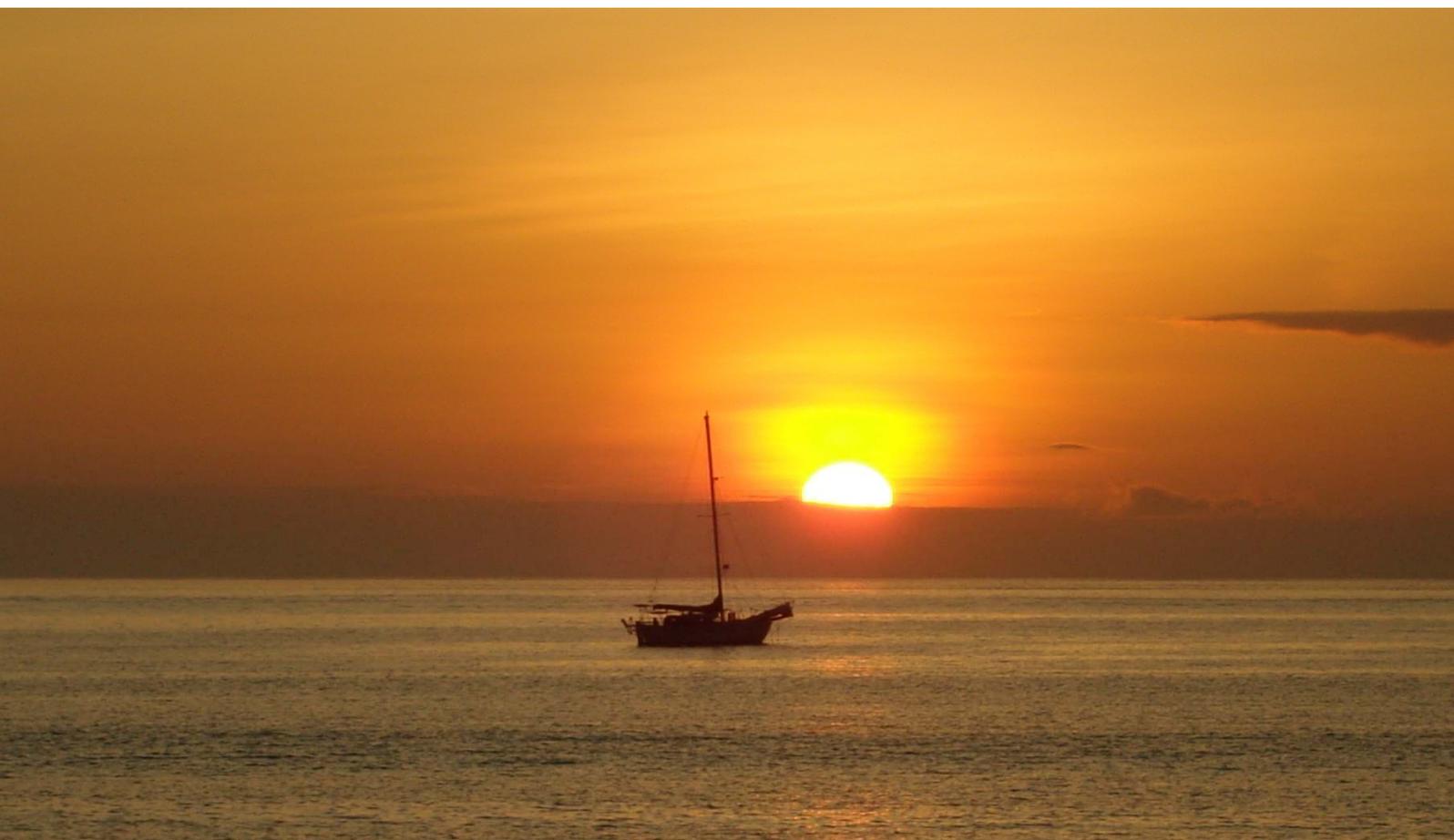


Plan Estratégico 2016 – 2018

Fundación Charles Darwin



Fundación Charles Darwin

Documento elaborado por:

Diego Bonilla Urbina
Felipe Cruz Bedón



Plan Estratégico 2016 – 2018

Fundación Charles Darwin

Derechos Reservados:

© 2015 Fundación Charles Darwin (FCD)
Pto. Ayora, Isla Santa Cruz - Galápagos



Documento elaborado por:

