

# PLAN ESTRATEGICO PARA LA ADMINISTRACION DE LA RESERVA ECOLOGICA PAJARO BRUJO EN LA PROVINCIA DE GALAPAGOS

**Zapata, Carlos<sup>1</sup>; Pineda, Rosario<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Director de la Fundación para el Desarrollo Responsable Alternativo de Galápagos. Puerto Ayora,  
Ecuador. Carlos.zapata.erazo@gmail.com

<sup>2</sup> Docente y tutor de investigación. Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador.  
rpineda@espe.edu.ec

## **Resumen**

*La Reserva Pájaro Brujo, ubicada en la parte alta de la isla Santa Cruz, provincia de Galápagos, y administrada por FUNDAR Galápagos, no lograba ser autosuficiente, no lograba articular sus intenciones de consolidarse como un espacio educativo de sostenibilidad y tenía desorden administrativo. Se elaboró un diagnóstico y posteriormente un plan estratégico, basado en determinar la filosofía de la Reserva, estrategias y un cuadro de mando integral. Durante la determinación de la filosofía de la Reserva, se determinó la razón de ser, visión, misión, principios y valores, y objetivos estratégicos. Durante la fase estratégica se realizó un análisis FODA, análisis de competitividad modelo Porter, productos de la Reserva, políticas, estrategia genérica, estrategias operativa- funcionales y estrategias corporativas. Se realizó finalmente un cuadro de mando integral, con indicadores claves de gestión, determinación de metas, identificación y priorización de proyectos, y perfiles de diez proyectos. Se concluyó que la Reserva es un sitio con mucho potencial, que no ha logrado consolidarse como un centro demostrativo de sostenibilidad. También se concluye que al conseguirse la visión de la Reserva se estaría consiguiendo la visión de FUNDAR Galápagos totalmente, ya que ambas visiones son totalmente compatibles. La visión de la Reserva construida durante el proceso es: “Consolidarnos como un sitio de visita demostrativo de la sostenibilidad, estético, funcional, integral, autosuficiente, divertido, donde se puede aprender sobre restauración ecológica, buenas prácticas sostenibles y agricultura sostenible. En la Reserva se realiza investigación y se construye un nuevo paradigma a través del pensamiento crítico y la innovación. Es un punto de encuentro de una comunidad que busca su desarrollo integral y estilos de vida sostenibles”*

## **Palabras clave**

Reserva ecológica, Galápagos, Planificación estratégica, FODA, Cuadro de mando integral

## **Abstract**

*Pajaro Brujo Reserve, located in the high lands of Santa Cruz Island, Galapagos Province, and administrated by FUNDAR Galapagos could not be self-sufficient, it could not articulate his intentions to establish itself as an*

*educational space of sustainability and has administrative disorder. Was developed a diagnosis and then a strategic plan, based on determining the Reserve philosophy, strategies and balance scorecard. During the determination of the philosophy of the Reserve, we determined the business focus, vision, mission, principles and values, and strategic objectives. During the strategic phase conducted a DOFA analysis, competitive analysis with model Porter, Reserve's products, policies, generic strategy, operational-functional strategies and corporate strategies. We finally made one scorecard, key performance indicators, setting targets, identifying and prioritizing projects, and profiles of ten projects. It was concluded that the Reserve is a site with great potential, which has not established itself as a sustainability demonstration center. It is also concluded that the achieved vision of the Reserve would be getting FUNDAR's vision completely, since both views are fully supported. The vision of the Reserve built during the process was: "Consolidate as a visitor site demonstration of sustainability, aesthetic, functional, comprehensive, self-sufficient, fun, where you can learn about ecological restoration, sustainable practices and sustainable agriculture. The Reserve conducts research and builds a new paradigm through critical thinking and innovation. It is a meeting place for a community that seeks the integral and sustainable lifestyles"*

