

# ¿ES POSIBLE HACER A FLOREANA, UNA ISLA SUSTENTABLE?

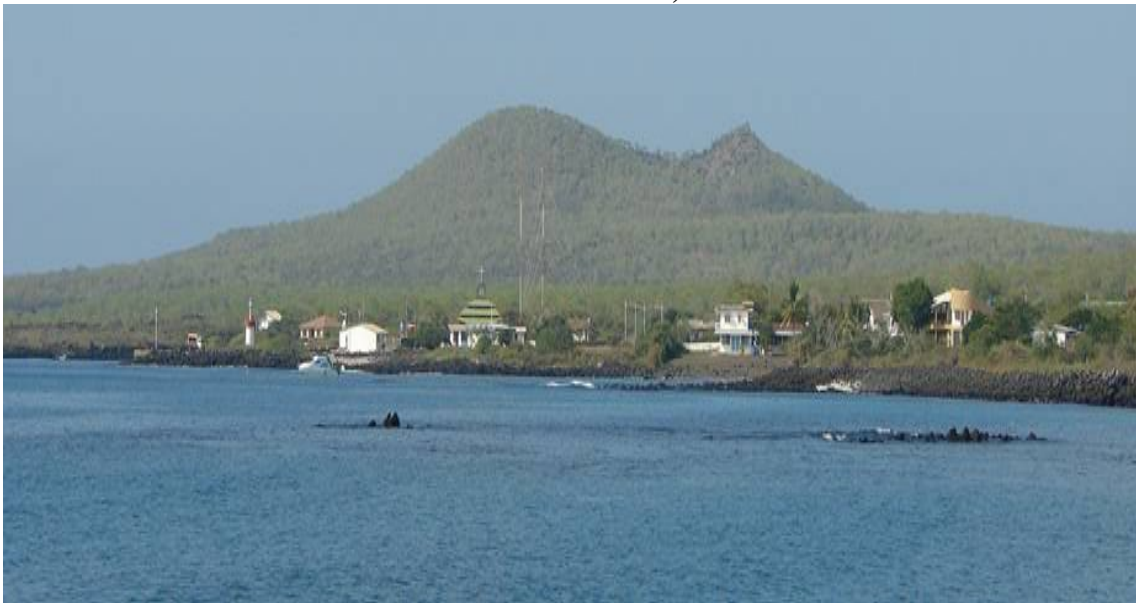
Hugo Enrique Ramos Chalen<sup>1</sup>, Marlon Erazo Pazmiño<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Maestrante -Escuela Politécnica del Ejército.

<sup>2</sup>Profesor MSC - Escuela Politécnica del Ejército.

Dir. Puerto Ayora, Isla Santa Cruz – Galápagos. 05-2257412. Email. enramosch@gmail.com

**Foto 1: Puerto Velazco Ibarra, isla Floreana.**



**Resumen:** 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.

Durante la investigación se evidenció que para la isla Floreana faltaba de una planificación integral y coordinada interinstitucionalmente, lo que está provocando un desarrollo inequitativo y no sustentable afectando la calidad de vida de sus habitantes y la degradación acelerada del medio ambiente.

Se elaboró este plan estratégico para la sustentabilidad, está basado en el Balanced Scorecard que permite implementar una estrategia a partir de un conjunto de indicadores, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sobre todo permite transformar la estrategia en acción que es la principal contribución de este trabajo.

**Palabras clave:** Isla, Floreana, sustentable, buen vivir.

**Abstract:** El mismo resumen traducido al idioma inglés y revisado por un angloparlante.

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.

Durante la investigación se evidenció que para la isla Floreana faltaba de una planificación integral y coordinada interinstitucionalmente, lo que está provocando un desarrollo inequitativo y no sustentable afectando la calidad de vida de sus habitantes y la degradación acelerada del medio ambiente.

Se elaboró este plan estratégico para la sustentabilidad, está basado en el Balanced Scorecard que permite implementar una estrategia a partir de un conjunto de indicadores, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sobre todo permite transformar la estrategia en acción que es la principal contribución de este trabajo.

**Key words:** palabras clave en inglés.

## I. INTRODUCCIÓN

Este proyecto propone 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.

Floreana es una de las pequeñas islas del archipiélago de Galápagos, a mil kilómetros del Ecuador continental, es la de menor población así como la de menor desarrollo económico. Pero en estos últimos años el turismo de visita diaria a la zona poblada y sitios aledaños, está teniendo un incremento, lo que trae consigo mayor demanda de servicios básicos, productos alimenticios, inmigración de personas de otras islas y desde la parte continental como trabajadores o inversionistas, introducción de especies exógenas y alteración acelerada del medio ambiente, etc.