Consultores

Diego Bonilla Urbina
Felipe Cruz Bedón

Coordinación y revisión general

Arturo Izurieta

Revisión de textos y traducción al idioma Inglés

Patricia Bertero Naranjo

Fotografía de portada

Puesta de sol: Bahía Naufragio, San Cristóbal - Galápagos
(© 2012 Diego Bonilla Urbina)

Disponible en

Fundación Charles Darwin
Puerto Ayora, Santa Cruz
Galápagos, Ecuador
Tel: (593) 5 526-146/2527 – 013 Ext 101
Fax: (593) 5 2526 -146
<http://www.darwinfoundation.org>

Para citar el documento

Fundación Charles Darwin. Plan Estratégico 2016-2018. 2015. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador

Prólogo

El presente documento recoge los valiosos aportes de un grupo multidisciplinario de profesionales de la Fundación Charles Darwin (FCD), quienes tienen relación directa con las actividades administrativas, financieras, logísticas y científicas, y participaron en los tres talleres para el desarrollo del Plan Estratégico 2016 – 2018, realizados en la ciudad de Quito y Puerto Ayora (Galápagos), en el transcurso de 2015. También cuenta con los aportes suministrados por parte de los miembros de la Junta Directiva de la FCD, quienes participaron en el taller realizado el 28 de mayo de 2015 en San Diego – E.E.U.U.

Arturo Izurieta Valery PhD.
Director Ejecutivo Fundación Charles Darwin

Denis Geist PhD.
Presidente Fundación Charles Darwin

Contenido

Introducción.....	1
Sección 1	3
1.1. Naturaleza y Objetivos de la Fundación Charles Darwin (FCD)	3
1.2. Misión de la FCD.....	4
1.3. Visión de la FCD	4
1.4. Valores de la FCD	4
1.5. Historia y Logros Institucionales	5
Sección 2	7
2.1. Análisis Jurídico e Institucional.....	7
2.2. Situación de la Estructura Organizativa de la FCD	8
Sección 3	13
3.1. Proceso de Planificación Institucional para la Elaboración del Plan Estratégico 2016 – 2018	13
Sección 4	15
4.1. Áreas de Enfoque Estratégicas y Metas Clave.....	15
4.2. Áreas de Enfoque Estratégicas y Objetivos de Cumplimiento.....	17
Sección 5	21
5.1. Modelo de Gestión	21
Sección 6	23
6.1. Acciones Prioritarias del Plan Estratégico	23
6.2. Plan de Acción.....	36
6.3. Sistema de Evaluación de Cumplimiento del Plan Estratégico	36
Sección 7	37

7.1. Viabilidad del Plan Estratégico.....	37
7.1.1. Descripción de la Secuencia - Metodología Aplicada en el Análisis.....	37
de Viabilidad	37
7.1.2. Resultados.....	38
7.1.3. Conclusiones de Viabilidad del Plan Estratégico	39
Sección 8.....	41
8.1. Situación Financiera	41
8.2. Presupuesto Estimado.....	41
Bibliografía	43

Siglas

ABG	Agencia de Regulación y Control de la Bioseguridad y Cuarentena para Galápagos
CGREG	Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos
CMAR	Corredor Marino del Pacífico
DPNG	Dirección del Parque Nacional Galápagos
ECCD	Estación Científica Charles Darwin
FCD	Fundación Charles Darwin
PNG	Parque Nacional Galápagos
RMG	Reserva Marina de Galápagos
SETEMAR	Secretaría Técnica del Mar
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, la Educación y la Cultura

Introducción

En el año 2015, la Dirección Ejecutiva de la Fundación Charles Darwin resolvió fortalecer el proceso de actualización del Plan Estratégico de la organización para un periodo de vigencia de 3 años. Este Plan debía estar “orientado a lograr la sustentabilidad de su accionar, basado en los objetivos estipulados en los Estatutos de la organización”. Este proceso de actualización contemplaba considerar de forma prioritaria los enfoques estratégicos de ciencia y conocimiento, sustentabilidad, colaboración comunitaria y comunicación. En este contexto, el presente documento refleja el esfuerzo de una serie de actores locales, nacionales e internacionales y principalmente del Staff de la Fundación Charles Darwin, con el objetivo de direccionar el accionar de la FCD en los próximos 3 años. Las ideas surgidas están comprometidas con las metas de la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, así como con los principios constitucionales pertinentes, los objetivos estratégicos del Plan Nacional del Buen Vivir y también con el Plan de Manejo del PNG y la Legislación Especial vigente para la Provincia de Galápagos. Así, el Plan Estratégico 2016 – 2018 de la Fundación Charles Darwin, presenta una oportunidad para abordar temas como los mecanismos para fortalecer el impacto del trabajo científico, la sostenibilidad financiera, el establecimiento de infraestructura bajo conceptos de sostenibilidad, el reconocimiento laboral, el fortalecimiento socio-institucional con la comunidad local, entre otros, que inciden e incidirán sobre su administración y manejo.

