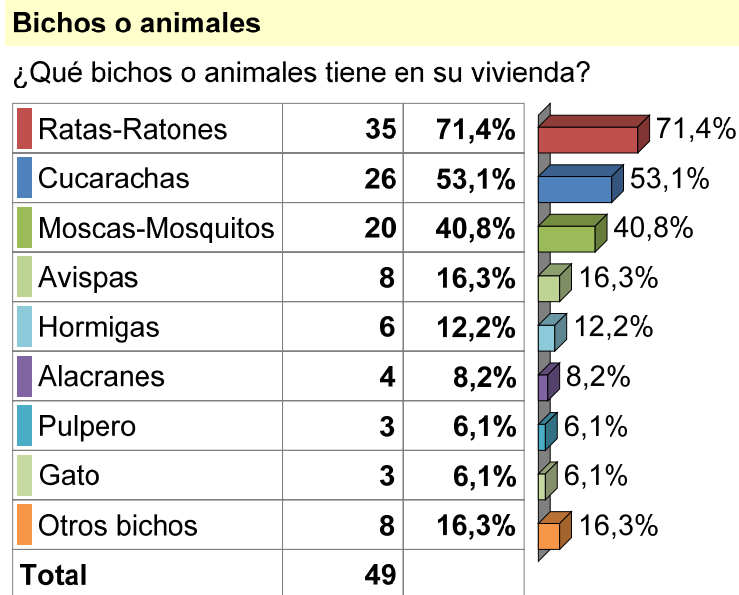
El 66 % de los encuestados manifiesta que falta un colegio en la localidad.

Gráfico 11:



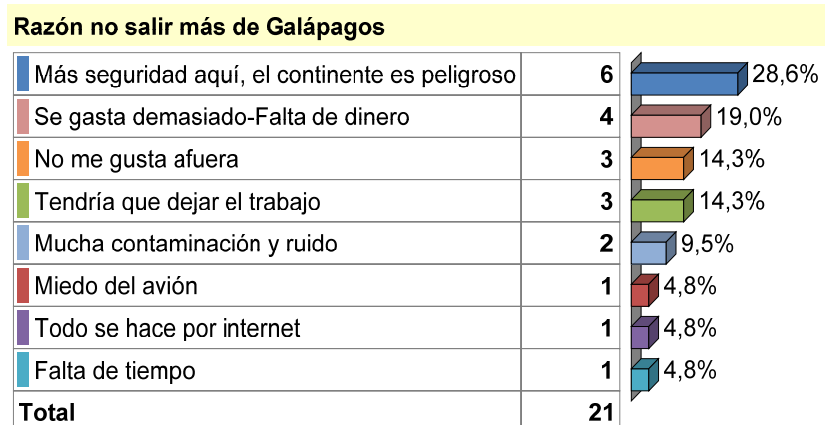
Respecto a la salud la medicina y la atención médica es prioritaria.

Gráfico 12:



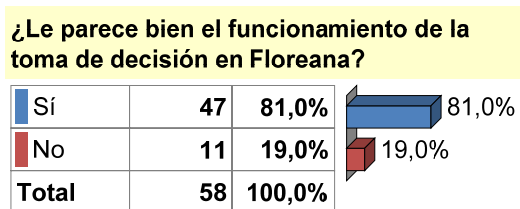
Roedores como ratas y ratones afectan el 71% de las viviendas encuestadas.

Gráfico 13:



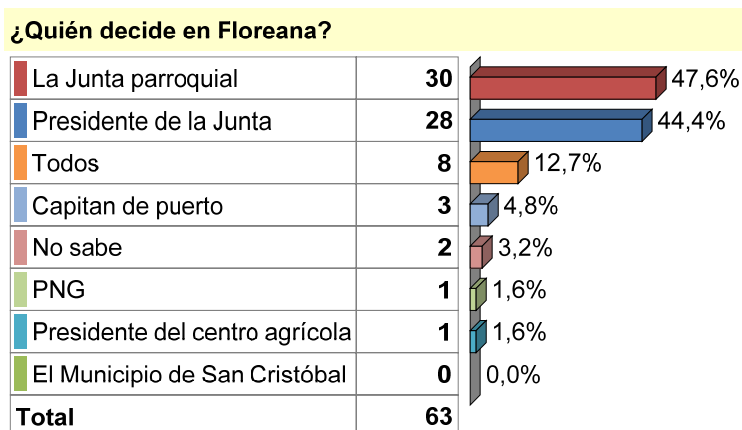
Para el 28% la seguridad de la isla es la motivación para no salir al continente.

Gráfico 14:



Respecto al funcionamiento de la toma de decisiones en la administración de la isla el 81% le parece que funciona bien.

Gráfico 15.

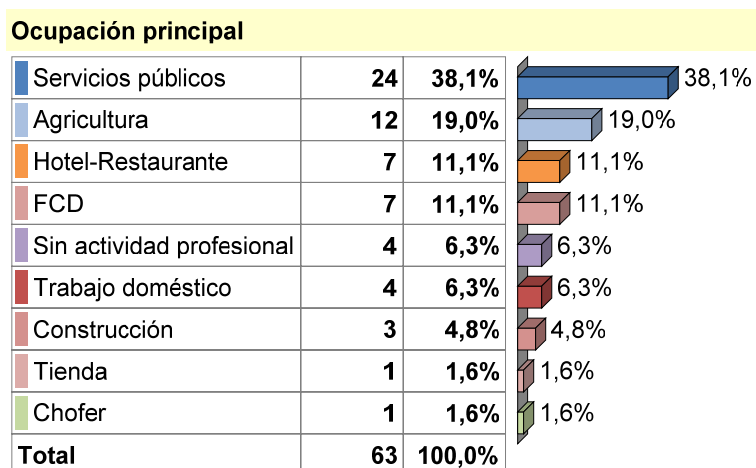


Respecto a quien toma las decisiones en Floreana, los encuestados dicen que es el organismo de la Junta Parroquial con el 47% y 44% dice que es el presidente de esa misma organización.

Económico

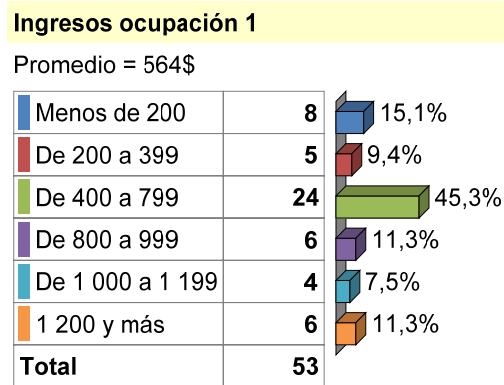
Empleo, recursos y medios de producción

Gráfico16:



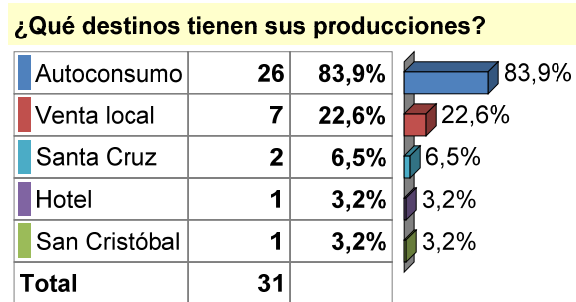
La principal fuente de empleo es la institucionalidad pública con el 38%.

Gráfico 17:



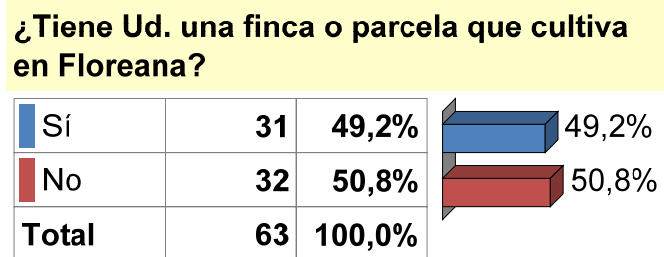
El mayor porcentaje de ingresos fluctúa en el rango de 400 a 799 dólares mensuales.

Gráfico 18:



El mayor destino de su producción agropecuaria es el auto consumo con el 83%.

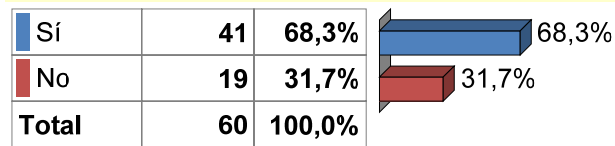
Gráfico 19:



El 49% tiene una finca o parcela para cultivar.

Gráfico 20:

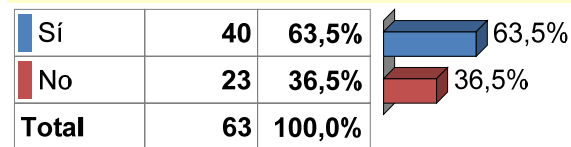
¿Piensa Ud. que se debería prohibir la compra de terrenos y/o propiedades en Floreana por parte de gente que no es de la isla?



El 68% piensa que se debe prohibir la venta de terrenos a personas no residentes de la isla.

Gráfico 21:

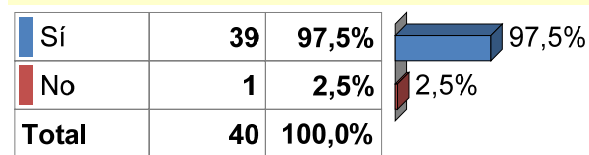
¿Piensa Ud. empezar algún negocio turístico en Floreana en los próximos años?



El 63% piensa iniciar un negocio en los próximos años en la isla.

Gráfico 22:

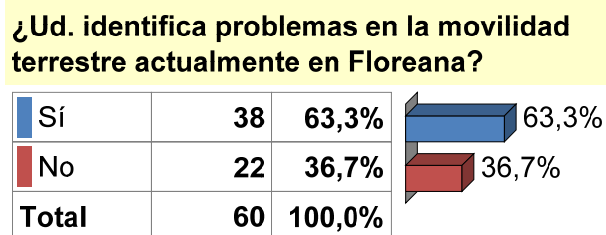
¿Necesitaría alguna capacitación para empezar un negocio turístico en Floreana en los próximos años?



Para el 97% es necesario para empezar un negocio turístico.

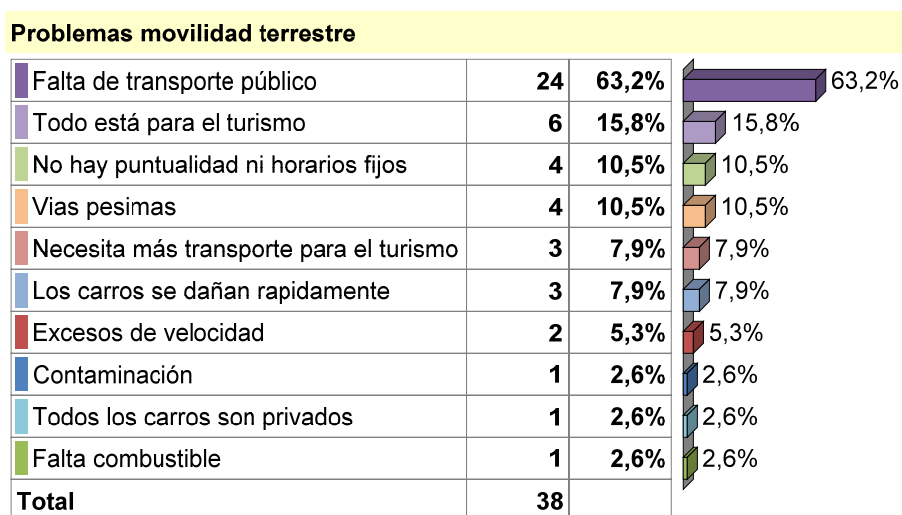
Movilidad, transportes y comunicaciones

Gráfico 23:



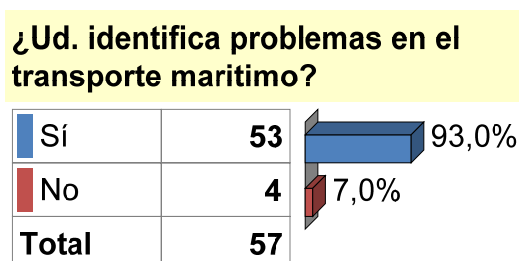
El 63% dice que la movilidad terrestre es un problema.