Es importante recalcar que ésta isla fue la primera en tener población humana estable, en la cual se dieron también las primeras extinciones de plantas y animales endémicos de la isla. Su población humana decayó entre otras cosas por los limitados recursos para la subsistencia, como el agua dulce.

El Plan Regional para las islas Galápagos, elaborado por el Instituto Nacional Galápagos, recopila una serie de acciones y proyectos en los ámbitos social y ambiental, con la intención de integrarlos para tener una planificación macro y el manejo y control. Lo que no prosperó más allá de solamente tener un registro de proyectos, ya que le faltó la implementación.

Plan Estratégico para la Sustentabilidad de la isla Floreana del archipiélago de Galápagos, está basado en el Balanced Scorecard que permite implementar una estrategia a partir de un conjunto de indicadores, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sobre todo permite transformar la estrategia en acción que es la principal contribución especial de este trabajo.

Uno de los principales hallazgos de las investigaciones es que se pudo determinar el creciente flujo de turistas que diariamente visitan la isla y que no existe servicios

básicos (agua potable y alcantarillado), así como el agua es un recurso escaso. También se pudo evidenciar que hay un deficiente control de inspección y cuarentena, y una fuerte organización de la Junta Parroquial.

## **II. METODOLOGÍA**

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.

Se planteó un diagnóstico estratégico en el cual se precisa 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 realizó el diagnóstico externo.

Luego se procedió a trabajar un direccionamiento estratégico que tuvo como objetivo organizar y sistematizar la información necesaria para completar el conocimiento y descripción del negocio, tanto del conjunto del sector en el que se desarrolla la actividad (información externa), como del proyecto (información interna). Esta información permitió 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.

A continuación se desarrolla el Cuadro de Mando Integral / Balanced Scorecard –BSC del Plan Estratégico para la sostenibilidad de la Isla Floreana. 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. 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. Se finaliza con la definición de los KPI y los 3M.

Para concluir con el presente trabajo se elaboraron conclusiones y 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.

## **III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **A. Análisis Situacional.**

Los resultados obtenidos de los análisis 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 las 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.

**Tabla 1: Matriz de Análisis Externo.**

<b>Legales</b>	La constitución establece dos derechos fundamentales: El Buen Vivir y de la Naturaleza
<b>Económicas</b>	Creciente flujo de turistas a nivel mundial, el Ecuador está apostando a esta actividad por lo que invierte en promoción
<b>Políticas</b>	Gobierno actual presenta una fortaleza para realizar cambios trascendentales en la administración
	La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno que establece la planificación
<b>Sociales</b>	En el país existe un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo
<b>Demanda</b>	<b>Productos</b>
	<b>Servicios</b>
<b>Ambientales</b>	El archipiélago de Galápagos mantiene un 95% de su biodiversidad original
	Creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas convertidas en plagas

**Tabla 2: Matriz de Análisis Interno.**

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

Con los resultados obtenidos del análisis del entorno externo y externo, se trabajó para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Además nos enfocamos en 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.

**Tabla 3: Matriz FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Miembros de la Junta Parroquial de Floreana gozan de confianza de la comunidad por su buena administración	Pocos recursos humanos capacitados
	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	Faltan medios seguros y regulares de transporte marítimo inter islas
	Buenos espacios para realizar turismo de naturaleza y de historia humana	Servicio de salud deficiente
		El agua es un recurso escaso
<b>Oportunidades</b>		
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
La provincia insular tiene un Consejo de Gobierno Provincial que establece la planificación		Establecer servicio de transporte marítimo interislas
Organismos internacionales preocupados por la sostenibilidad de las islas Galápagos		
<b>Amenazas</b>		
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	
Existe un creciente ingreso de especies exógenas a las islas, algunas de las cuales se han convertido en plagas peligrosas		
Existe aún en el país un movimiento migratorio hacia los centros de producción y generadores de empleo		
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

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.