Cabe resaltar, que el proceso de elaboración del Plan Estratégico 2016 – 2018 se organizó en cuatro etapas; cada una de ellas incluyó mecanismos de consulta y participación. La primera etapa consistió en la ejecución del primer taller llamado “Paso Hacia la Planificación Estratégica”, el mismo que contó con la participación de todo el personal de la fundación y tenía como objetivo precisar los conceptos y los enfoques estratégicos que orientaron el proceso de elaboración del Plan.

La segunda etapa permitió consolidar, en el taller realizado con miembros de la Junta Directiva de la FCD, los distintos aportes dados en la primera etapa por parte del personal de la organización, viabilizando de esta manera la vinculación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con los enfoques estratégicos previamente establecidos.

Las conclusiones de la primera y segunda etapa fueron validadas en el segundo taller, por los miembros de la Junta Directiva de la FCD. Los resultados de este evento permitieron delinear una propuesta para el establecimiento de las líneas estratégicas del Plan (etapa 3). Esta propuesta fue discutida, analizada y validada en la cuarta etapa a través de un taller llamado “Fortalecimiento del Proceso de Planificación Estratégica”, en el que participó todo el personal (administrativo, financiero, logístico y científico) que conforma la FCD. Esta última etapa permitió determinar las actividades e indicadores que se correlacionan directamente con los enfoques estratégicos, formulando de esta manera la propuesta contenida en este documento, la misma que sistematiza el resultado de los análisis realizados y los acuerdos logrados a lo largo de este trabajo, por parte del personal de la organización.

En este contexto, la primera parte del presente documento está integrada por la naturaleza y objetivos de la FCD; la misión, visión, valores e historia institucional. La segunda parte recoge un breve análisis de la relación entre el marco legal nacional con los objetivos de la FCD, como también se establece la situación de la Estructura Orgánica de la institución, exponiendo a la vez un análisis FODA de la estructura de la FCD vinculada con la gestión de la organización. La tercera sección incorpora la descripción del proceso de planificación institucional para la elaboración del Plan Estratégico 2016 – 2018. En la cuarta sección se expone se expone las áreas de enfoque y estrategias claves que forman parte del Plan Estratégico. En la quinta sección se cita el Modelo de Gestión de la FCD. En la sección 6 se detalla, en un matriz de enfoque, las acciones prioritarias establecidas en el Plan Estratégico, incluyendo el cronograma de ejecución e indicadores de medición. Adicionalmente, se determina el Plan de Acción de las acciones prioritarias y, el sistema de evaluación de Cumplimiento del Plan Estratégico. En la séptima sección se realiza un análisis de viabilidad del Plan Estratégico, exponiendo algunas condiciones que harían factible su puesta en marcha. Cabe indicar que los resultados de la viabilidad del Plan son el resultado de la ponderación de las estrategias por parte del personal de la FCD.

Finalmente, es necesario resaltar que como todo plan, el presente documento deberá ir ajustándose y adecuándose a las características del entorno y a los cambios sociales, económicos, políticos, institucionales y ambientales. En ese sentido, el Plan es dinámico y no constituye una propuesta rígida, por lo que se recomienda que las actividades señaladas en la matriz de acciones prioritarias del Plan, se concreten en planificaciones anuales, las mismas que permitirán su implementación.

Sección 1

1.1. Naturaleza y Objetivos de la Fundación Charles Darwin (FCD)

La Fundación Charles Darwin para las Islas Galápagos (FCD) es una organización científica internacional sin fines de lucro. La FCD fue creada y registrada en Bélgica en 1959, y en virtud del acuerdo con el Gobierno del Ecuador opera desde 1964 en las islas Galápagos.