Gráfico 24:



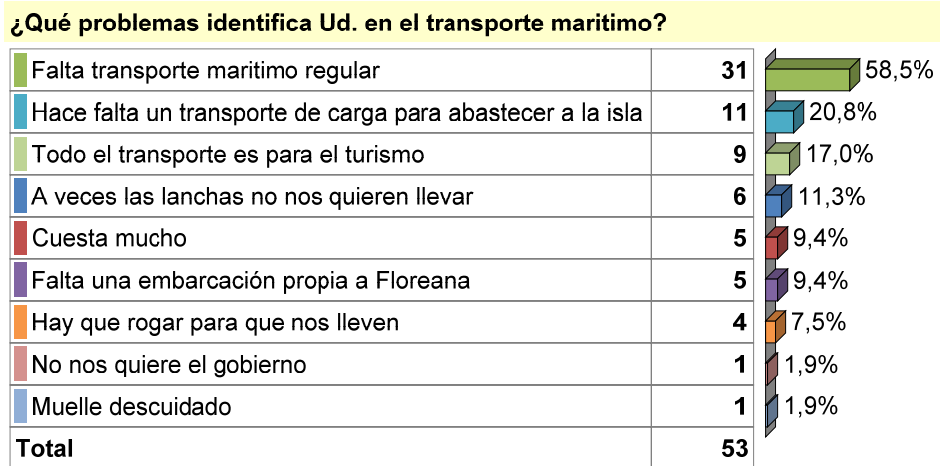
El problema es la falta de transporte público dice el 63% de los encuestados.

Gráfico 25:



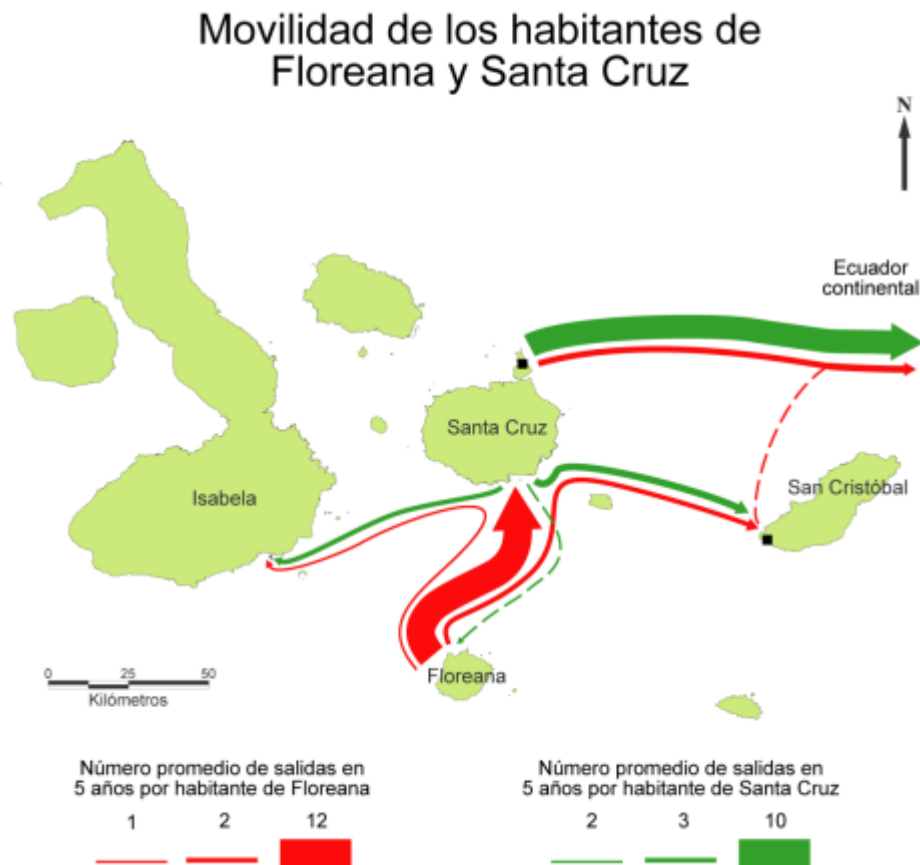
Para el 93% el transporte marítimo es un problema.

Gráfico 26:



El 58% dice que el problema es la falta de un transporte regular.

Gráfico 27:



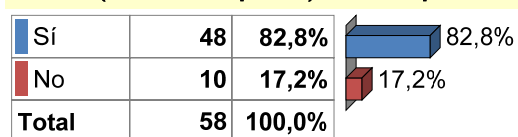
Fuente: FCD - 2010

El gráfico muestra la frecuencia de movilidad de los habitantes de Floreana.

Ambiental

Gráfico 28:

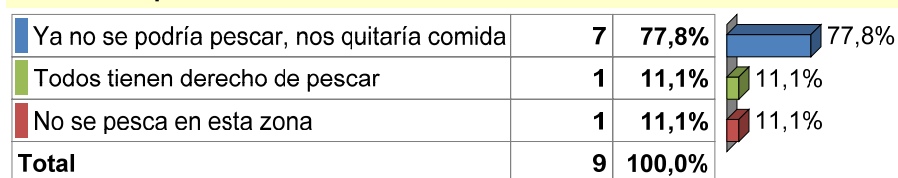
¿Le parece bien establecer un santuario marino (zona de no pesca) frente al puerto?



El 82% respondió que le parece bien establecer un santuario marino frente al puerto.

Gráfico 29:

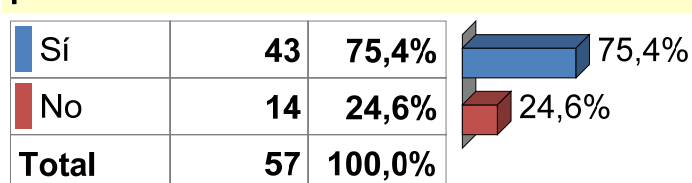
Razón no le parece bien



Para los que respondieron que no la limitación de pescar es la razón de su negativa.

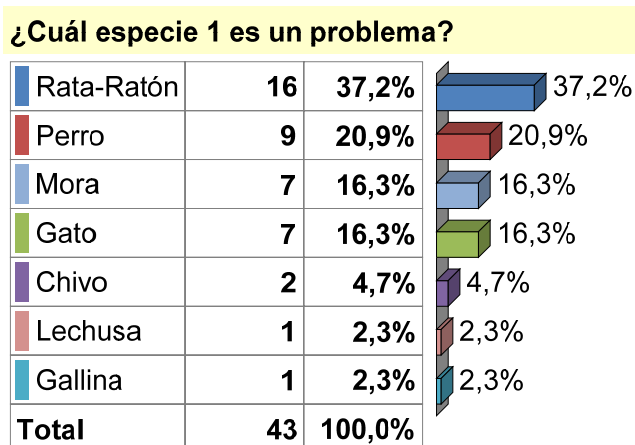
Gráfico 30:

¿Las especies introducidas son un problema en la isla?



Para el 75% las especies introducidas son un problema que afecte a la isla.

Gráfico 31:



Los roedores (ratas y ratones) 37%, perros 20%, la mora 16% y los gatos 16% son las especies que generan mayor problema.

Entrevista a Profundidad

A continuación el resultado de las encuestas a profundidad realizadas a dos personas claves como insumo para el análisis que se plantea.

Entrevistado: Max Freire, Presidente de la Junta Parroquial de Floreana.

Pregunta/Tema	Respuesta
Ordenamiento Territorial	<p>El Municipio de San Cristóbal, de cuya jurisdicción somos parte, desde el año 2003 en que se hizo un levantamiento Planimétrico del Puerto no ha hecho más sobre el tema; necesitamos bastante trabajo en este tema, si bien es cierto Floreana ha ido creciendo turísticamente están ingresado mas divisas, desde hace siete años; es necesario normar, establecer políticas claras de ordenamiento territorial, para evitar que pase allá lo que ha estado pasando en las otras islas, de los otros cantones, en Bellavista (isla Santa Cruz) no más se ha visto como la tierra fértil se la está lotizando, se la está parcelando en muy pequeños espacios y eso demanda de servicios, agua, alcantarillado, energía eléctrica, y eso acarrea también otro problema que ya la gente prefiere no sembrar, no producir, sino parcelar y ganarse su billetito, y allí van quedando los problemas en este caso para la Junta Parroquial de Bellavista, cada Junta parroquial es un tema diferente, cada una tiene sus realidades, en el caso de la isla Floreana nosotros tenemos la premura de hacer un ordenamiento territorial, un ordenamiento en el tema de arquitectura y construcciones, porque allá como yo lo he dicho Floreana es una página en blanco, recién estamos comenzando y debemos hacerlo bien desde el principio, en una manera ordenada y planificada.</p> <p>Vamos a hacer y establecer estas políticas, específicamente en el tema de inversiones, de construcciones, y quienes habiten o vayan a habitar en un futuro, que se ajusten a ellas y si no les gusta, no mas, tendrían</p>

que ver donde ubicarse, queremos que Floreana se mantenga como hasta ahora, no quedarnos en el subdesarrollo, pero si **mantener esa paz, ese típico Galápagos antiguo que todos añoran**, todos añoran **sin que hayan muchos carros**, todos añoran tener **esas playas allí cerca, tener esa paz** y esa tranquilidad y descansar de verdad como se debería.

Lo que no hay en San Cristóbal, lo que ya no hay en Santa Cruz, porque ya se nos fueron de las manos y cada vez estamos viendo más áreas de construcción, más lotizaciones, y nunca va a alcanzar el territorio, porque siempre habrá más demanda.

Otras gestiones para el desarrollo local sustentable

Nosotros **estamos haciendo gestiones con la Fundación Charles Darwin**, para tener ese tipo de asesoría, lógicamente coordinado con el Consejo de Gobierno, para entrar con este tema, porque una vez, elevado a resolución hay que llevarlo a ordenanza en el Consejo Municipal, y luego como política de desarrollo en el Consejo de Gobierno, ese plan es una necesidad imperante.

Las actividades productivas en Floreana, son agricultura, ganadería y turismo, no hay casi nada de pesca, solo una persona ejerce esa actividad y de allí lo otro son los cargos públicos, un gran porcentaje de la población económicamente activa ejerce un cargo un público o si no trabaja en la Fundación Darwin, hay gran cantidad de cargos públicos, sin embargo allá se cultiva sabemos que la tierra es muy fértil, hace falta tierra, existen 11 finqueros y hay más de 20 personas que cultivan la tierra.

SIG Tierras estará entrando este mes o si no será el próximo, estamos coordinado esa actividad, para hacer todo el levantamiento de la información y ayudar a que se legalicen las que no estén legalizadas, eso será un insumo muy importante, para saber a ciencia cierta las hectáreas de tierra cultivada y no cultivada y la legalizada, eso sería una información base, para el área rural.

Ahora en la zona urbana de la parroquia, vamos a hacer el levantamiento topográfico, para tener los insumos necesarios y lanzarnos con proyectos como los de aceras, vías, calles, comenzar a definir los rangos de construcciones de acuerdo a la topografía de los terrenos, de forma que los terrenos que estén más cerca de la orilla o a la playas, no dificulten la visibilidad de los que están atrás, esto servirá también para los estudios de alcantarillado, inclusive cuando se pongan las tuberías de agua potable, servirá también para esto, porque tenemos todas las cotas de nivel.