#### **Key Word**

Ecological Reserve, Galapagos, Strategic Planning, DOFA, Balanced Scorecard

### **I. Introducción**

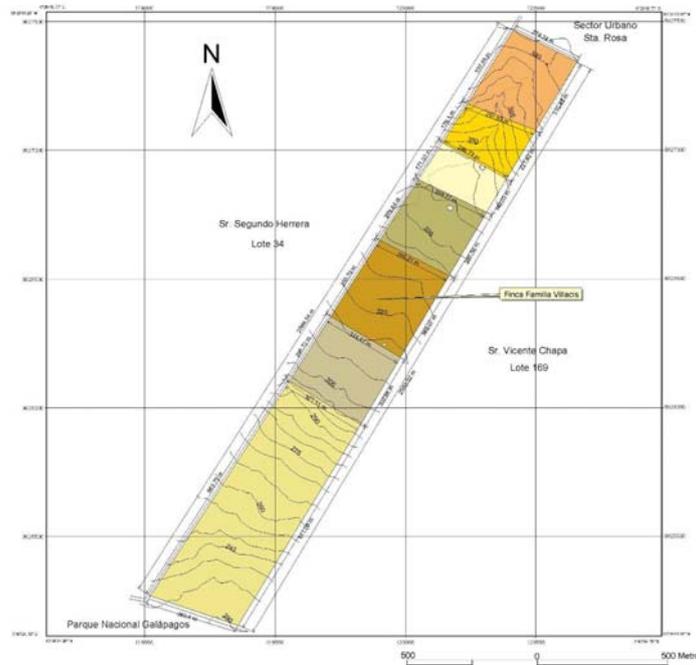
Las islas Galápagos son en sí un reto para la humanidad: conseguir un modelo de desarrollo sostenible, en el que los ecosistemas y sus especies se conserven por un lado, y las poblaciones humanas alcancen su desarrollo integral, por otro. A pesar de la intención constitucional y legal de constituir de Galápagos en un modelo de sostenibilidad, esto no ha sido posible. Las continuas crisis de sostenibilidad de las islas llevaron al gobierno del Ecuador a establecer un acuerdo de emergencia para la provincia de Galápagos en el año 2007, mismo año en que la UNESCO incluyó a Galápagos en la lista de patrimonios en peligro. Estas declaratorias de peligro se deben a que las islas Galápagos son importantes para el Ecuador y la humanidad por su excepcional biodiversidad.

Las partes altas de las islas son zonas especialmente sensibles a la invasión de especies exóticas, toda vez que la humedad existente promueve el desarrollo de especies foráneas. Las fincas de las partes altas están actualmente dedicadas en su mayor parte a la cría de ganado, por lo que los potreros con pasto elefante son un cultivo dominante. Visualmente se mira la parte agrícola invadida de especies invasivas introducidas, principalmente mora, guayaba, cascarilla. La producción agrícola es limitada y poco tecnificada. La oferta local no abastece la demanda local. Los agricultores identifican la causa de la falta de desarrollo agrícola, causado entre otras razones por: muchas plagas (especies invasivas), falta de agua de riego, ausencia de asistencia técnica, competencia de productos agrícolas del continente, falta de crédito, etc. Las partes altas son hábitat de importantes especies de Galápagos (tortuga terrestre de Santa Cruz, pinzones de

lava, pinzón María, pata pegada, pachay, pájaro brujo, lechuza, Scalesias, cafetillo, entre otras)

FUNDAR Galápagos, Organización No Gubernamental (ONG) creada en el año 2001, buscó un sitio en la parte alta donde se pueda transformar un terreno de uso convencional en una Reserva de especies de Galápagos, y que sirva además de centro de formación y sea demostrativo de formas de vida sustentables, donde las acciones del hombre sean compatibles con la conservación de la naturaleza. En alianza con The Nature Conservancy, ONG de conservación, se adquirió una finca el 20 de septiembre del año 2004 y fue conformada como un Fideicomiso administrado por FUNDAR. La finca fue denominada inicialmente “Centro Demostrativo de Vida Sustentable”, debido a que ese fue el nombre con el que FUNDAR buscó los fondos requeridos para el proyecto; luego en el año 2009 fue rebautizada como “Reserva Pájaro Brujo”. Su nombre lo debe a la existencia de una pequeña ave denominada “pájaro brujo” que habita en la zona, y cuya población está dramáticamente descendiendo por causas no establecidas totalmente.

La reserva ecológica Pájaro Brujo se encuentra ubicada en la parroquia de Santa Rosa a 17 Km de Puerto Ayora. Tiene una extensión total es de 82 hectáreas. La Reserva se encuentra a altitudes variables, siendo su parte norte la más alta con 383 msnm y su límite sur la más baja con 230 msnm. Estas diferencias de alturas confieren ciertos microclimas diferenciados. La superficie tiene parches de roca volcánica, y en algunos casos, ligeramente agrietada. Tiene una forma rectangular alargada, con un camino que recorre todo el terreno