Según los estatutos institucionales, la FCD basa su accionar en los siguientes objetivos:

- 1) Realizar investigaciones científicas y colaborar en actividades de investigación básica y aplicada en el Archipiélago.
- 2) Difundir los resultados de sus investigaciones y de investigaciones relevantes producidas por otras organizaciones.
- 3) Proveer asesoramiento al Gobierno Ecuatoriano sobre la conservación del ambiente y biodiversidad de Galápagos.
- 4) Contribuir al proceso de formulación de políticas con información técnica, precisa y oportuna.
- 5) Desarrollar acciones que incrementen la capacidad local y nacional para la conservación del ambiente y biodiversidad.
- 6) Gestionar la obtención de fondos en el ámbito nacional e internacional para financiar su operación.
- 7) Hacer los esfuerzos necesarios para lograr la excelencia en el funcionamiento de todas las áreas de apoyo para su misión.
- 8) Promover la cooperación tanto en el ámbito nacional como internacional en programas y proyectos con organizaciones compatibles con la misión y objetivos de la FCD.

1.2. Misión de la FCD

Proveer el conocimiento y apoyo por medio de la investigación científica y acciones complementarias para asegurar la conservación del ambiente y biodiversidad del Archipiélago.

1.3. Visión de la FCD

Ser la principal institución del mundo en la investigación científica dedicada a la conservación de la diversidad biológica y los recursos naturales de Galápagos, y comprometida con la edificación de una sociedad sostenible y colaboradora para alcanzar este objetivo.

1.4. Valores de la FCD

Los valores de la FCD, con los cuales los miembros de la organización se sienten identificados son:

Gráfico No. 1.- Valores de la FCD.



1.5. Historia y Logros Institucionales

Por más de 50 años, la Fundación Charles Darwin ha proporcionado soluciones científicas únicas para la conservación de las Islas Galápagos. Sin lugar a dudas, su trabajo continúa generando grandes impactos en el ámbito local, nacional e internacional. En la Tabla No. 1 se detalla de forma sintetizada la historia y logros de la FCD en la línea de tiempo 1959 – 2015.

Tabla No. 1 - 56 años de historia y logros institucionales

AÑO	HISTORIA Y LOGROS DE LA FCD
1959	Creación de la Fundación Charles Darwin y establecimiento del Parque Nacional Galápagos (PNG).
1964	Se establece la Estación Científica Charles Darwin en Puerto Ayora, Isla Santa Cruz, Galápagos.
1965	Se inició el programa de repatriación de tortugas gigantes y este programa de categoría mundial continúa actualmente.
1966	Se inicia el primer programa de educación para la conservación en las Islas Galápagos.
1968	Entra en operación la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG).
1971	Junto con la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG), la FCD descubrió a la última tortuga gigante sobreviviente en la Isla Pinta, el Solitario Jorge.
1972	Se inició el programa de becas para capacitación de estudiantes ecuatorianos. Alumnos han tenido carreras exitosas trabajando en proyectos de conservación de Galápagos. El programa continúa siendo un éxito actualmente.
1976	Se inició el programa de restauración de la población de iguanas terrestres.
1978	Las Islas Galápagos son nombradas Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO.
1984	El Parque Nacional Galápagos es reconocido como Reserva de la Biósfera por la UNESCO.
1995	El árbol margarita - <i>Scalesia atractyloides</i> - que se pensaba extinto, se redescubre en la Isla Santiago.
1997	La FCD y la DPNG inician el Proyecto Isabela para restaurar las islas Santiago, Pinta e Isabela norte.
1998	La Ley Especial para Galápagos crea la Reserva Marina de Galápagos (RMG). Las contribuciones de la FCD son cruciales para asegurar que se cubran las necesidades de Galápagos para el desarrollo sostenible local y educación medioambiental de acuerdo a la nueva ley. La FCD y el Fondo para la Conservación de Galápagos (Expediciones Lindblad) dan inicio al proyecto Fondo para Acción Local de Conservación (FALC), con el objeto de proveer fondos semilla para 95 programas comunitarios de conservación y negocios sostenibles. La cooperación continúa con Lindblad y National Geographic hoy en día. La FCD establece los Centros de Educación Medioambiental en las islas Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela, proveyendo recursos para el aprendizaje a personas de todas las edades.
1999	La UNESCO otorga a la FCD el Premio Sultán Qabús por la Preservación Medioambiental.
2000	Se establece la Base de Datos y Colección de Invertebrados Terrestres. Se inicia el Programa de Cuarentena e Inspección de Galápagos para prevenir que las especies introducidas lleguen a las islas, después de una importante contribución de la FCD.
2001	La denominación de Patrimonio Natural de la Humanidad se extiende para incluir a la Reserva Marina de Galápagos (RMG). Se otorga el Premio J. Paul Getty a la Conservación de la Vida Silvestre a la FCD, en reconocimiento a sus contribuciones para la conservación. La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza - IUCN - incluye toda la flora endémica de Galápagos en la Lista Roja de Especies en Peligro o Amenazadas, y crea el Grupo de Especialistas en Plantas de Galápagos. Se produce el derrame del buque tanque Jessica y la FCD responde rápidamente, proporcionando asistencia de su personal y monitoreo del ecosistema.