Ahora el ordenamiento territorial ordenado según **el Plan Regional**, creo que tan solo se ha hecho en la zona marina y en la parte terrestre del Parque, bueno el Parque ya estaba delimitado desde mucho antes, pero el Parque no nos dejó zonas para extraer material pétreo por ejemplo, y las hemos solicitado pero las noticias no son alentadoras, no nos están dando una solución viable y lógica, están poniendo alternativas con las que no estamos de acuerdo, porque la gente necesita construir y si no tiene algo legalizado, no es que no van a construir, van a seguir construyendo y extrayendo arena de la Playa Negra, aquí que no se quiera tapar el sol con un dedo, si no les dan, si no tienen la facilidad, van a ir a piratear arena no más, no hay otra.... Y la piedra de igual forma, se utiliza la piedra de la zona urbana, pero si

se necesitan en mayores cantidades, no solo para construcciones privadas, o para construcciones públicas, y se va a extraer de una u otra forma.

La fuente de agua requiere que se la proteja de una mejor forma, porque una gran cantidad de turistas va para allá y hay una accesibilidad total a la fuente, está muy expuesta, hay que protegerla para impedir que el turista coja y tome agua directamente de la fuente, no se le puede impedir que tomen fotografías, pero a una distancia prudente, es la única fuente de agua, y si algo llegara a pasar sería la hecatombe para el pueblo.

No es posible llevar agua desde aquí para un sistema de riego para la zona agropecuaria, eso es muy difícil, el agua no alcanzaría, hemos pensado en hacer una represa en un sitio cercano a la finca del Sr. Claudio Cruz, o si no utilizar la tecnología, como mayas para captar agua de la neblina, o algún tipo de tecnología que sea factible para allá, por que el sector agrícola allá no tiene agua, allá solamente se cultiva de acuerdo a las condiciones climatológicas, e incluso el agua para el pueblo es escasa, no se la ocupa para la agricultura.

¿Hay conflictos por el uso del territorio para las diversas actividades?

Hay conflictos entre el Sector Turístico, el Parque Nacional y la Comunidad, en el sentido de que el turismo que está llegando a Floreana, no tiene sitios definidos y delimitados para hacer uso de descanso, hablando de playas, bahías, lugares para hacer buceo o snorking, si bien es cierto allá ha crecido la demanda turística y la gente tiene más ingresos, la gente se está beneficiando y está viviendo mejor, pero seguimos dentro de lo no regularizado, por no decirlo de otra forma, en que las embarcaciones llegan hacen la visita, zarpan y van al snorking, por ahí a hacer un paseo en panga, e inmediatamente son reportadas por las fibras ranger del Parque, porque muchas no están autorizada para hacer este tipo de turismo, entonces existe ese conflicto. Y persiste esa incógnita de que cuando se regularizará. Pero nosotros como población de Floreana, nos sentimos más que relegados, cuando vemos absortos como lanchas, fibras, embarcaciones de agencias operadores de Puerto Ayora, de Puerto Baquerizo Moreno y hasta de Puerto Villamil, llegan a la isla, y hacen estas visitas no regulares en sitios donde hay especies que los turistas quieren ver, pero la gente que vive allá no lo puede hacer, nosotros no podemos visitar por ejemplo la playa de Post Office, porque no es un sitio para eso, solo está destinado para las lanchas de turismo de tour navegable.

Hemos solicitado al Parque que reabra un sendero peatonal que va desde el Km 3 aproximadamente de la Vía al Asilo de la Paz, hacia la Playa de Post Office, ese sendero existió y hay marcas físicas, para no perderse lamentablemente se lo dejó de utilizar, pero existe la demanda para visitar ese lugar y si no se lo puede hacer por lancha, porque no está regularizado, porque no nos dejan, lo podemos hacer por tierra, hacer una excursión con las personas que deseen y visitar ese lugar que es parte de la cultura de Floreana, es el ícono de la Parroquia misma.

Es ilógico que no se nos permita, porque existe en San Cristóbal hay una carretera asfaltada hasta una aproximación del sitio de playa de Puerto Chino, y porqué a Floreana no le permiten hacer un sendero, ese ha sido siempre nuestro discurso.

Queremos hacer un turismo diferente en Floreana, un turismo de descanso, de excursión, un ecoturismo que no afecte a la ecología,

	pero también tener réditos que se queden dentro de la población, que beneficien nuestra economía.
¿Cuál es la Causa de todos estos problemas?	La causa es que nunca ha habido una agenda común de desarrollo, de ordenamiento, ese tan hablado, discutido y palabreado Plan de Desarrollo de Turismo con base local, y de las comunidades ha quedado en las palabras, en las grabaciones, en las fotos, en los informes, se han acabado resmas completas de papel, y no hay nada, ahora lo que queremos es hacer algo cierto, que empecemos con algo puntual y que de allí se vayan haciendo más cosas.
¿Cómo revertir esta situación?	Bueno, haciendo un Plan, poniéndonos a trabajar en los planes estratégicos, luego elevarlos a los marcos de las Juntas Parroquiales, pero dentro de una agenda común, con plazos y responsabilidades, con recursos y obviamente con la decisión política.
Se ha saturado el tema de planificación en Galápagos, hubo un gran auge en que se hablaba tanto de la planificación, ¿y ahora?	Hay un letargo, puede ser que las administraciones anteriores y el mismo Consejo del Ingala, y está demostrado que estos diez últimos años el Consejo del INGALA, no funcionó, nadie le paraba bolas, nadie le hacía caso, y decía la ley que la planificación debería ser única y obligatoria, pero todo el mundo trabajó por su lado, el Gobernador pedía los Poas, los Informes para nada, entonces tiene que ser mandatario, tienen que haber sanciones.
¿La actual coyuntura para abordar el tema?	Hay la predisposición para trabajar, hay la decisión política para hacerlos, se ha dado un paso más adelante, y eso hay que aprovecharlo para llevarlo a la práctica, para que esto sea única y exclusivamente para el servicio de la comunidad, como representante de las instituciones, o como políticos estamos de paso nada mas, ya mañana no estaremos, y todo lo que se vaya construyendo institucionalmente quedará allí esté quien esté al frente.
¿Prioridades como Junta...?	Tener un código de ordenamiento territorial , donde se definan las formas de construcción, de los retiros, el número de pisos para las construcciones En tema de las inversiones , no se puede permitir que a Floreana lleguen los grandes capitales y dañen lo que se ha conservado, si bien es cierto la escasez del agua allá es un limitante, para el crecimiento poblacional, pero ahora nos damos cuenta porque Dios lo ha hecho así, porque hay una justificación, tenemos una isla en la que está incrustada una parroquia especial y que podemos aun ahora mantenerla así. Necesitamos sitios ; turísticos, sitios para la extracción de material pétreo, ordenamiento urbano, en lo agropecuario el apoyo para lograr una auto-sustentabilidad en la producción de alimentos.
Administración Pública. La articulación Junta Parroquial, Municipio de San Cristóbal, Consejo de Gobierno, Parque y Ministerio de Ambiente, etc. cómo	Bueno el tema de la administración pública siempre será un problema porque hay estándares que cumplir, que por más que quisiéramos ser mas ágiles, siempre vamos a caer en ese tema de no saltarnos ciertas normas que la Contraloría no perdona, pero en el tema político, en el tema de la gestión de la administración pública se puede decir que hay un puntaje de siete sobre diez, es decir no es mala.

<p>está?</p> <p>¿Floreana es como un pequeño Municipio, por lo aislado?</p>	<p>Somos la única Junta Parroquial, que maneja ciertos recursos o sea ciertas competencias descentralizadas, nosotros distribuimos y cobramos el agua, tenemos esta recaudación, así mismo con la basura, con el transporte, tenemos servicio de transporte de carga de los desembarques, eso lo cobramos, y el rubro por el transporte turístico es muy alto y eso nos facilita la misma operación de las unidades vehiculares, nosotros no le pedimos al Municipio más que el sueldo del chofer, nosotros tenemos para cubrir el resto.</p> <p>Nosotros cobramos \$ 50, por viaje desde Puerto Velasco Ibarra hasta el Asilo de la Paz, hay dos rancheras mas aparte de las dos nuestras, pero aun así hay una buena recaudación; no cobramos por el uso del Muelle, pero si por el desembarque en la barcaza de la carga y el transporte de esa carga.</p>
<p>¿Debilidades en la parte administrativas a nivel de la Provincia?</p>	<p>El nuevo Consejo de Gobierno está bien diseñado, nosotros como Junta Parroquial tenemos un representante allí; de forma permanente y tenemos a través de esa representación el acceso, podemos manifestar nuestra voz, poder expresar nuestros reclamos en el tema de la planificación, en el tema de manejo de los recursos, de la misma gobernabilidad; se han mantenido ciertos actores que eran parte del anterior Consejo del Ingala, ya lo veo un poco más técnico y pienso que va a seguir mejorando.</p>
<p>¿Qué debilidades tienen las Juntas actualmente?</p>	<p>Lo que siempre hemos adolecido las Juntas es de capacidad técnica para el levantamiento de estudios, elaborar propuestas y proyectos, para presentar dichos documentos a las instancias superiores, se necesita un proyectista, un topógrafo, un ingeniero, en el tema. Pero como institución ese tema técnico lo tenemos muy aletargado, ha sido nuestra debilidad, porque siempre hemos sido la secretaria y el presidente, nadie más; ahora con los recursos nuevos podemos contratar o pensar en contratar entre todas las juntas de Galápagos un equipo técnico, ese es uno de nuestros planteamientos, los que tienen recursos como nuestra parroquia, vamos a ver cómo resolvemos este problema, si no es en forma permanente, puede ser eventualmente o en forma de consultorías, para en la año sacar por lo menos tres proyectos buenos, diseñarlos, gestionarlos y ejecutarlos, voy a proponer al seno de la Junta para cuantificar costos y ver que nos resulta mejor para los intereses de la institución, si contratar en forma permanente o en base a consultorías puntuales.</p>
<p>¿Con la Fundación Charles Darwin?</p>	<p>La Fundación nos está apoyando mas en el tema social, mantienen dos profesores de inglés, apoyando en la infraestructura de la escuela, en los temas de jardines, en educación ambiental, con el cerramiento con plantas nativas de la isla, sobre el dispensario médico se mantiene regularmente, eso depende de la Dirección Provincial de Salud, con la cual hemos mantenido un acercamiento, tenemos la falencia el año pasado que no tuvimos odontólogo.</p> <p>El internet ya llegó a Floreana a través de REDGAL, anteriormente solo lo tenía el Parque Nacional; ahora el Consejo de Gobierno mantiene dos antenas una en la escuela y la otra en la Junta Parroquial, ese servicio es un potencial para la administración de Junta Parroquial.</p>
<p>¿El problema central</p>	<p>Falta de gestión y decisión política, para abordar obras de gran envergadura, porque se saben, se conocen los principales problemas</p>

sería?	pero no se los resuelve, los políticos prefieren invertir en otra cosa , Floreana está aislada, además representa unos pocos votos, pero deberíamos verlo desde otro punto de vista, deberíamos es proteger con todo ese contingente de ayuda en el tema de ordenamiento e infraestructura, proteger lo que todavía se mantiene un poco virgen, hablando de ese Galápagos de Paz, familiar. La Administración no es mala , pero no es buena tampoco.
¿Qué le hace falta?	Faltan estrategias de ejecución , para definir lo prioritario, porque leyes existen, normas y reglamentos, planes y estudios sobran, ahora hay que armar ese rompecabezas y ejecutar lo más importante, porque ya se ha planificado, pero falta esa estrategia para re enrumbiar, para tomar las cosas puntuales, y ejecutarla, darles recursos y responsabilidades, ahora las juntas tenemos recursos, el Consejo de Gobierno tienen recursos, el Municipio tiene recursos.
¿La coyuntura actual?	Estamos en un momento histórico, con este nuevo gobierno, y ya lo tenemos todo, tenemos la Nueva Constitución, tenemos planificación, recursos, todo ese andamiaje y esa estructura, solo nos falta ejecutar.
¿Su Visión?	La Participación ciudadana como se la maneja ahora, yo no creo tanto en ella, para mí la participación ciudadana se da con el pueblo en las calles, reclamando, en los paros, en las huelgas, en los reclamos públicos; y la gente lo hace en temas específicos, te acuerda el tema del pepino de mar, salía la gente.... Eso es expresión popular, así hace saber sus problemas y sus necesidades, pero el pueblo también se aletarga, se duerme, se calma, pero esa participación ciudadana institucionalizado la veo muy bien.