**Gráfico 1: Mapa de la Reserva Pájaro Brujo. Galápagos 2012.**  
Fuente: FUNDAR

Para implementar y dar mantenimiento a la Reserva Pájaro Brujo requiere de altas sumas de dinero. El factor económico y financiero debe ser considerado un medio para alcanzar los objetivos de la Reserva. Actualmente lo subsidia FUNDAR Galápagos y se genera algunos fondos de autogestión a través de cursos, talleres y eventos que han durado entre pocas horas y siete días. Se ha cobrado un valor por estadía y alimentación, aunque no se ha realizado un análisis de costo-beneficio de las actividades. En algunas ocasiones, parecería que los costos generados son mayores a los ingresos percibidos. Se dispone de una visión general de lo que se desea de la reserva, aunque no se ha escrito y ni se ha logrado establecer objetivos claros y mecanismos para alcanzar los objetivos. Se ha identificado que los mismos empleados de FUNDAR Galápagos tienen visiones y entendimientos diferentes. Un Plan estratégico es determinante para el éxito de la Reserva y su posicionamiento como un sitio demostrativo de formas de vida sustentables en Galápagos. El plan nos permitirá aclarar la filosofía de la organización, entender mejor la situación actual, plantearse estrategias claras de acción, determinar objetivos estratégicos y proyectos a realizarse para alcanzar los objetivos planteados.

Los problemas socio ambientales de Galápagos, y principalmente lo de la parte alta de las islas y sus habitantes, pueden ser transformados hacia maneras más sustentables mediante la investigación, la capacitación, y sobre todo, el ejemplo. Al ser la finca una propiedad con las mismas características que cualquier finca de la parte alta de Santa Cruz, ésta puede transformarse en un modelo de formas de vida sustentables, siendo una base de promoción de conservación y desarrollo responsable.

La hipótesis general planteada para la investigación fue que un plan estratégico integral permitirá a la Reserva Pájaro Brujo ser exitosa en el largo plazo. Específicamente, se planteó que es más fácil conseguir recursos financieros de inversión de donantes externos, cuando existe un plan de gestión claro; que la Reserva Pájaro Brujo tiene valores que le permitirán alcanzar la sostenibilidad financiera con una adecuada implementación de un plan estratégico; y, que el proceso de planificación estratégica le puede dar mayor solidez conceptual y filosófica a la razón de ser de la Reserva Pájaro Brujo.

## **II. Metodología**

La planificación estratégica de la Reserva fue un proceso que duró nueve meses de trabajo en campo, iniciando el 12 de mayo de 2011 y culminando el 7 de febrero de 2012. Participaron hasta nueve personas en tres diferentes talleres y en siete reuniones de trabajo. El autor del presente documento facilitó y dirigió metodológicamente todos los talleres, los cuáles fueron realizados en su mayoría en la misma Reserva Pájaro Brujo. Adicional a los métodos primarios para construir información, se realizó una compilación de fuentes secundarias de información, principalmente aquellas que conforman el marco teórico, como aquellas investigaciones que explican la importancia ecológica de la Reserva.

La planificación estratégica se realizó en dos fases: la primera, fue una fase de diagnóstico, y la segunda, de planificación estratégica en sí.

Los métodos exploratorios y analíticos de diagnóstico seleccionado fueron los siguientes:

1. Árbol de problemas, utilizando la metodología del marco lógico. Los participantes utilizaron cartulinas para colocar ideas individuales y visualizarlas en una pizarra, se evaluó según el orden de causalidad (análisis causa-efecto), se identificó un problema central y se identificaron las causas de los problemas obtenidos.
2. Análisis de factores internos-externos. Se determinó y priorizó grupo factores externos (9) y factores internos (18) Se determinó oportunidades y amenazas para el caso de los factores externos y fortalezas y debilidades para el caso de los factores internos. Se priorizó y ponderó cada uno de los factores.

En cuanto a la fase de planificación estratégica en sí, se utilizó las siguientes metodologías:

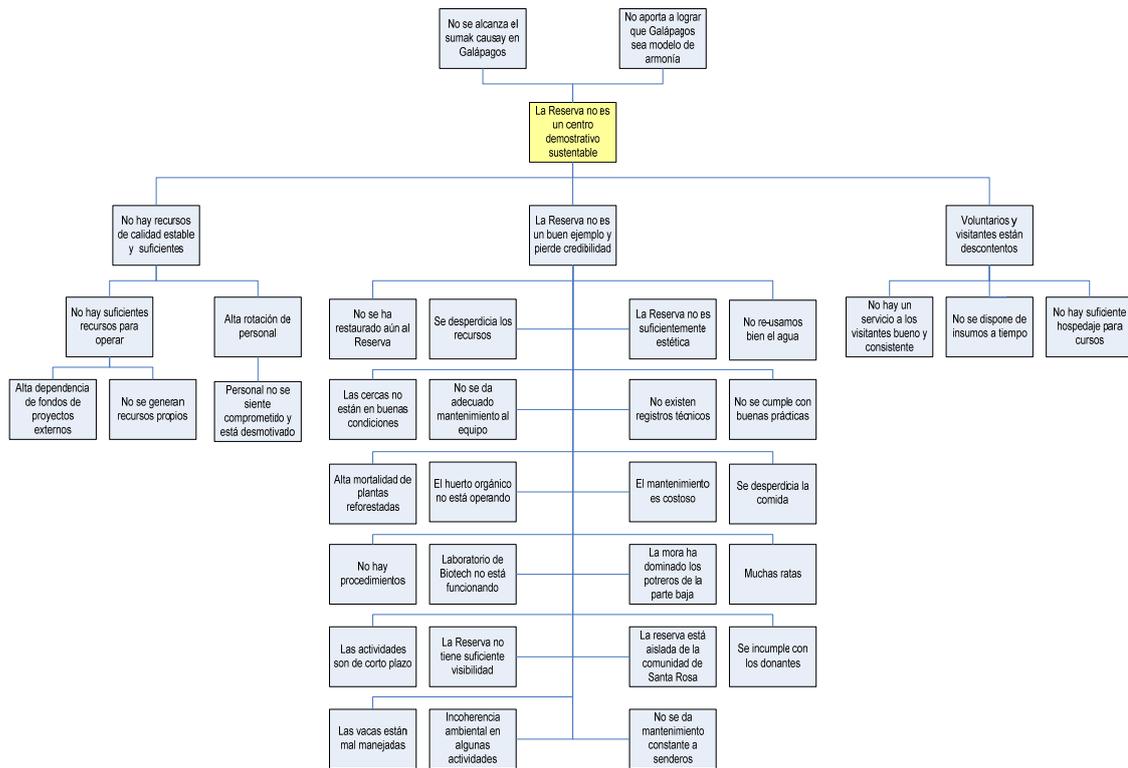
1. Determinación conceptual o filosófica, donde se determinó la razón de ser de la Reserva, la visión, misión, principios y valores, objetivos, etc. Esta etapa se la trabajó tanto en plenaria, como en grupos de trabajo. Se requirió dos talleres para esta etapa.
2. Determinación de estrategias. Se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sobre la base de los factores externos e internos logrados en la fase de diagnóstico; un análisis de la competitividad de la Reserva utilizando en método de Porter de las cinco fuerzas de la competencia. También se determinó los productos que ofrece la Reserva; las políticas; y las estrategias. Se desarrollaron tres tipos de estrategias: a) estrategia genérica (Porter); estrategias funcionales y operativas; y, estrategias corporativas.
3. Determinación de un plan de acción estratégico, utilizando el método de Cuadro de Mando Integral, el cuál incluyó: determinación de las perspectivas, construcción de indicadores claves de éxito, análisis de causa-efecto entre factores, formación de un mapa de factores, determinación de indicadores de gestión, definición de metas, identificación de proyectos prioritarios y desarrollo de perfiles de los diez proyectos más importantes.

Para la recolección de la información secundaria, se utilizó las siguientes fuentes de información: a) registros existentes en la Reserva Pájaro Brujo, b) documentos generados anteriormente (bibliografía) y c) datos históricos de visitantes (parroquia de Santa Rosa, Ministerio de Turismo, Parque Nacional Galápagos)

### **III. Resultados y discusión**

Para el árbol de problemas, se acordaron 37 problemas de un total de 54 tarjetas válidas. Los problemas fueron organizados en un árbol que tiene un problema central, 2 efectos, 3 problemas primarios, y los restantes fueron organizados como problemas secundarios dependientes de los problemas primarios (Gráfico )

Plan estratégico para la administración de la Reserva Ecológica Pájaro Brujo en Galápagos.  
 Carlos Zapata y Rosario Pineda. Julio de 2013