AÑO	HISTORIA Y LOGROS DE LA FCD
2002	<p>Personal de la FCD y la DPNG intencionalmente liberan a la mariquita australiana para controlar al insecto invasivo "pulgón."</p> <p>Se concede el premio de la Sociedad para la Conservación Biológica por Logros Distinguidos a la FCD por sus servicios especiales en el campo de la conservación biológica.</p> <p>La Estación Científica Charles Darwin recibe el Premio Cosmos Internacional de Japón.</p>
2003	<p>Se publica el Estudio de Línea Base de la Reserva Marina.</p> <p>Se publica el Estudio de Línea Base de la Investigación de Plantas.</p> <p>El Gobierno del Ecuador promulga la Ley para el Control Total de Especies Introducidas en Galápagos.</p>
2004	<p>La FCD recibe el Premio de la Fundación BBVA, en España.</p> <p>El Gobierno del Ecuador concede el reconocimiento Comandante de la Orden Nacional Honorato Vásquez a la FCD.</p> <p>La FCD recibe el Premio Punto Azul del Colegio Nacional Galápagos.</p> <p>La FCD, el PNG y el gobierno local de Galápagos empiezan una publicación bianual del Reporte Galápagos para proveer información actualizada para la toma de decisiones (de forma continuada).</p>
2005	<p>La Reserva Marina de Galápagos es reconocida como un Área de Mar Particularmente Sensible por la Organización Marítima Internacional.</p>
2007	<p>La FCD emite el reporte "Galápagos en Riesgo", que analiza efectivamente las tendencias socio-económicas en el Archipiélago.</p> <p>Galápagos es declarada "en riesgo" por el Presidente de Ecuador, Rafael Correa, enfatizando su conservación como una prioridad crítica para el país.</p> <p>Las Islas Galápagos se incluyen en la lista de Patrimonios Mundiales en peligro.</p>
2009	<p>La FCD celebra el quincuagésimo aniversario de su fundación (50 años), conjuntamente con el aniversario de los 150 años desde la publicación del libro de Darwin "El Origen de las Especies", y el bicentenario del nacimiento de Charles Darwin.</p> <p>Se celebra el Simposio Internacional de Ciencia en Galápagos por el 50º aniversario de la FCD, lo que lleva a la publicación del libro "El Papel de la Ciencia para la Conservación" (2013).</p>
2012	<p>Lanzamiento de "Datazone" en el sitio web de la FCD para permitir el acceso libre y directo a las colecciones, catálogos de biblioteca y otra información.</p> <p>Se inician esfuerzos para erradicar a la mosca invasiva <i>Philornis downsi</i>, liderados por científicos de la FCD tras un exitoso taller internacional.</p>
2013	<p>Investigación concluye que el primer Programa de Control Biológico en Galápagos es un éxito (el control del insecto invasor pulgón).</p> <p>En colaboración con la FCD, Google y la DPNG, se inicia Galápagos 360 en Google Maps. Las Islas Galápagos son mapeadas virtualmente por primera vez, abriendo el camino a una nueva era para la investigación, manejo y protección de las islas.</p>
2014	<p>En colaboración con la Dirección del Parque Nacional Galápagos y el Zoológico de San Diego, se inició el programa de conservación del pinzón de manglar (<i>Camarynchus heliobates</i>), dando como resultado la crianza en cautiverio y liberación de 15 pichones de una especie en peligro de extinción, a su hábitat natural en la Isla Isabela.</p>

Sección 2

2.1. Análisis Jurídico e Institucional

En el ámbito jurídico, los objetivos que contemplan los Estatutos de la FCD tienen una relación directa con la legislación nacional, tal como se puede observar a continuación:

Objetivo 1

Realizar investigaciones científicas y colaborar en actividades de investigación básica y aplicada en el Archipiélago. En concordancia con el Art. 386 y 387 de la Constitución de la República del Ecuador; Política 7.2, 7.3 y 7.4 del Plan Nacional del Buen Vivir; y Objetivo Básico 1 y 5 del Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir.