Entrevistado: Cristian Jost, Director de Geografía en la Universidad de Metz – Francia. Ha trabajado en Asia, África, India y en las islas del Pacífico.

Pregunta	Síntesis de la respuesta
¿Qué opinión tiene sobre la sostenibilidad en Galápagos?	Sostenibilidad en Galápagos es una palabra con mucho por hacer, estoy sorprendido de encontrar a las islas en este estado.
¿No era lo que esperaba?	Estaba pensando que estaría más adelantada en el estudio de lo social, en la concienciación de la sociedad. Descubrí que tal vez cometí un error. Esto es, que la sociedad esta abrumada por el medio ambiente, por la importancia de este ecosistema único.
¿Cómo ve a la sociedad galapagueña?	Lo que escuche es que la sociedad debería estar más consciente de su realidad, tener más participación, incluirse más. Debería tener una mayor concienciación sobre esto, sólo así se podría ir hacia un manejo ambiental. Porque si tú no tienes una unidad social, no logras un desarrollo social equilibrado.
¿Se podría decir entonces que	Sí, pareciera que con el fin de la existencia de este medio

la comunidad aquí habla de sostenibilidad, de conservación, pero ellos no saben más que lo superficial del tema?	ambiente, se necesita imponer tanto más reglas, por parte del Parque Nacional Galápagos. Parece que otras cosas básicas como el acceso al agua, transporte, no están solucionados y no están siendo solucionados. Esto es un problema ahora, eventualmente la economía bajará, y la gente será afectada.
¿Qué pasaría a largo plazo?	Lo que quiero decir es que si no se ayuda a la sociedad a hacerse cargo de la economía y el medio ambiente, se tendrá un colapso de la economía y del medio ambiente.
Entonces... ¿no hay un balance entre conservación del medio ambiente y el desarrollo social?	No, no hay un balance, en mi opinión.
En este escenario, ¿qué tan factible es cambiar esto e ir hacia la sostenibilidad de las islas Galápagos?	Estamos trabajando, yo estoy trabajando especialmente en las restricciones del desarrollo, las restricciones del medio ambiente, así podremos identificar cuáles son las principales restricciones tanto para el desarrollo como para el medio ambiente. Porque ese es el problema social.
¿Cómo podemos juntarlos?	Ese es el problema principal, tanto financiero como político. Lo político está ligado a lo financiero y a lo económico, y esa es la parte tramposa del problema. Para los políticos se debe llegar a un acuerdo la población para tener un objetivo común, todos juntos. Eso es tal vez un poco difícil.
¿Qué otro rol tendrían los políticos?	Una forma de controlar y absolver el ingreso de turistas, es poner algún impuesto para conseguir dinero y entonces con ello poner un buen alcantarillado, poner un buen sistema de agua. Ellos tienen que asumir la responsabilidad, yo creo que eso es muy importante. Pero no se cual sea el vínculo entre la economía y los políticos. Pero ese sería el primer paso.
¿Cómo hacer esto en una sociedad insular donde el 80% vive del turismo?	Yo no digo limitar, hablo de incrementar y promover el turismo, pero poniendo más impuestos, como una forma de controlarlo, porque obtienes más dinero. Los hoteles flotantes por ejemplo, no pagan impuestos, o ¿cuánto impuesto pagan por su operación?
Y ellos... ¿que dejan para la comunidad?	Ellos no dan de regreso a las comunidades locales. Algunas operadoras de turismo hacen mucho dinero y no pagan adecuadamente los impuestos a las municipalidades.

Observación de Campo

Mediante tres visitas de campo realizadas a la isla Floreana, tanto a la zona poblada como a los sitios de visita turística pude observar el desenvolvimiento de la comunidad y de las actividades turísticas y agropecuarias.

Para su análisis, el presente trabajo se lo ha dividido en tres:

Sector Gubernamental: La Junta Parroquial de Floreana es la institución que aunque tiene pocos recursos económicos es la que mayor cantidad de gestiones realiza tanto dentro de la isla como fuera de ella, por lo cual la población local le tiene un gran respeto a su trabajo.

La oficina técnica del Parque Nacional Galápagos es la entidad del estado con mayores recursos financieros y de equipamiento que facilita a la comunidad eventualmente.

Imagen 5: Asamblea de la Junta Parroquial de Floreana.



Tomada por J D Cruz.

Sector Privado: Las empresas turísticas presentes en las islas en su mayor cantidad son foráneas y con mayor fuerza comercial que las locales. La mayoría solo usufructúan de los recursos naturales de la isla sin consideraciones sociales y ambientales.

Complementadores: La Fundación Charles Darwin es una organización internacional interesada en propiciar que la isla Floreana se restaure ambientalmente y la población mejore su calidad de vida.

Imagen 6: Equipo técnico de la FCD que trabaja para Floreana.



Tomada por J Guerrero.

Tabla 7: Matriz de Análisis Interno.

Legales	Económicas	Administrativas	Sociales	La Demanda		Ambientales
				Productos	Servicios	
No existen ordenanzas que protejan y fomenten la inversión local	Hay un creciente flujo de turistas diariamente a la isla, que están en ella por pocas horas	Miembros de la Junta Parroquial de Floreana gozan de confianza de la comunidad por su buena administración	Existe movimiento migratorio por empleo relacionado a la actividad turística a la isla	Reducida gama de recursos	No existen servicios básicos (alcantarillado, agua potable)	Deficiente control de inspección y cuarentena
No hay ordenanzas y regulaciones que limiten la venta de terrenos a personas y empresas externas de las islas	poca capacidad de inversión de la población local		pocos recursos humanos capacitados	Existen varias iniciativas de energía alternativa en marcha en la isla	La provisión de servicios públicos son difíciles; Servicio de salud deficiente	Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas
Hay regulaciones para la protección del área de parque nacional y Reserva Marina	Ministerio de turismo y ONG internacional está invirtiendo en el mejoramiento de la actividad turística en la isla		Migración de estudiantes fuera de la isla	Producción agropecuaria no abastece el consumo de la población local y turistas	Faltan medios seguros y regulares de transporte marítimo inter islas	La FCD y el PNG están trabajando para el control y erradicación de especies invasoras en el área protegida. Así como la restauración de especies
			Vida tranquila de los ciudadanos	el agua es un producto escaso	Servicio educativo es incompleto, falta colegio	Buenos espacios para realizar turismo de naturaleza y de historia humana

2.2.ANÁLISIS FODA

Con los resultados obtenidos del análisis del entorno externo y externo, trabajaremos para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Además nos enfocaremos hacia los factores claves para el éxito del emprendimiento establecido. Se resaltarán las fortalezas, las debilidades internas se comparan de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas del entorno.

2.2.1. MATRICES

2.2.2. MATRIZ DE RESUMEN

Tabla 8:

N	DEBILIDADES
1	No hay ordenanzas y regulaciones que limiten la venta de terrenos a personas y empresas externas de las islas, y que protejan y fomenten la inversión local
2	Hay un creciente flujo de turistas diariamente a la isla, que están en ella por pocas horas
3	Pocos recursos humanos capacitados
4	Poca capacidad de inversión de la población local para el emprendimiento de nuevos negocios o mejorarlos
5	Existe movimiento migratorio por empleo relacionado a la actividad turística a la isla sin control
6	Migración de estudiantes fuera de la isla por falta de colegio
7	El agua es un recurso escaso
8	Producción agropecuaria no abastece el consumo de la población local y turistas
9	No existen servicios básicos (alcantarillado, agua potable)
10	Faltan medios seguros y regulares de transporte marítimo inter islas
11	Servicio de salud deficiente
12	Deficiente control de inspección y cuarentena

Tabla 9:

N	FORTALEZA
1	Miembros de la Junta Parroquial de Floreana gozan de confianza de la comunidad por su buena administración
2	La FCD y el PNG están trabajando para el control y erradicación de especies invasoras en el área protegida. Así como la restauración de especies
3	Vida tranquila de los ciudadanos
4	Existen varias iniciativas de energía alternativa en marcha en la isla
5	Buenos espacios para realizar turismo de naturaleza y de historia humana

Tabla 10:

N	OPORTUNIDADES
1	La constitución del país establece dos derechos fundamentales: El del Buen Vivir y de la Naturaleza
2	Fuerte Política Gubernamental para realizar cambios trascendentales en la administración pública
3	La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno Provincial que establece la planificación
4	El Estado ecuatoriano a establecido el plan cero combustible fósil para Galápagos
5	Organismos internacionales preocupados por la sostenibilidad de las islas Galápagos

Tabla 11:Matriz de Análisis Interno.

N	AMENZAS
1	Creciente flujo de turistas a nivel mundial, el Ecuador está apostando a esta actividad por lo que invierte en promoción
2	Existe aún en el país un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo
3	El consumo de combustibles fósiles tiene una demanda creciente
4	La nueva tecnología que consume la sociedad demanda la prestación de servicios sofisticados
5	Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas

Matriz de Impacto

Tabla 12:

N	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No hay ordenanzas y regulaciones que limiten la venta de terrenos a personas y empresas externas de las islas, y que protejan y fomenten la inversión local	X		
2	Hay un creciente flujo de turistas diariamente a la isla, que están en ella por pocas horas	X		
3	Pocos recursos humanos capacitados		X	
4	Poca capacidad de inversión de la población local para el emprendimiento de nuevos negocios o mejorarlos		X	
5	Existe movimiento migratorio por empleo relacionado a la actividad turística a la isla sin control			X
6	Migración de estudiantes fuera de la isla por falta de colegio		X	
7	El agua es un recurso escaso	X		
8	Producción agropecuaria no abastece el consumo de la población local y turistas		X	
9	No existen servicios básicos (alcantarillado, agua potable)		X	
10	Faltan medios seguros y regulares de transporte marítimo inter islas		X	
11	Servicio de salud deficiente		X	
12	Deficiente control de inspección y cuarentena	X		

Tabla 13:

N	FORTALEZA	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Miembros de la Junta Parroquial de Floreana gozan de confianza de la comunidad por su buena administración	X		
2	La FCD y el PNG están trabajando para el control y erradicación de especies invasoras en el área protegida. Así como la restauración de especies		X	
3	Vida tranquila de los ciudadanos		X	
4	Existen varias iniciativas de energía alternativa en marcha en la isla		X	
5	Buenos espacios para realizar turismo de naturaleza y de historia humana	X		

Tabla 14:

N	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La constitución del país establece dos derechos fundamentales: El del Buen Vivir y de la Naturaleza		X	
2	Fuerte Política Gubernamental para realizar cambios trascendentales en la administración pública	X		
3	La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno Provincial que establece la planificación		X	
4	El Estado ecuatoriano a establecido el plan cero combustible fósil para Galápagos		X	
5	Organismos internacionales preocupados por la sostenibilidad de las islas Galápagos	X		

Tabla 15:

N	AMENZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Creciente flujo de turistas a nivel mundial, el Ecuador está apostando a esta actividad por lo que invierte en promoción	X		
2	Existe aún en el país un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo	X		
3	El consumo de combustibles fósiles tiene una demanda creciente			X
4	La nueva tecnología que consume la sociedad demanda la prestación de servicios sofisticados			X
5	Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas	X		

2.2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

Tabla 16:

OPORTUNIDADES		PESO	VALOR	PONDERACION
1	La constitución del país establece dos derechos fundamentales: El del Buen Vivir y de la Naturaleza	0,10	2	0,20
2	Fuerte Política Gubernamental para realizar cambios trascendentales en la administración pública	0,15	4	0,60
3	La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno Provincial que establece la planificación	0,10	3	0,30
4	Organismos internacionales preocupados por la sostenibilidad de las islas Galápagos	0,10	3	0,30
5	El Estado ecuatoriano a establecido el plan cero combustible fósil para Galápagos	0,10	2	0,20
SUB TOTAL		0,55		1,60
AMENZAS		PESO	VALOR	PONDERACION
1	Creciente flujo de turistas a nivel mundial, el Ecuador está apostando a esta actividad por lo que invierte en promoción	0,10	4	0,40
2	Existe aún en el país un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo	0,10	3	0,30
3	El consumo de combustibles fósiles tiene una demanda creciente	0,05	3	0,15
4	La nueva tecnología que consume la sociedad demanda la prestación de servicios sofisticados	0,10	3	0,30
5	Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas	0,10	4	0,40
SUB TOTAL		0,45		1,55
TOTAL		1		3,15

Tabla 17:

2.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

FORTALEZAS		PESO	VALOR	PONDERACION
1	Miembros de la Junta Parroquial de Floreana gozan de confianza de la comunidad por su buena administración	0,13	4	0,52
2	La FCD y el PNG están trabajando para el control y erradicación de especies invasoras en el área protegida. Así como la restauración de especies	0,13	4	0,52
3	Vida tranquila de los ciudadanos	0,04	3	0,12
4	Existen varias iniciativas de energía alternativa en marcha en la isla	0,05	3	0,15
5	Buenos espacios para realizar turismo de naturaleza y de historia humana	0,10	4	0,40
SUB TOTAL		0,45		1,71
DEBILIDADES		PESO	VALOR	PONDERACION
1	No hay ordenanzas y regulaciones que limiten la venta de terrenos a personas y empresas externas de las islas, y que protejan y fomenten la inversión local	0,04	1	0,04
2	Hay un creciente flujo de turistas diariamente a la isla, que están en ella por pocas horas	0,04	1	0,04
3	Pocos recursos humanos capacitados	0,03	2	0,06
4	Poca capacidad de inversión de la población local para el emprendimiento de nuevos negocios o mejorarlos	0,2	2	0,4
5	Existe movimiento migratorio por empleo relacionado a la actividad turística a la isla sin control	0,01	2	0,02
6	Migración de estudiantes fuera de la isla por falta de colegio	0,01	2	0,02
7	El agua es un recurso escaso	0,05	1	0,05
8	Producción agropecuaria no abastece el consumo de la población local y turistas	0,03	1	0,03
9	No existen servicios básicos (alcantarillado, agua potable)	0,04	1	0,04
10	Faltan medios seguros y regulares de transporte marítimo inter islas	0,03	2	0,06
11	Servicio de salud deficiente	0,03	2	0,06
12	Deficiente control de inspección y cuarentena	0,04	1	0,04
SUBTOTAL		0,55		0,86
TOTAL		1		2,57

2.2.5. MATRICES DE PONDERACIÓN

Tabla 18: Matriz de ÁREAS OFENSIVAS- INICIATIVAS FO

		OPORTUNIDADES					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Alta 5, Media 3, Baja 1		La constitución del país establece dos derechos fundamentales: El del Buen Vivir y de la Naturaleza	Fuerte Política Gubernamental para realizar cambios trascendentales en la administración pública	La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno Provincial que establece la planificación	El Estado ecuatoriano a establecido el plan cero combustible fósil para Galápagos	Organismos internacionales preocupados por la sostenibilidad de las islas Galápagos	
FORTALEZA		1	2	3	4	5	TOTAL
Miembros de la Junta Parroquial de Floreana gozan de confianza de la comunidad por su buena administración	1	5	5	3	1	3	17
La FCD y el PNG están trabajando para el control y erradicación de especies invasoras en el área protegida. Así como la restauración de especies	2	3	3	1	3	5	15
Vida tranquila de los ciudadanos	3	3	1	1	1	1	7
Existen varias iniciativas de energía alternativa en marcha en la isla	4	3	3	3	5	5	19
Buenos espacios para realizar turismo de naturaleza y de historia humana	5	3	5	1	1	1	11
TOTAL		17	17	9	11	15	69

Tabla 19: Matriz de promedio

			Resultado
Promedio de la Matriz Columnas	Valor de la Matriz	69	13,8
	Número de Columnas	5	
Promedio de la Matriz Filas	Valor de la Matriz	69	13,8
	Número de Filas	5	
Ratio Balance Fuerza (RBF)	Valor de la Matriz	69	0,55
	Ponderación Alta x NF x NC	125	

Tabla 20: Matriz de ÁREAS OFENSIVAS - INICIATIVAS DA

	AMENZAS					TOTAL	
		Creciente flujo de turistas a nivel mundial, el Ecuador está apostando a esta actividad por lo que invierte en promoción	Existe aún en el país un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo	El consumo de combustibles fósiles tiene una demanda creciente	La nueva tecnología que consume la sociedad demanda la prestación de servicios sofisticados		Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas
Alta 5, Media 3, Baja 1							
DEBILIDADES		1	2	3	4	5	TOTAL
No hay ordenanzas y regulaciones que limiten la venta de terrenos a personas y empresas externas de las islas, y que protejan y fomenten la inversión local	1	5	5	3	1	5	19
Hay un creciente flujo de turistas diariamente a la isla, que están en ella por pocas horas	2	5	3	3	3	5	19
Pocos recursos humanos capacitados	3	5	5	1	3	3	17
Poca capacidad de inversión de la población local para el emprendimiento de nuevos negocios o mejorarlos	4	5	5	3	3	1	17
Existe movimiento migratorio por empleo relacionado a la actividad turística a la isla sin control	5	5	5	1	5	3	19
Migración de estudiantes fuera de la isla por falta de colegio	6	1	1	1	1	1	5
El agua es un recurso escaso	7	5	3	1	1	1	11
Producción agropecuaria no abastece el consumo de la población local y turistas	8	5	1	1	1	3	11
No existen servicios básicos (alcantarillado, agua potable)	9	5	5	1	1	1	13
Faltan medios seguros y regulares de transporte marítimo inter islas	10	5	1	3	1	5	15
Servicio de salud deficiente	11	3	3	1	1	1	9
Deficiente control de inspección y cuarentena	12	5	3	1	1	5	15
TOTAL		54	40	20	22	34	170

Tabla 21:Matriz de DA.

			Resultado
Promedio de la Matriz Columnas	Valor de la Matriz	170	34
	Número de columnas	5	
Promedio de la Matriz Filas	Valor de la Matriz	170	14,16
	Número de filas	12	
Ratio Balance Fuerza (RBF)	Valor de la Matriz	170	0,56
	Ponderación Alta X NF X NC	300	

Tabla 22: MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS - INICIATIVAS FA

Alta 5, Media 3, Baja 1		Creciente flujo de turistas a nivel mundial, el Ecuador está apostando a esta actividad por lo que invierte en promoción	Existe aún en el país un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo	El consumo de combustibles fósiles tiene una demanda creciente	La nueva tecnología que consume la sociedad demanda la prestación de servicios sofisticados	Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas	
FORTALEZAS		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Miembros de la Junta Parroquial de Floreana gozan de confianza de la comunidad por su buena administración	1	3	3	5	3	15
2	La FCD y el PNG están trabajando para el control y erradicación de especies invasoras en el área protegida. Así como la restauración de especies	5	5	5	3	3	21
3	Vida tranquila de los ciudadanos	5	3	3	3	5	19
4	Existen varias iniciativas de energía alternativa en marcha en la isla	5	3	3	1	1	13
5	Buenos espacios para realizar turismo de naturaleza y de historia humana	3	3	3	3	5	17
TOTAL		19	17	17	15	17	85

Tabla 23: Matriz Promedios

			Resultado
Promedio de la Matriz Columnas	Valor de la Matriz	85	17
	Número de columnas	5	
Promedio de la Matriz Filas	Valor de la Matriz	85	17
	Número de filas	5	
Ratio Balance Fuerza (RBF)	Valor de la Matriz	85	0,68
	Ponderación Alta X NF X NC	125	

Tabla 24:MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS - INICIATIVAS DO

Alta 5, Media 3, Baja 1	OPORTUNIDADES					
	La constitución del país establece dos derechos fundamentales: El del Buen Vivir y de la Naturaleza	Fuerte Política Gubernamental para realizar cambios trascendentales en la administración pública	La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno Provincial que establece la planificación	El Estado ecuatoriano a establecido el plan cero combustible fósil para Galápagos	Organismos internacionales preocupados por la sostenibilidad de las islas Galápagos	
DEBILIDADES	1	2	3	4	5	TOTAL
No hay ordenanzas y regulaciones que limiten la venta de terrenos a personas y empresas externas de las islas, y que protejan y fomenten la inversión local	1	5	5	1	1	12
Hay un creciente flujo de turistas diariamente a la isla, que están en ella por pocas horas	2	5	3	5	1	14
Pocos recursos humanos capacitados	3	5	5	1	5	16
Poca capacidad de inversión de la población local para el emprendimiento de nuevos negocios o mejorarlos	4	5	5	1	3	14
Existe movimiento migratorio por empleo relacionado a la actividad turística a la isla sin control	5	3	5	1	5	14
Migración de estudiantes fuera de la isla por falta de colegio	6	1	1	1	1	4
El agua es un recurso escaso	7	5	5	1	1	12
Producción agropecuaria no abastece el consumo de la población local y turistas	8	5	1	1	3	10
No existen servicios básicos (alcantarillado, agua potable)	9	5	3	1	1	10
Faltan medios seguros y regulares de transporte marítimo inter islas	10	5	1	3	1	10
Servicio de salud deficiente	11	5	3	1	1	10
Deficiente control de inspección y cuarentena	12	5	5	1	1	12
TOTAL		54	42	18	24	138

Tabla 25:

			Resultado
Promedio de la Matriz Columnas	Valor de la Matriz	138	27,6
	Número de columnas	5	
Promedio de la Matriz Filas	Valor de la Matriz	138	11,5
	Número de filas	12	
Ratio Balance Fuerza (RBF)	Valor de la Matriz	138	0,46
	Ponderación Alta X NF X NC	300	

Tabla 26:

	ANALISIS EXTERNO	
ANALISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO 55%	FA 68%
DEBILIDADES	DO 46%	DA 56%

Al analizar los resultados de la matriz podemos decir que: El 55% en la matriz FO, nos indica que existen buenas probabilidades de oportunidades del entorno externo a partir de las fortalezas. El resultado de la matriz FA nos indica que existe una probabilidad de 68% de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas.

La matriz DO nos muestra que existe un 46% de probabilidad de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades. Por último la matriz DA nos indica que existe un 56% de probabilidad de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

2.2.6. Tabla 27: MATRIZFODA

		Fortalezas	Debilidades	
	F1	Miembros de la Junta Parroquial de Floreana gozan de confianza de la comunidad por su buena administración	D3	Pocos recursos humanos capacitados
	F2	La FCD y el PNG están trabajando para el control y erradicación de especies invasoras en el área protegida. Así como la restauración de especies	D10	Faltan medios seguros y regulares de transporte marítimo inter islas
	F5	Buenos espacios para realizar turismo de naturaleza y de historia humana	D11	Servicio de salud deficiente
			D7	El agua es un recurso escaso
		Oportunidades		
O2	Fuerte Política Gubernamental para realizar cambios trascendentales en la administración pública	Estructurar un sistema de coordinación y planificación interinstitucional para la sostenibilidad de la isla Floreana		Gestionar el mejoramiento de la provisión de agua potable
O3	La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno Provincial que establece la planificación			
O4	Organismos internacionales preocupados por la sostenibilidad de las islas Galápagos			Establecer servicio de transporte marítimo interislas
		Amenazas		
A1	Creciente flujo de turistas a nivel mundial, el Ecuador está apostando a esta actividad por lo que invierte en promoción	Gestionar el establecimiento de un sistema integrado de control; migratorio, turístico y cuarentenario para la isla		
A5	Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas			
A2	Existe aún en el país un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo			
A4	La nueva tecnología que consume la sociedad demanda la prestación de servicios sofisticados			Gestionar ante el Gobierno Nacional la ejecución de un plan de capacitación para la población de Floreana

Recopilamos los resultados de la matriz de evaluación tenemos que:

Tabla 28: Resultados.