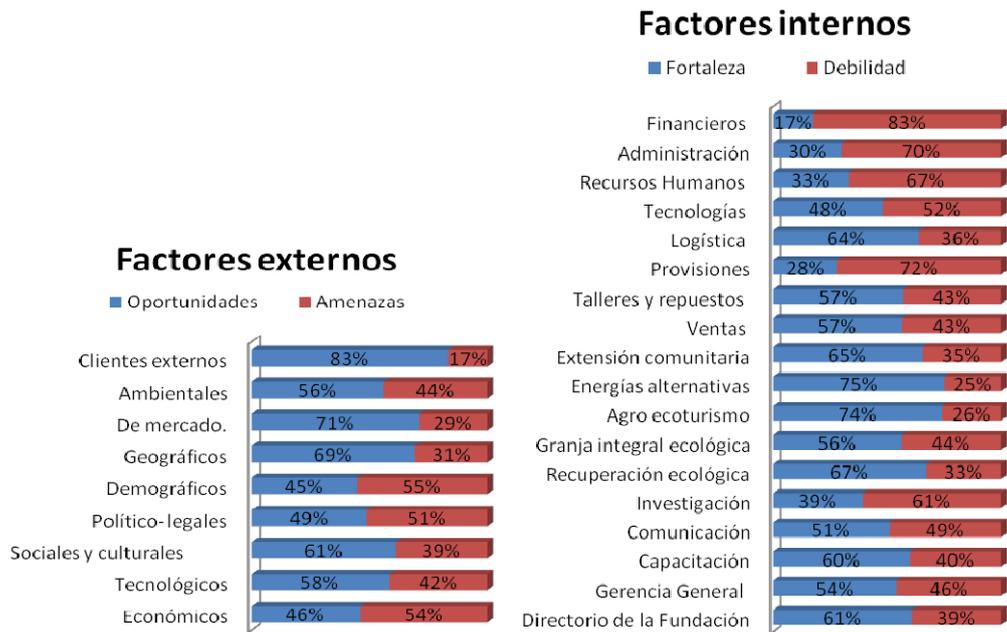


**Gráfico 2:** Árbol de problemas de la Reserva Pájaro Brujo. Agosto de 2011.

El problema central fue establecido como: "La Reserva no es un centro demostrativo sustentable". Los tres problemas primarios, con sus problemas secundarios son los siguientes:

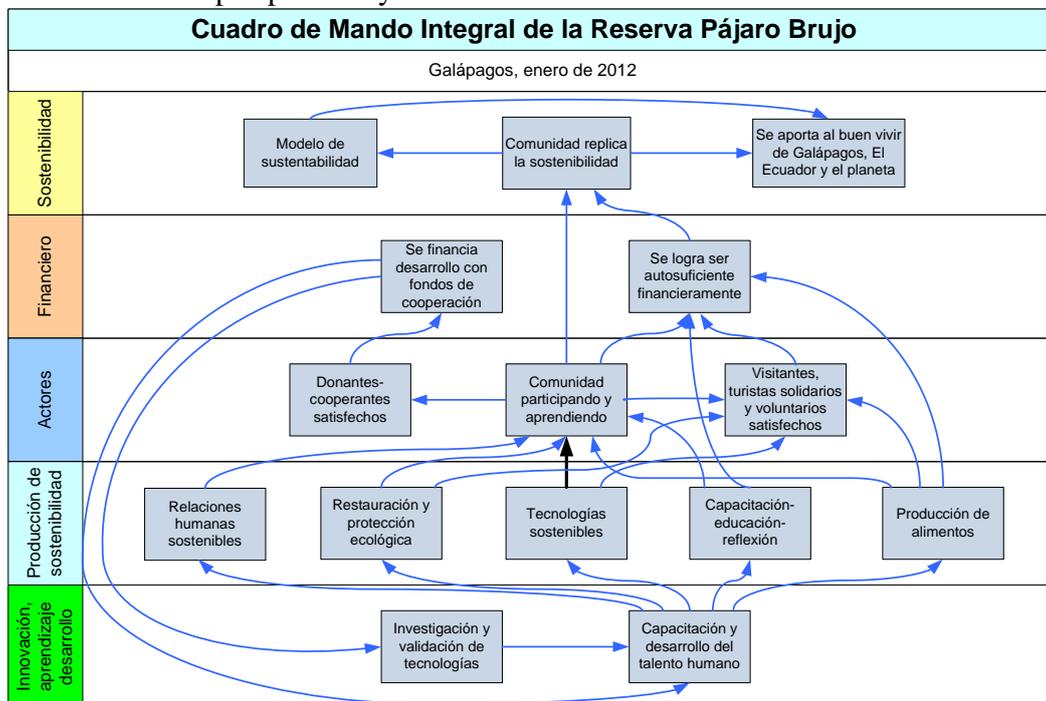
1. No hay recursos de calidad estable y suficientes
2. La Reserva no es un buen ejemplo y pierde credibilidad
3. Voluntarios y visitantes están descontentos

El análisis de los factores externos e internos, determinó 9 y 18 factores respectivamente. Para cada factor se determinaron sus oportunidades-amenazas (externos) y sus fortalezas-debilidades (internos), y se ponderaron. Los factores externos tienen una tendencia hacia tener mayores oportunidades que amenazas, mientras los factores internos tienen mayor equilibrio global, aunque destacan como débiles los factores financieros, provisiones e investigación (Gráfico 3)



**Gráfico 3:** Peso relativo de factores externos e internos de la Reserva Pájaro Brujo. Agosto de 2011.

El mapa de factores del cuadro de mando integral logrado para la Reserva (Gráfico 4) determinó cinco perspectivas y 15 factores.