Objetivo 2

Difundir los resultados de sus investigaciones y de investigaciones relevantes producidas por otras organizaciones. En concordancia con el Art. 386 y 387 de la Constitución de la República del Ecuador; Política 4.7 del Plan Nacional del Buen Vivir.

Objetivo 3

Proveer asesoramiento al Gobierno Ecuatoriano sobre la conservación del ambiente y biodiversidad de Galápagos. En concordancia con el Art. 3, 14, 258 de la Constitución de la República del Ecuador; Política 7.12 del Plan Nacional del Buen Vivir; y Objetivo Básico 3 del Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir.

Objetivo 4

Contribuir al proceso de formulación de políticas con información técnica, precisa y oportuna. En concordancia con la Política 7.12 del Plan Nacional del Buen Vivir; y Objetivo Básico 2 del Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir.

Objetivo 5

Desarrollar acciones que incrementen la capacidad local y nacional para la conservación del ambiente y biodiversidad. En concordancia con la Política 4.4, 4.6, y 7.10 del Plan Nacional del Buen Vivir; y Objetivo Básico 4 del Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir.

Objetivo 6

Gestionar la obtención de fondos en el ámbito nacional e internacional para financiar su operación. En concordancia con la Política 7.2 del Plan Nacional del Buen Vivir; y Objetivo Básico 6 del Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir.

Objetivo 7

Hacer los esfuerzos necesarios para lograr la excelencia en el funcionamiento de todas las áreas de apoyo para su misión. El citado objetivo no tiene correlación directa con la legislación nacional debido a que está apegado estrictamente con la misión de la institución y el sistema de calidad interna.

Objetivo 8

Promover la cooperación tanto en el ámbito nacional como internacional en programas y proyectos con organizaciones compatibles con la misión y objetivos de la FCD. En concordancia con el Objetivo 7 y 10 del Plan Nacional del Buen Vivir.

2.2. Situación de la Estructura Organizativa de la FCD

De acuerdo a los estatutos de la FCD, la Asamblea General es el órgano supremo y máxima autoridad, y debe reflejar el carácter científico, internacional y multidisciplinario de la FCD. Citada Asamblea está constituida por los Miembros Gobernadores, Miembros de Honor y los Miembros de la Junta Directiva. Solo los Miembros Gobernadores que no son miembros de la Junta Directiva y, los Miembros Gobernadores Permanentes tienen derecho a voz y a voto en las reuniones de la Asamblea General. Los Miembros de Honor y los miembros de la Junta Directiva, con excepción de los Miembros Gobernadores Permanentes, tienen derecho a voz pero no a voto en las reuniones de la Asamblea General. (**Art. 13.**)

Los miembros de la FCD deberán: (**Art. 10.**)

- 1) Apoyar la misión y objetivos de la FCD.
- 2) Acatar estos Estatutos, los Reglamentos Internos y las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

Las atribuciones de la Asamblea General son: (**Art. 16.**)