Resultados	Valor
Totales de factores externos	3,15
Totales de factores internos	2,57

Con los datos obtenidos, podemos elaborar la matriz General Electric, que nos demuestra que la sostenibilidad de la isla Floreana está en una situación fuerte para el crecimiento, tomando en cuenta los aspectos internos y los externos.

Tabla 29: Evaluación.

		Evaluación Interna		
		Fuerte (3,00 - 4,00)	Promedio (2,00 - 2,99)	Débil (1,00 - 1,99)
Evaluación Externa	Fuerte (3,00 - 4,00)		3,15	
	Promedio (2,00 - 2,99)			
	Débil (1,00 - 1,99)			
			2,57	

Tabla 30: Evaluación Interna y Externa.

		Evaluación Interna		
		Fuerte (3,00 - 4,00)	Promedio (2,00 - 2,99)	Débil (1,00 - 1,99)
Evaluación Externa	Fuerte (3,00 - 4,00)	I CRECER	II CRECER	III PERSISTIR
	Promedio (2,00 - 2,99)	IV CRECER	V PERSISTIR	VI COSECHAR O ELIMINAR
	Débil (1,00 - 1,99)	VII PERSISTIR	VIII COSECHAR O ELIMINAR	IX COSECHAR O ELIMINAR

2.3.RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

Los resultados obtenidos de la recopilación de las diferentes matrices, indican que la sostenibilidad de la isla Floreana es posible y se encuentra en un buen momento para lo cual es clave aprovechar la fortaleza que tiene la Junta Parroquial para liderar un proceso social, como también de las dos instituciones Fundación Charles Darwin y Parque Nacional Galápagos que están presentes y trabajando en la isla en temas de conservación de la naturaleza y acciones sociales, para que juntos lideren el desarrollo de la isla en armonía con la naturaleza.

Es preciso entonces aprovechar las oportunidades que se presentan al haber una legislación nacional consecuente con el Buen Vivir y los derechos de la naturaleza, así mismo la voluntad política del Gobierno actual, de generar cambios trascendentales para cumplir con la constitución.

Se tiene que tener muy en cuenta las amenazas presentes como es el creciente turismo que se está generando a nivel de país, pero que para la isla Floreana es un peligro inminente por razones sociales y ambientales. Las ambientales es que mayor número de visitantes abre la posibilidad del ingreso de especies exógenas a la isla, las mismas que se pueden convertir en plagas incontrolables, teniendo en cuenta que

existe debilidad en el control cuarentenario. En el punto social una debilidad de la población local es que no está preparada suficientemente para afrontar el negocio turístico y sus servicios colaterales. Lo que provocaría un mayor ingreso de personas a laborar a la isla ganando las oportunidades a la población local.

Como tampoco hay protección de los inversionistas foráneos que tienen interés de apropiarse de terrenos en la isla sabiendo que ésta tiene como fortaleza bellos lugares naturales e históricos para desarrollar la actividad turística.

Un mayor flujo de turistas como la migración de trabajadores a la isla ahondaría más una debilidad que existe, que es la falta de servicios básicos de calidad y suficientes, como es la escasez del agua lo que limita actualmente el desarrollo, sumado a esto la deficiencia que existe en la cobertura de salud.

Otra debilidad que requiere ser enfrentada es el insuficiente servicio de transporte marítimo que existe para el traslado de los pobladores entre islas.

Por lo que es recomendable aprovechar las oportunidades que presentan; el Consejo de Gobierno de Galápagos institución planificadora regional y con presupuesto para obras de mejoramiento de la calidad de vida, y de las organizaciones internacionales interesadas en invertir en la sostenibilidad de las islas las que están conscientes cada día más en que la mejoría de la calidad de vida mejorará también la salud del entorno natural.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Hoy, Galápagos se encuentra en un ciclo acelerado de crecimiento económico y poblacional impulsado por los mercado externo”

FCD, Plan Estratégico 2006-2016

RESUMEN

El tercer capítulo es trascendental en el presente trabajo ya que contiene la propuesta de direccionamiento estratégico del Plan Estratégico para la Sustentabilidad de la Isla Floreana. Se incluye aquí, la definición del negocio, la matriz axiológica, los valores, la misión, la visión y las estrategias. Solamente a partir de este capítulo se puede desarrollar el plan estratégico basado en BalancedScorecard.

El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.¹

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para lograr definir el negocio² de sostenibilidad de la isla Floreanase elabora la matriz para aclarar los factores de definición a partir de respuestas básicas.

¹SALAZAR Francis (2008); Gestión Estratégica de Negocios”; Página 138.

² La sostenibilidad de la isla Floreana no es una empresa con fines de lucro, por tanto el negocio se refiere a las actividades principales sobre las cuales tiene que centrarse su gestión.

Tabla 31: Interrogantes básicas para definir el negocio.

Interrogantes básicas	Factores de definición	Respuestas básicas
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Hacer de la Floreana una isla sostenible en la que el buen vivir de las personas se dé, y también se respeten los derechos de la naturaleza.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado?	El manejo sostenible de la isla; población, visitantes y entorno natural.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son...?	Planificación y dirección estratégica, articulación y coordinación de actores dirigida a orientar las acciones para lograr la sostenibilidad

Elaboración: Autor.

Con esta matriz, tenemos que el negocio de la sostenibilidad de la isla Floreana es: Hacer una isla en la que el buen vivir de las personas se dé, y también se respeten los derechos de la naturaleza. A través de un manejo sostenible de sus poblaciones, visitantes y entorno natural. Mediante la planificación y dirección estratégica, y la articulación y coordinación de los actores.

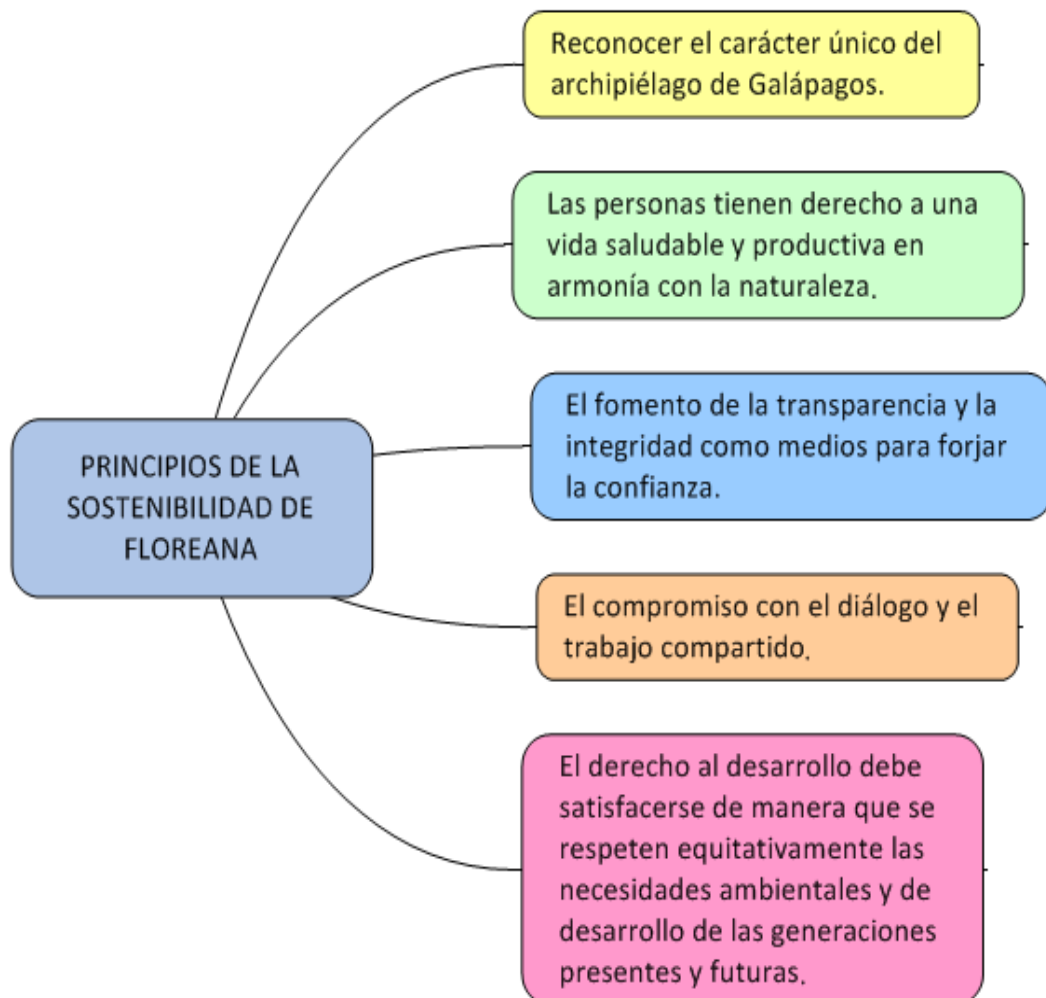
3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es todo el marco de valores y creencias en los que se desempeñan las compañías y en nuestro caso la sostenibilidad de la isla Floreana.

3.3. MATRIZ AXIOLÓGICA

Los principios que la sostenibilidad de Floreana son aquellos enunciados en la Declaración de Río que contiene 27 principios de la sostenibilidad, que adaptados y priorizados a nuestra situación materia de estudio serían los siguientes:

Gráfico 32: Principios de la sostenibilidad de Floreana.



Elaboración: Autor.

Con los principios se realiza una matriz axiológica en la que se establece si existe una relación entre los stakeholders principales y cada uno de los principios establecidos.

Tabla 32: Matriz axiológica.

	Gobiernos Locales	Instituciones Gubernamentales	Pobladores Locales	Empresarios Turísticos	Visitantes	Organismos de Cooperación	Pescadores Artesanales	Embarcaciones de cabotaje	Iglesia Católica
Reconocer el carácter único del archipiélago de Galápagos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Las personas tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza;	X	X	X	X	X	X	X	X	X
El fomento de la transparencia y la integridad como medios para forjar la confianza	X	X	X	X	X	X	X	X	X
El compromiso con el diálogo y el trabajo compartido	X	X	X	X	X	X	X	X	X
El derecho al desarrollo debe satisfacerse de manera que se respeten equitativamente las necesidades ambientales y de desarrollo de las generaciones presentes y futuras	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaboración: Autor.

3.4. VALORES

Los valores corporativos del son los siguientes:

Tabla 33: Valores de la sostenibilidad de la isla Floreana.

Compromiso
Participación
Responsabilidad

3.5. MISIÓN

La misión establecida es la siguiente:

Implementar mejores condiciones socioambientales que generen el mejoramiento de la calidad de vida y la restauración y conservación de la naturaleza de la isla Floreana, para alcanzar su sostenibilidad.

Si analizamos el ADN de la Misión tenemos que:

Tabla 34: ADN Misión.

N.	ADN MISIÓN	KPI
1	Implementar mejores condiciones socioambientales	
2	Mejoramiento de la calidad de vida de la población local	Servicios
3	La restauración y conservación de la naturaleza de la isla	servicios
4	Alcanzar la sostenibilidad de Floreana	

Elaboración: Autor.

3.6. VISIÓN

La visión propuesta es la siguiente:

Para el 2015 la isla Floreana contará con un sistema de manejo integral para el “Buen Vivir” de su población y de la conservación de su entorno natural.

Si analizamos el ADN de la visión, tenemos que:

Tabla 35: ADN Visión.

N.	ADN VISIÓN	KPI
1	Sistema de manejo integral	Servicio
2	El “Buen Vivir” de su población	Servicio
3	Conservación de entorno natural.	Servicio

Elaboración: Autor.

3.7. OBJETIVOS

Los objetivos que se plantean a partir de la visión son los siguientes:

Tabla 36: Objetivos.

N.	ADN MISIÓN
1	Establecer un Sistema de Manejo integral de la isla Floreana
2	Incrementar el “Buen Vivir” de la población de la isla
3	Incrementar la conservación de entorno natural.