**Gráfico 4:** Mapa de factores. Cuadro de Mando Integral. Reserva Pájaro Brujo. Enero de 2012.

Se determinó indicadores para factor, y se establecieron metas de nivel crítico, medio y esperado (Tabla 1). Para cada indicador se elaboraron registros.

Plan estratégico para la administración de la Reserva Ecológica Pájaro Brujo en Galápagos.  
Carlos Zapata y Rosario Pineda. Julio de 2013

**Tabla 1: Metas de los indicadores claves de la Reserva Pájaro Brujo. Julio de 2012**

Indicador	Metas			Periodo de medición	Plazo
	Crítico	Medio	Esperado		
1) # de investigaciones científicas realizadas por año	0	1 a 2	>3	Anual	5 años
2) # de validaciones de tecnologías realizadas por año	0	1 a 2	>3	Anual	5 años
3) # capacitaciones promedio por personas staff de la RPB	<1	1	>2	Anual	5 años
4) % de competencias necesarias para el personal de la RPB cubierto por el personal local estable (incluye si la competencia está en más de 1 persona)	<50%	51% a 80%	>81%	Anual	5 años
5) USD generados por venta de productos producidos en la RPB mes	< 500	501-3999	> 4000 USD	Mensual	5 años
6) Número de especies cosechadas o productos diferenciados por mes	< 7	8 a 19	> 20	Mensual	5 años
7) Número de emprendimientos rentables por año	<1	2 a 3	> 4	Anual	5 años
8) % componentes de agroecosistema silvo pastoril integrado operando	<30%	31% a 79%	>80%	Anual	5 años
9) % de la producción total que es transformada o dada valor agregado	<5%	6% a 29%	>30%	Mensual	5 años
10) # hectáreas restauradas por año en la Reserva	<1	1 a 2	>2	Anual	5 años
11) # de programas de protección de especies por año	<1	1 a 2	>=3	Anual	5 años
12) # de prácticas y técnicas sostenibles implementadas por año	<=1	2 a 3	>=4	Anual	5 años
13) % energía utilizada proveniente de fuentes no fósiles	<10%	10% a 50%	>50%	Anual	5 años
14) % de residuos reciclados o reusados	<10%	10% a 50%	>50%	Anual	5 años
15) % de agua de consumo captado de la lluvia / consumo total	<10%	10% a 50%	>50%	Anual	5 años
16) % de techos de los que se captura agua	<20%	10% a 70%	>70%	Anual	5 años
17) % de agua no agrícola que es reusado del total del agua utilizada	<10%	10% a 50%	>50%	Anual	5 años
18) % de alimentos producidos en la RPB del total utilizados	<10%	10% a 50%	>50%	Anual	5 años
19) % de percepción del nivel de convivencia y baja conflictividad.	<50%	50% a 80%	>80%	Anual	5 años
20) % de conocimiento de las "reglas de convivencia" entre visitantes y staff que permanece en la RPB 2 días o más	<50%	50% a 80%	>80%	Anual	5 años
21) % de satisfacción promedio	<50%	50% a 80%	>80%	Trimestral	5 años
22) # de capacitados/año	<100	100 a 200	>200	Anual	5 años
23) # material didáctico/ año	<=1	2 a 3	>=4	Anual	5 años
24) # de menciones en web o notas de prensa por mes	<=2	3 a 9	>=10	Mensual	5 años
25) Evaluación a donantes solicitando el nivel de satisfacción con la ejecución de los proyectos	<50%	50% a 80%	>80%	Anual	5 años
26) # de visitantes- voluntarios- participantes de cursos- usuarios de la Reserva que han visitado la Reserva	<=10	11 a 39	>=40	Mensual	5 años
27) % de satisfacción de la visita a la Reserva	<50%	50% 80%	>80%	Anual	5 años
28) # de personas residentes que han visitado la Reserva	<=5	6 a 19	>=20	Anual	5 años
29) % de satisfacción de la visita a la Reserva	<50%	50% a 80%	>80%	Anual	5 años
30) Cantidad de dinero que se genera por autogestión	<10,000	10,000 a 90,000	>100,000	Anual	5 años
31) % del presupuesto básico de la RPB (excluyendo investigación y capacitación no cobrada) cubierto con fondos de autogestión	<30%	30% a 90%	>90%	Anual	5 años
32) Cantidad de dinero presupuestado para gastos- inversión en la RPB por fuentes externas	<10,000	10,000 a 50,000	>50,000	Anual	5 años
33) % de uso del conocimiento adquirido, medido anualmente	<50%	50% a 80%	>80%	Anual	5 años
34) Número de acciones que impulsa la comunidad	<=2	3 a 5	>=6	Anual	5 años
35) Nivel cualitativo que cree que la Reserva es un modelo de tecnologías sostenibles entre los usuarios	<50%	50% a 80%	>80%	Anual	5 años
36) Nivel cualitativo que cree que la Reserva aporta a la consecución de la visión de FUNDAR entre los usuarios	<50%	50% a 80%	>80%	Anual	5 años