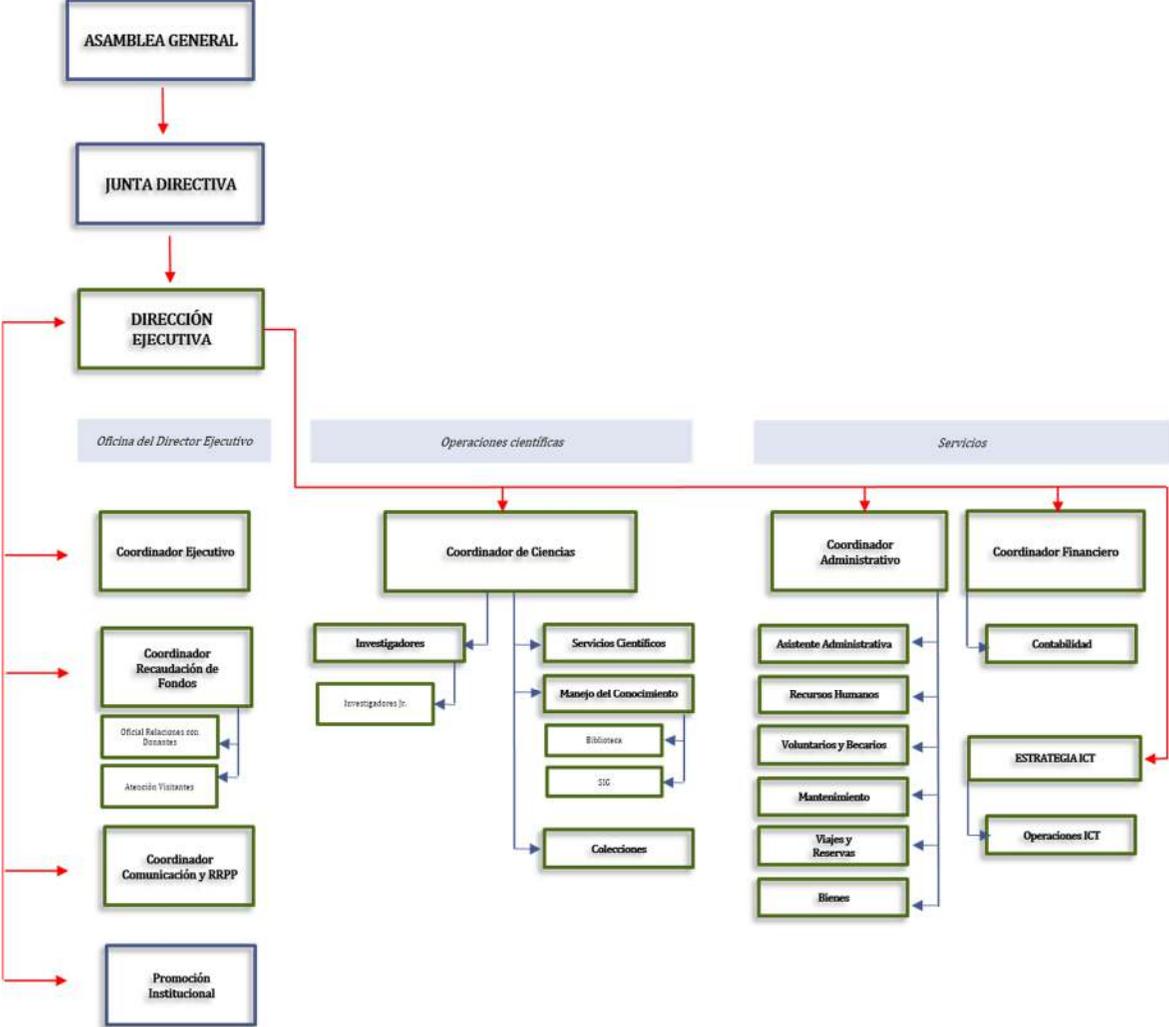
- 1) Establecer las políticas generales que la FCD debe seguir para llevar a cabo su misión y cumplir con sus objetivos.
- 2) Reformar los Estatutos y, dictar los reglamentos y procedimientos necesarios para la buena marcha de la organización.
- 3) Elegir a los miembros de la Junta Directiva de conformidad con el Artículo 19 de los presentes Estatutos, así como remover a cualquier miembro de la Junta Directiva, con la excepción del representante del Gobierno del Ecuador.
- 4) Nombrar y remover a la empresa auditora externa y aprobar sus honorarios.
- 5) Elegir a los Miembros Gobernadores nominados por la Junta Directiva. Para este caso no aplicarán las delegaciones de representación.

- 6) Conferir la Membresía de Honor a los individuos nominados por la Junta Directiva o por los Miembros Gobernadores. En estos casos, no aplicarán las delegaciones de representación.
- 7) Remover, por una mayoría de dos tercios, a los Miembros Gobernadores y de Honor según plante la Junta Directiva. Para este caso no aplicarán las delegaciones de representación. El miembro en cuestión tendrá la oportunidad de presentar su defensa ante la Asamblea General. Las causas para la pérdida de calidad de miembro estarán relacionadas a la conducta de los Miembros que la Asamblea General considere, de acuerdo a su propia discreción, que sea capaz de causar perjuicio a la reputación de la FCD y a su buena imagen, así como otros criterios estipulados en los Reglamentos Internos.
- 8) Conocer y aprobar el informe anual presentado por la Junta Directiva, así como los estados financieros auditados.
- 9) Conocer y aprobar los planes operativos y presupuestos de la FCD presentados por la Junta Directiva.
- 10) Liberar a los miembros de la Junta Directiva de cualquier responsabilidad por servicios prestados en sus respectivas funciones.
- 11) Liberar a los auditores de cualquier responsabilidad por servicios prestados en sus respectivas funciones.
- 12) Aprobar la disolución y liquidación de la FCD.
- 13) Resolver sobre todos los demás asuntos de interés para la buena marcha de la FCD.