Elaboración: Autor.

3.8. ESTRATEGIA

Los elementos que la estrategia planteada debe contener son:

- Coordinación interinstitucional para la ejecución de acciones.
- Mejoramiento de los servicios básicos para la población local.
- Erradicación y control de especies invasivas.

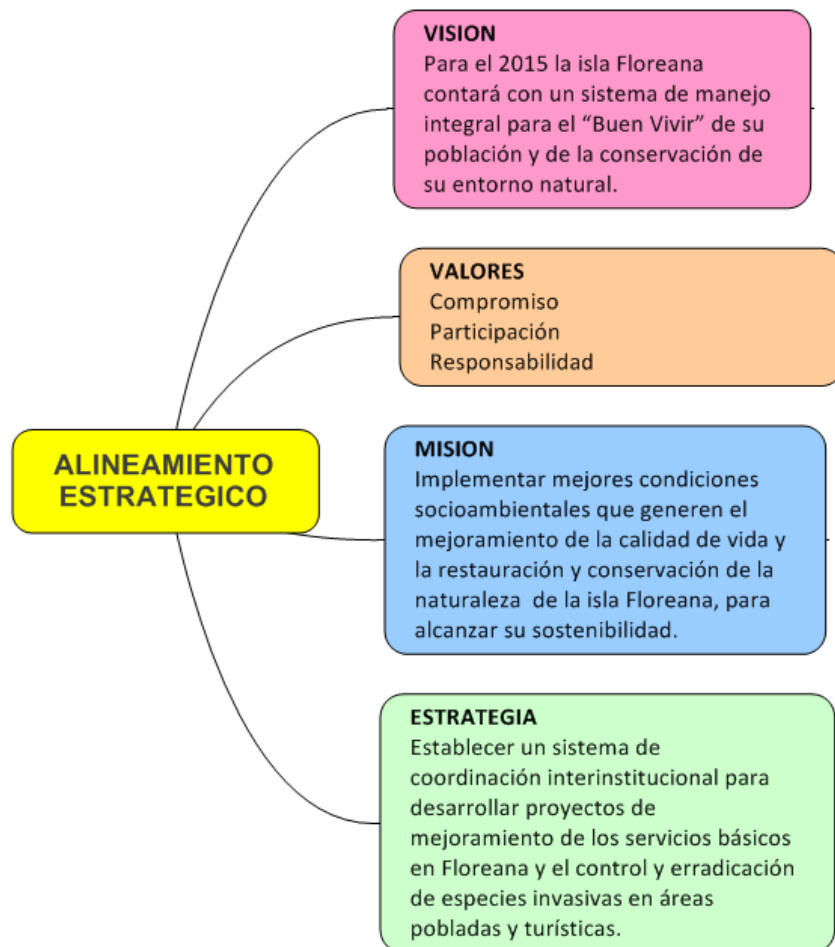
Con estos elementos la estrategia es:

Establecer un sistema de coordinación interinstitucional para desarrollar proyectos de mejoramiento de los servicios básicos en Floreana y el control y erradicación de especies invasivas en áreas pobladas y turísticas.

La estrategia está dirigida, por lo tanto, a generar coordinación multisectorial e institucional para atender las necesidades básicas insatisfechas de la población y enfrentar el avance de las especies introducidas agresivas que están afectando la flora y fauna de la isla, así como la economía de la población local.

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ISLA FLOREANA

Gráfico 33:



Elaboración: Autor.

CAPÍTULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL / BSC DEL PLAN

“Si no se puede gestionar no se podrá mejorar”

Módulo de Cuadro de Mando Integral ESPE 2010

RESUMEN

El cuarto capítulo es el desarrollo detallado del Cuadro de Mando Integral / BalancedScorecard –BSC del Plan Estratégico para la sostenibilidad de la Isla Floreana. Empieza el capítulo con una definición del BSC, donde se establecen las cuatro perspectivas con sus respectivas propuestas de valor, y posteriormente se establecen los objetivos estratégicos con los que se diseña el mapa estratégico. A continuación se incluye el mapa estratégico que es una representación gráfica de la estrategia en la cual se expresan las relaciones de causa y efecto entre los objetivos. Como parte del BSC se incluyen un análisis de indicadores, los rangos y metas propuestas y un cronograma de ejecución. Finaliza el capítulo con la definición de los KPI y los 3M.

4.1.DEFINICIÓN DE CMI/BSC

El Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard) constituye en una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una organización sea esta privada o pública-gubernamental.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología CMI nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo. Se dice que tradicionalmente las

organizaciones no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación.

4.2.ELABORACIÓN DE CMI/BSC

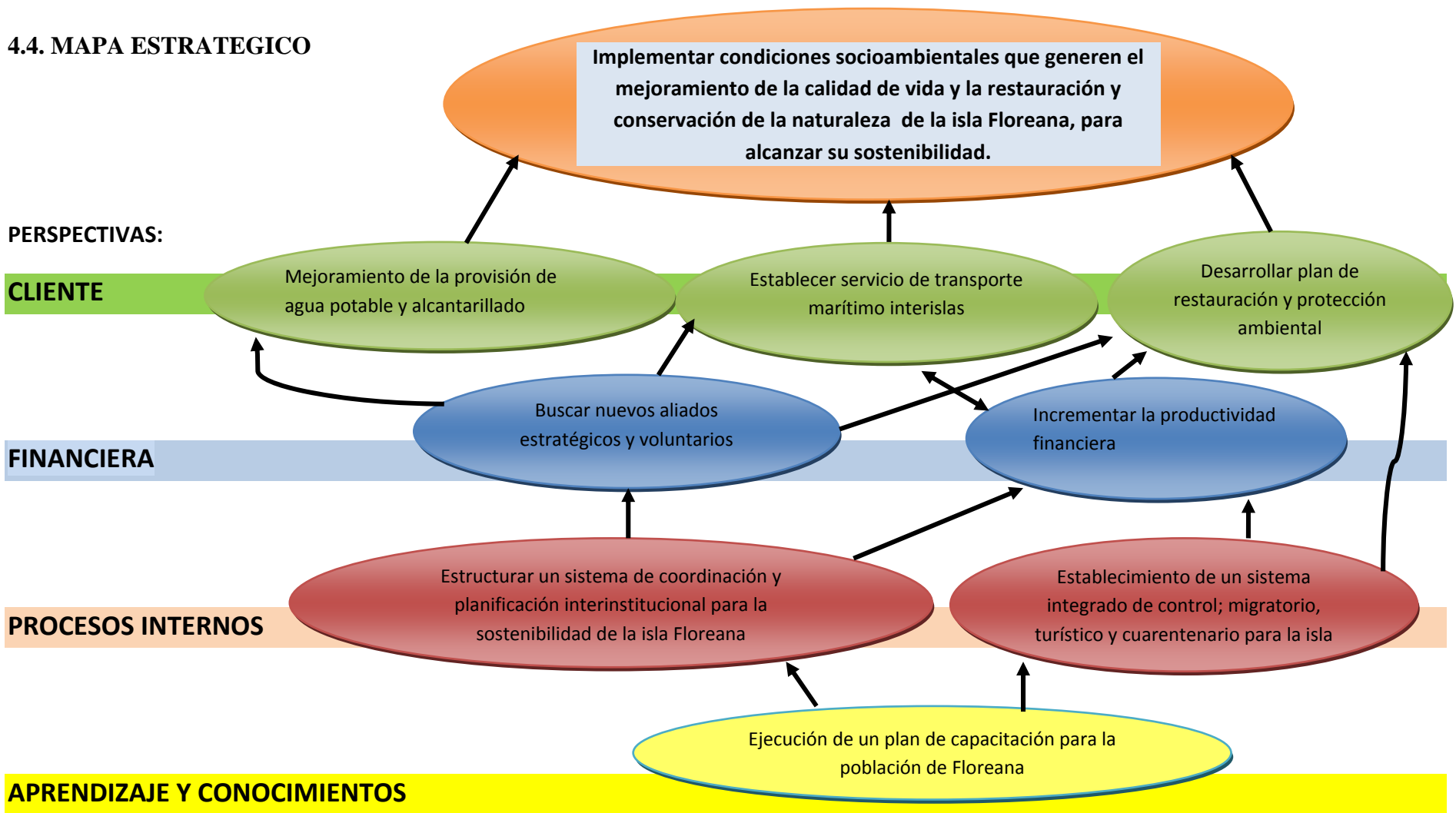
Dado el carácter socio-gubernamental del Plan Estratégico para la Sostenibilidad de la Isla Floreana las perspectivas que se incluirán en el BalancedScorecard son; Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y crecimiento de los involucrados, y Financiera. Por su carácter público, su fin último no es la financiera sino, evidentemente, cumplir efectivamente su misión³.

4.3.DEFINICIÓN DE INDICADORES O KPI's

Los indicadores son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir alguna de alguna manera las variables propuestas en cada caso.

³(Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004, pág. 35.)

4.4. MAPA ESTRATEGICO



4.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS		DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS				MEDIOS			
		Propuestas de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de datos	Meta	Peligro	Precaución	Real	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Final
CILIENTE	SALUD	Mejorar condiciones sanitarias de la población	Mejoramiento de la provisión de agua potable y alcantarillado	Número de viviendas con servicios	Proyectos desarrollados	Anual	Encuestas	100 %	20 %	40%	0%	Diseñar y buscar financiamiento para proyecto de saneamiento urbano	MUNICIPIO DE SAN CRISTÓBAL	2012	2014
	COMUNICACIÓN	Mantener las relaciones sociales y comerciales con otras islas	Establecer servicio de transporte marítimo interislas	Número de embarcaciones operando	Construida y/o comprada	Semestral	Reporte	1	0	0	0	Buscar financiamiento y Adquirir embarcación	JUNTA PARROQUIA L DE FLOREANA	ENERO 2012	DICIE MBRE 2012
	NATURALEZA	Mejorar estado de conservación del entorno natural	Desarrollar plan de restauración y protección ambiental	Número de proyectos en ejecución	Proyectos ejecutados	Anual	Reportes	50%	10 %	20%	20%	Ejecutar proyectos de control de especies introducidas y restauración	FUNDACION CHARLES DARWIN / PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS	2012	2014
FINANCIERA	RENTABILIDAD	Optimizar los recursos	Incrementar la productividad financiera	Rentabilidad	Ingresos-egresos-gastos-total ingresos	Anual	Reportes	80%	15 %	40%	0%	Diseñar y ejecutar sistemas de control de costos y reducción de gastos	CONSEJO DE GOBIERNO DE GALÁPAGOS	2012	2014

	AUTOFINANCIAMIENTO	Crear y desarrollar planes de financiamiento	Buscar nuevos aliados estratégicos y voluntarios	Número de nuevos cooperantes	Convenios logrados	Anual	Reportes	80%	15%	40%	20%	Establecer planes de financiamiento, y de ayuda social y técnica	CONSEJO DE GOBIERNO DE GALÁPAGOS / JUNTA PARROQUIAL DE FLOREANA	2012	2014
--	--------------------	--	--	------------------------------	--------------------	-------	----------	-----	-----	-----	-----	--	---	------	------

Elaboración: Autor.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS		DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS			METAS				MEDIOS				
		Propuestas de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de datos	Meta	Peligro	Precaución	Real	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Final
PROCESOS INTERNOS	COORDINACIÓN	Alinear los planes y acciones institucionales y gremiales en Floreana	Estructurar un sistema de coordinación y planificación interinstitucional para la sostenibilidad de la isla Floreana	Número de instituciones integradas a la coordinación	Proceso implementado	Semestral	Reportes	80%	15%	40%	5%	Diseñar plan de coordinación	Consejo de Gobierno de Galápagos	2012	2014
	CONTROL	Incrementar los niveles de eficiencia en el control	Establecimiento de un sistema integrado de control; migratorio, turístico y cuarentenario para la isla	Sistema implementado	Proceso implementado/proceso propuesto	Semestral	Reportes	80%	15%	40%	0%	Diseñar sistema de control integrado	Consejo de Gobierno de Galápagos/Agriculturalidad	2012	2014
APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN		Mejorar las capacidades locales	Ejecución de un plan de capacitación para la población de Floreana	Plan implementado	Capacitaciones ejecutadas	Semestral	Reportes	50%	10%	30%	5%	Diseñar y gestionar plan de capacitación	SECAP/Consejo de Gobierno de Galápagos	2012	2014

Elaboración: Autor.