Se identificaron un total de 50 proyectos. Luego de un proceso de priorización (Tabla 2) fueron elegidos ocho indispensables y 18 prioritarios, para un total de 26 proyectos.

**Tabla 2:** Proyectos priorizados para ser ejecutados en la Reserva Pájaro Brujo, Galápagos. Julio de 2012.

Proyectos	Facilidad	Criterios de Evaluación							Calificación ponderada	Prioridad
		1. Investigaciones científicas y validación	2. Capacitar talento humano	3. Generar productos sostenibles	4. Promover capacitación	5. Mejorar satisfacción de clientes	6. Lograr recursos financieros suficientes	7. Aportar a la visión de sostenibilidad		
Valor prorrateado		19%	11%	22%	15%	4%	22%	7%		
2. Elaboración protocolos de micro propagación	2	0.93	0.11	0.89	0.59	0.11	0.89	0.22	3.741	Prioritario
3. Investigación técnicas agricultura sostenible	2	0.93	0.44	1.11	0.74	0.19	0.89	0.22	4.519	Indispensable
4. Investigación sobre la ecología de especies	2	0.93	0.44	0.67	0.59	0.19	0.89	0.22	3.926	Prioritario
5. Estación meteorológica	3	0.93	0.44	0.89	0.44	0.15	0.67	0.15	3.667	Prioritario
6. Validación de tecnologías sostenibles	3	0.93	0.56	1.11	0.74	0.15	0.89	0.22	4.593	Indispensable
7. Fortalecimiento capacidad del talento humano	3	0.56	0.56	1.11	0.44	0.19	0.89	0.22	3.963	Prioritario
8. Huerto orgánico "verdes gotas de lluvia"	3	0.74	0.44	1.11	0.74	0.19	1.11	0.30	4.630	Indispensable
10. Ganadería sostenible	3	0.56	0.33	1.11	0.74	0.19	1.11	0.30	4.333	Indispensable
11. Crianza ecológica de gallinas	3	0.37	0.33	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	4.074	Prioritario
12. Crianza ecológica de patos	3	0.37	0.33	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	4.074	Prioritario
13. Crianza ecológica de cerdos	2	0.37	0.22	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	3.963	Prioritario
15. Cultivo de café orgánico	3	0.37	0.33	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	4.074	Prioritario
16. Cultivo de frutales orgánicos	3	0.37	0.33	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	4.074	Prioritario
17. Reforestación con especies maderables	2	0.74	0.22	1.11	0.59	0.15	0.89	0.22	3.926	Prioritario
18. Elaboración de productos procesados	3	0.37	0.33	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	4.074	Prioritario
19. Reforestación con plantas nativas	3	0.74	0.22	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	4.333	Indispensable
20. Micro propagación de plantas	3	0.74	0.33	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	4.444	Indispensable
21. Vivero de plantas nativas y endémicas	3	0.74	0.33	1.11	0.74	0.19	1.11	0.22	4.444	Indispensable
22. Implementación de un banco de germoplasma	2	0.74	0.33	1.11	0.59	0.15	0.44	0.22	3.593	Prioritario
23. Protección del Pájaro Brujo	2	0.74	0.33	1.11	0.59	0.19	0.44	0.22	3.630	Prioritario
36. Letreros y unidades interpretativas	3	0.56	0.33	1.11	0.74	0.19	0.44	0.22	3.593	Prioritario
37. Implementación de un sitio de campamento	3	0.19	0.44	1.11	0.44	0.19	1.11	0.22	3.704	Prioritario
39. Implementación de un sitio de cuerdas	3	0.19	0.44	1.11	0.74	0.19	0.89	0.22	3.778	Prioritario
40. Capacitación a agricultores y comunidad	3	0.37	0.56	1.11	0.74	0.15	0.89	0.30	4.111	Indispensable
43. Publicación de "tecnologías sostenibles"	3	0.74	0.56	0.67	0.74	0.15	0.67	0.22	3.741	Prioritario
46. Voluntariado sobre sostenibilidad y ciencia	2	0.74	0.33	0.89	0.44	0.19	0.89	0.22	3.704	Prioritario