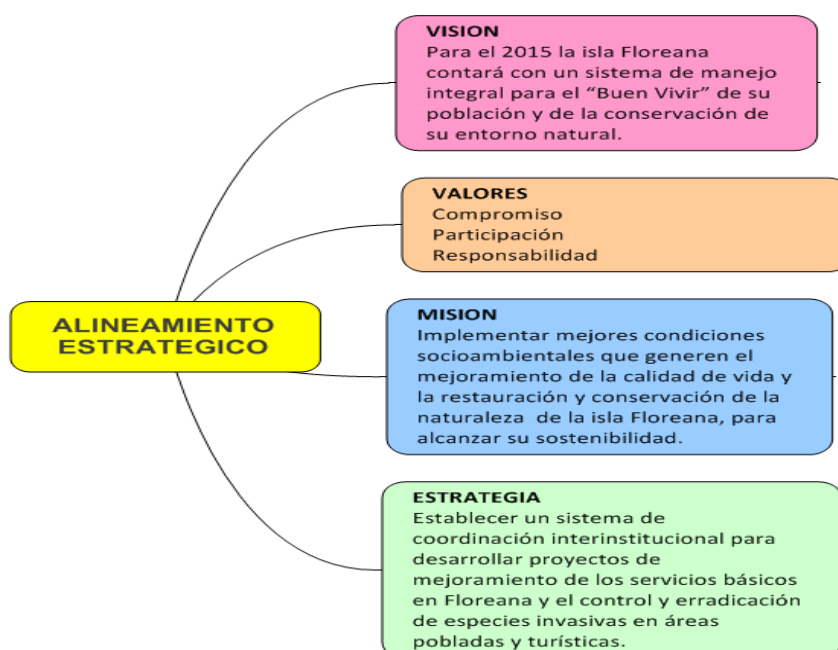
La matriz DO nos muestra que existe un 46% de probabilidad de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades. Por último la matriz DA nos indica que existe un 56 % de probabilidad de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

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.

## B. Direccionamiento Estratégico.

Se elaboró una propuesta de direccionamiento estratégico del Plan Estratégico para la Sustentabilidad de la Isla Floreana, Buscando obtener de un criterio común para este emprendimiento, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permita aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

**Gráfico1: Alineamiento Estratégico del Plan Estratégico para la Sostenibilidad de la isla Floreana.**



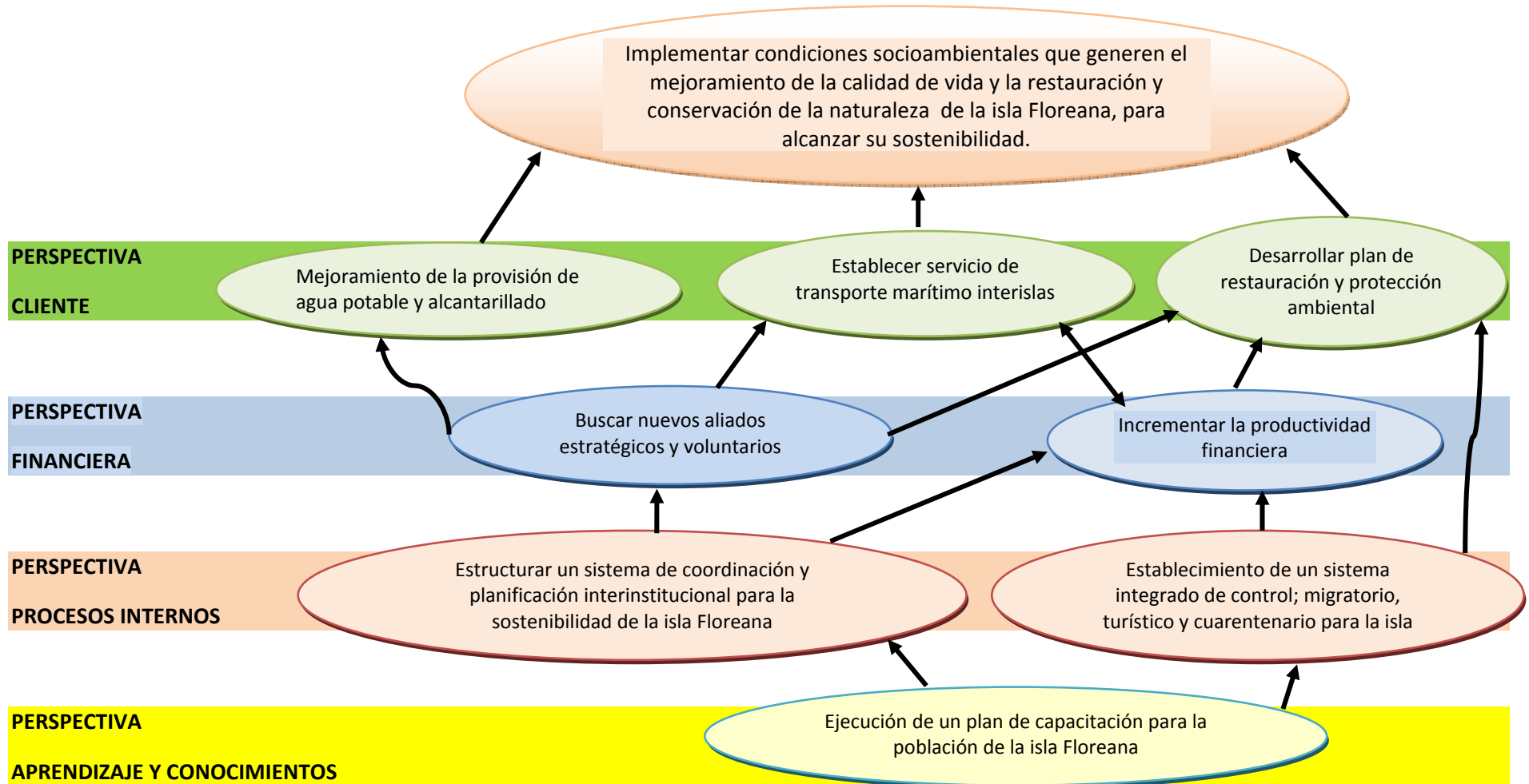
## C. Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard del Plan.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) constituye en una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico. 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. Tradicionalmente las organizaciones gubernamentales en las islas Galápagos no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación.