4.6. PRIORIDAD DE PROYECTOS

Tabla 37. Matriz de Proyectos Priorizados.

Prioridad	Iniciativas estratégicas / Proyectos
1	Diseño y gestión de financiamiento para proyecto de saneamiento urbano (agua potable y alcantarillado)
2	Servicio de transporte marítimo interislas (compra de lancha, rápida)
3	Sistema de coordinación y planificación interinstitucional para la sostenibilidad de la isla Floreana
4	Sistema integrado de control; migratorio, turístico y cuarentenario para la isla
5	Ejecución de plan de capacitación para la población de Floreana
6	Desarrollar plan de restauración y protección ambiental
7	Establecimiento de nuevos aliados estratégicos y voluntarios

Elaborado: el Autor

4.7. PERFILES DE PROYECTOS

Tabla 38. Proyecto 1.

Iniciativas estratégicas / Proyectos	Diseño y gestión de financiamiento para proyecto de saneamiento urbano (agua potable y alcantarillado)
Prioridad	1
Propuestas de valor	Mejorar condiciones sanitarias de la población
Actividades	Diseño y estudios de prefactibilidad de proyecto de agua potable y alcantarillado
	Implementación de sistema de agua potable y alcantarillado
Líder de Implementación / Ejecutor	Municipio de San Cristóbal
Costo en Dólares	\$ 180.000

Elaborado: el Autor

Tabla 39. Proyecto 2.

Iniciativas estratégicas / Proyectos	Servicio de transporte marítimo interislas (compra de lancha, rápida)
Prioridad	2
Propuestas de valor	Mantener las relaciones sociales y comerciales inter islas
Actividades	Buscar financiamiento y Adquisición de embarcación
Líder de Implementación / Ejecutor	Junta Parroquial de Floreana
Costo en Dólares	\$ 70.000

Elaborado: el Autor

Tabla 40. Proyecto 3.

Iniciativas estratégicas / Proyectos	Sistema de coordinación y planificación interinstitucional para la sostenibilidad de la isla Floreana
Prioridad	3
Propuestas de valor	Alinear los planes y acciones institucionales y gremiales en Floreana
Actividades	Diseñar Plan de Coordinación
Líder de Implementación / Ejecutor	Consejo de Gobierno de Galápagos
Costo en Dólares	\$ 24.000

Elaborado: el Autor

Tabla 41. Proyecto 4.

Iniciativas estratégicas / Proyectos	Sistema integrado de control; migratorio, turístico y cuarentenario para la isla
Prioridad	4
Propuestas de valor	Incrementar los niveles de eficiencia en el control
Actividades	Diseñar sistema de control integrado para la isla Floreana
Líder de Implementación / Ejecutor	Consejo de Gobierno de Galápagos/ Agrocalidad - SICGAL
Costo en Dólares	\$ 30.000

Elaborado: el Autor

Tabla 42. Proyecto 5.

Iniciativas estratégicas / Proyectos	Ejecución de plan de capacitación para la población de Floreana
Prioridad	5
Propuestas de valor	Mejorar las capacidades locales
Actividades	Diseñar y gestionar plan de capacitación para la población local
Líder de Implementación / Ejecutor	SECAP/Consejo de Gobierno de Galápagos
Costo en Dólares	\$ 60.000

Elaborado: el Autor

Tabla 43. Proyecto 6.

Iniciativas estratégicas / Proyectos	Desarrollar plan de restauración y protección ambiental
Prioridad	6
Propuestas de valor	Mejorar estado de conservación del entrono natural
Actividades	Ejecutar proyectos de control de especies introducidas y restauración
Líder de Implementación / Ejecutor	Fundación Charles Darwin / Parque Nacional Galápagos
Costo en Dólares	\$ 78.000

Elaborado: el Autor

Tabla 44. Proyecto 7.

Iniciativas estratégicas / Proyectos	Establecimiento de nuevos aliados estratégicos y voluntarios
Prioridad	7
Propuestas de valor	Crear y desarrollar planes de financiamiento
Actividades	Establecer planes de financiamiento, y de ayuda social y técnica
Líder de Implementación / Ejecutor	Consejo de Gobierno de Galápagos /Junta parroquial de Floreana
Costo en Dólares	\$ 12.000

Elaborado: el Autor

4.8. COSTO TOTAL DE PROYECTOS

Tabla 45. Costo de Proyectos Priorizados.

Prioridad	Iniciativas estratégicas / Proyectos	Costo
1	Diseño y gestión de financiamiento para proyecto de saneamiento urbano (agua potable y alcantarillado)	\$ 180.000
2	Servicio de transporte marítimo interislas (compra de lancha, rápida)	\$ 70.000
3	Sistema de coordinación y planificación interinstitucional para la sostenibilidad de la isla Floreana	\$ 24.000
4	Sistema integrado de control; migratorio, turístico y cuarentenario para la isla	\$ 30.000
5	Ejecución de plan de capacitación para la población de Floreana	\$ 60.000
6	Desarrollar plan de restauración y protección ambiental	\$ 78.000
7	Establecimiento de nuevos aliados estratégicos y voluntarios	\$ 12.000
	TOTAL	\$ 424.000

Elaborado: el Autor

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*“La especie que sobrevive no es la más fuerte, ni la más inteligente.
Es aquella que responde mejor al cambio”
Charles Darwin, 1859*

RESUMEN

Para concluir con el presente trabajo se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones para la ejecución efectiva del presente plan estratégico. En un primer momento se analiza la pertinencia del plan estratégico propuesto y en un segundo momento las recomendaciones para su aplicabilidad. En el cual se determina que esta iniciativa puede convertirse en un modelo de manejo y gestión, con el cual se elimina el caudillismo político, y se resalta la cooperación y coordinación organizacional.

5.1 PERTINENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Considero que la aplicación del presente plan estratégico para la sustentabilidad de la isla Floreana basado en balancedscorecard que se ha desarrollado en este trabajo es pertinente por las siguientes razones:

- Parte de una realidad isleña existente. Pues como el análisis parte de datos comprobables que van desde investigaciones cualitativas y cuantitativas como encuestas, entrevistas y grupos focales, así como reportes técnicos ambientales respecto a la conservación de la isla. El plan estratégico se centra en propiciar la armonía entre el accionar y crecimiento de la población humana y la naturaleza.
- Aún que se requiere de recursos económicos aparte de aquellos con los que las instituciones locales ya cuentan anualmente. La parte más importante del plan estratégico está en la coordinación interinstitucional y el mejoramiento de las capacidades locales. Recordemos que el fin último del plan estratégico

para la sostenibilidad de la isla Floreana es el logro de la misión y por lo tanto, los recursos económicos son funcionales a la consecución.

- La población local de Floreana esta consiente de los desafíos que enfrentan para alcanzar el buen vivir y las amenazas que tienen sobre el uso indiscriminado de sus recursos naturales, por lo podemos decir que están dispuestos a actuar para asegurar sus derechos y los de la naturaleza.

5.2. APLICABILIDAD

Para la aplicación del plan estratégico de gestión basado en balancedscorecard, recomiendo que se tomen en cuenta algunos aspectos fundamentales:

- El desarrollo del plan estratégico requiere de un enorme compromiso social, político y económico por parte de los habitantes de la isla Floreana y de las autoridades provinciales y nacionales. Con el Presidente de la Junta Parroquial a la cabeza, de manera que sea él quien lidere el plan estratégico al interior de la isla, y por otro lado el Consejo de Gobierno complemente el liderazgo a nivel provincial y nacional. A su vez el Consejo de Gobierno asegure el financiamiento.
- Un manejo técnico con un fuerte posicionamiento político para la toma de decisiones y un proceso de capacitación de la población local.
- Una participación activa y colaborativa de las organizaciones públicas y/o privadas, ONG's relacionadas con Floreana, especialmente en el aseguramiento del presupuesto y asistencia técnica para la ejecución de cada componente/proyecto establecido.

5.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La aplicabilidad de este Plan Estratégico para la Sustentabilidad de la Isla Floreana en el Archipiélago de Galápagos, puede convertirse en un moderno modelo de administración y gestión pública-ciudadana, ya que al desarrollarse mejores prácticas de manejo y gestión de una manera coordinada, se elimina el clientelismo político que destruye la armonía y desarrollo sustentable de las comunidades.

Como recomendación puedo decir, que el plan estratégico propuesto es una oportunidad que tienen los Gobiernos; nacional, provincial, cantonal y parroquial para poner en marcha “El Buen Vivir” establecido en la actual Constitución.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.

Documentos de Trabajo N° 2. Lineamientos Estratégicos Para el Desarrollo Nacional 2010-2021. 2009.

Fundación Charles Darwin para las islas Galápagos WWF. 2002. Visión para la biodiversidad de las islas Galápagos. R Bensted-Smith (ed), FCD, Puerto Ayora, Galápagos.

FCD, 2006. Fundación Charles Darwin, Plan Estratégico 2006-2016.

FCD, PNG & INGALA 2007. Informe Galápagos 2006-2007, Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.

FCD, PNG & INGALA. (2008). *Informe Galápagos 2007-2008*. Puerto Ayora.

Fundación Charles Darwin. PPT.ProyectFloreana: an integrated approach to conservation. 2009.

Fundación Charles Darwin & Parque Nacional Galápagos. Línea Base sobre las necesidades y percepciones de los grupos de usuarios con respecto al manejo y conservación de la Reserva Marina de Galápagos. 2002.

Fundación Charles Darwin & Parque Nacional Galápagos. Estudio de percepciones de los turistas y transeúntes acerca de las especies introducidas y el Sistema de Inspección y Cuarentena para Galápagos (SICGAL), y Línea Base de prácticas de los residentes y turistas frente al SICGAL. 2003.

Fundación Charles Darwin. PPT. Del Turismo al Ecoturismo. Christophe Grenier. 23 septiembre 2010.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ministerio Coordinador de Patrimonio Natural y Cultural, Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos & Ministerio del Ambiente. PPT. Planificación y presupuesto participativo 2010-2013, Taller de Desarrollo Humano. San Cristóbal, 11 noviembre 2010.

Ministerio Coordinador de Patrimonio Natural y Cultural, Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos & Ministerio del Ambiente. PPT. Planificación y presupuesto participativo 2010-2013, Taller de Bioseguridad. Santa Cruz, 18 noviembre 2010.

Plan Estratégico del Cantón San Cristóbal. 2003.

PNG. Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos, Un pacto por la conservación y desarrollo sustentable del archipiélago. 2005.

PNG. Plan de Manejo de Conservación y Uso Sustentable para la Reserva Marina de Galápagos. 1999.

República del Ecuador. Plan Nacional de Desarrollo. Plan nacional del Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural. SENPLADES 2009.

SIIG. Sistema Integrado de Indicadores para la Provincia de Galápagos. INGALA. 2009.

Tapia W., Ospina P., Quiroga D., González J.A., Montes C., (editores) 2009. Ciencia para la Sostenibilidad en Galápagos: el papel de la investigación científica y tecnológica en el pasado, presente y futuro del archipiélago. Parque Nacional Galápagos. Universidad Andina de Madrid y Universidad San Francisco de Quito. Quito 2009.

WWF-USAID, 2006. Pasos hacia la sustentabilidad de la Reserva Marina de Galápagos. Proyecto Conservación de la Reserva Marina de Galápagos. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.

Wolff, M. and Gardener, M (eds.) Proceedings of the Galápagos Science Symposium 2009. Charles Darwin Foundation, Galapagos. 2009. 231 p