La visión de la Reserva Pájaro Brujo construida en el proceso, es la siguiente: *“Consolidarnos como un sitio de visita demostrativo de la sostenibilidad, estético, funcional, integral, autosuficiente, divertido, donde se puede aprender sobre restauración ecológica, buenas prácticas sostenibles y agricultura sostenible. En la Reserva se realiza investigación y se construye un nuevo paradigma a través del pensamiento crítico y la innovación. Es un punto de encuentro de una comunidad que busca su desarrollo integral y estilos de vida sostenibles”*

#### IV. Conclusiones

La planificación estratégica es un proceso que ayuda a ordenar y uniformizar las ideas dispersas de las personas que forman parte de la organización, integrando las diferentes variables y otorgándole un rumbo claro y medible. Para FUNDAR Galápagos, la Reserva Pájaro Brujo es un proyecto prioritario, que no ha logrado consolidarse como fuera deseado por sus promotores. Quienes conocen la Reserva concluyen que es un proyecto con mucho potencial. La presente planificación estratégica permitirá enfocar

los esfuerzos y optimizar los recursos, de tal manera que se pueda alcanzar las metas planteadas en los años venideros.

### **Agradecimientos**

Los autores quieren dejar constancia de su agradecimiento al personal de FUNDAR Galápagos que participó en los diferentes talleres y grupos de trabajo por varios días durante el transcurso de diez meses. También un agradecimiento especial a David Lansdale, PhD, quien asesoró con el procedimiento de Cuadro de Mando Integral y el Ing. Galo Moreno, quien asesoró durante las diferentes etapas del proceso investigativo. Este Plan Estratégico no hubiera sido posible sin la ayuda del Consejo de Gobierno de Galápagos y la Escuela Politécnica del Ejército.

### **Referencias Bibliográficas:**

- Covey, Stephen. 1997. **Los 7 hábitos de la gente altamente eficiente**. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona, España.
- FUNDAR, 2004. **Plan de manejo del Centro Demostrativo de Vida Sustentable**. Puerto Ayora, Galápagos
- Goddstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer J. William. 1999. **Planeación estratégica Aplicada**. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- INEC y Consejo de Gobierno de Galápagos. 2010. Encuesta de Condiciones de Vida de Galápagos. Quito-Ecuador: Maxigraf. S.A.
- Javeriana, 2005. **“La educación desde las éticas del cuidado y la compasión”** Facultad de Educación Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Kaplan R. y Norton D., 2009. **El cuadro de mando integral: balance score card**. Publicado en inglés: Harvard Business School Press. 3ra edición en español. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Little, Graham. 2003. **Liderazgo en el comercio detallista**. Panorama Editorial. México DF, México.
- LOREG, 1998. **Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y el Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos**. publicada en el Registro Oficial No. 278 del 18 de marzo de 1998. Ecuador
- Olsen, S. y Ochoa, E. 2004. **Marco metodológico y conceptual para la planeación e implementación del manejo de ecosistemas costeros**. Fundación Ecocosta, University of Rhode Island. Coastal Resources Center. Estados Unidos.
- Porter, M. 1995. **Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Traducido por María Ascensión de la Campa Pérez-Sevilla. Editor Rei Argentina. Buenos Aires. Argentina
- Porter, M. 2009. **Ser competitivo**. Edición actualizada y expandida. Ediciones DEUSTO. Barcelona, España.
- Quiroga, Alejandro. 2000. **El Balance Scorecard aplicado al individuo**. Tesis de maestría en Dirección de Empresas. Universidad Cema. Buenos Aires. Argentina.
- SIPAL, 2010. <http://www.sipalonline.org/glosario.html>
- Toro, Bernardo. 2007. **La democracia**: presentación. Fundación AVINA. Bogotá-Colombia
- Zapata, C. 2007. **Desarrollo Sostenible o más de lo mismo**. Artículo publicado en: Revista del Consejo Provincial de Galápagos. Galápagos, Ecuador.