Dado el carácter socio-gubernamental del Plan Estratégico para la Sostenibilidad de la Isla Floreana las perspectivas que se incluye en el BSC 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 misión.

Se elaboró un análisis de indicadores, los rangos y metas propuestas.

**Tabla 4: Mapa Estratégico.**



**Tabla 5: Cuadro de Mando Integral**

PERSPECTIVA VAS		DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS			
		Propuestas de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de datos	Meta	Peligro	Precaución	Real
CLIENTE	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%
	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
	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%
FINANCIERA	RENTABILIDAD	Optimizar los recursos	Incrementar la productividad financiera	Rentabilidad	Ingresos egresos-gastos -total ingresos	Anual	Reportes	80%	15%	40%	0%
	FINANCIAMIENTO	Crear y desarrollar planes de financiamiento	Buscar nuevos aliados estratégicos y voluntarios	Número de nuevos cooperantes	Convenios logrados	Anual	Reportes	80%	15%	40%	20%



PERSPECTIVA VAS		DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS			METAS			
		Propuestas de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de datos	Meta	Peligro	Precaución	Real
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%
	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%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	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%

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.

#### **IV. TRABAJOS RELACIONADOS**

Existen algunos planes de ordenamiento territorial de las actividades humanas y ambientales relacionados, que separadamente cada uno plantea el manejo de la isla. El trabajo actual propone una planificación estratégica en la que se integran los ámbitos económicos, sociales y ambientales y sumados a estos, acciones de gobernabilidad.

#### **V. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO**

La Constitución del Ecuador establece dos nuevos derechos; del Buen Vivir y de la Naturaleza los mismos que no han sido implementados a cabalidad todavía en el país, por lo que la isla Floreana puede convertirse en el escenario propicio para ponerlos en práctica de una manera integral.

El Plan Estratégico para la Sustentabilidad de la isla Floreana establece las directrices necesarias para conseguir ese objetivo, al utilizar herramientas eficaces para la implementación y práctica. Ya que ésta fue una de las debilidades de los planes elaborados anteriormente para el manejo de Galápagos tanto en su área poblada como en su área natural.

A demás hay que considerar que ésta es una comunidad pequeña que ha pasado durante su historia por las etapas de ser un lugar inexplorado, la colonización, el desarrollo y el colapso, tanto en su población como en su entorno natural. Y adicionalmente que existe la voluntad de la población local por el cambio sumado el entorno político favorable.

Sería pionero que Ecuador desarrolle una comunidad integralmente sustentable, la cual sirva de modelo replicable en el resto del país y del continente.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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.

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

Fundación Charles Darwin & Parque Nacional Galápagos. (2003). 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.

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.

Municipio de San Cristóbal (2003), Plan Estratégico del Cantón San Cristóbal 2003.

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

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

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

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.