En el año 2015, la Dirección Ejecutiva de la Fundación Charles Darwin emitió la nueva propuesta de estructura organizativa, con la finalidad de derivar en un modelo administrativo que incorporase principios de descentralización, desconcentración y delegación. En el Gráfico No. 3 se presenta la estructura organizativa propuesta.

Cabe resaltar que un organigrama es como una "declaración de funciones", en la cual se señala qué debe hacer cada persona dentro de la organización. La referida declaración siempre es susceptible a cambios y mejoras. Sin lugar a dudas, todos los integrantes de la organización deben conocer los documentos claves como son las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos) y el respectivo organigrama funcional.

Gráfico No. 3.- Organigrama Funcional



Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la estructura de la FCD vinculada con la gestión de la organización

Tabla No. 2 - Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio relevante de proyectos científicos y actividades relacionadas, financiado a la altura de \$3.5m/año. • Staff y socios extremadamente dedicados. • Mandato del Gobierno del Ecuador le da un status único, aparte de ONG's y aparte de universidades. • Instalaciones/campus. • Experiencia y red internacional (50 años). • Articulación del POA de ciencias con instituciones claves. • Compromiso del staff de ciencia para con sus proyectos. • Vinculación existente con otras organizaciones. • Marca, imagen, reconocimiento, nombre. • Capacidades y experiencias para explorar más (información geográfica, trabajo con la comunidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de ingresos no sostenibles o no suficientes para pagar gastos operativos generales. • Estructura de gobernanza ralentiza la organización. • Deuda inmensa y no reservas de liquidez. • Dispersión geográfica de líderes de la organización. • Relación intermitente con el Gobierno nacional. • Proceso científico es largo en comparación con la velocidad de los cambios. • Pérdida de presencia en otras islas. • Doble idioma (inglés-español). • Faltan recursos, materiales, staff. • Falta vinculación con la comunidad. • Falta de un procedimiento que garantice una transición adecuada en los procesos de rotación de personal. • Falta de continuidad institucional para seguir con direcciones implementadas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Socios estratégicos ya tienen claro que la FCD podría cerrar a fines de 2015 => esfuerzo consolidado con aliados fuertes. • Larga lista de donantes prospectivos que no han tenido un acercamiento adecuado. (Nuevas oportunidades de financiamiento local?). • En este momento, nadie más puede ocupar el rol que tiene la FCD en Galápagos (punto objetivo). • Ofrecer mejores servicios a científicos no solo internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que se acaba el tiempo y los fondos y la FCD no está acostumbrada a correr rápido. • Pérdida de personas claves de staff. • Costo de mantenimiento de las instalaciones. • Que la FCD deje de ser la referencia en ciencia en Galápagos.



Sección 3

3.1. Proceso de Planificación Institucional para la Elaboración del Plan Estratégico 2016 – 2018

El proceso de elaboración del Plan Estratégico 2016 – 2018 fue organizado en cuatro etapas; cada una de ellas comprendió mecanismos de consulta y participación. La primera etapa se llevó a cabo con la ejecución del primer taller llamado: “Paso Hacia la Planificación Estratégica” que contó con la participación de todo el personal de la fundación, y que tenía como objetivo precisar los conceptos y los enfoques estratégicos que orientaron el proceso de elaboración del Plan.

La segunda etapa permitió consolidar, en el taller realizado con miembros de la Junta Directiva de la FCD, los distintos aportes dados en la primera etapa por parte del personal de la organización, permitiendo de esta manera vincular las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a los enfoques estratégicos previamente establecidos.

Las conclusiones de la primera y segunda etapa fueron validadas en el segundo taller, por parte de los miembros de la Junta Directiva de la FCD. Los resultados de este evento permitieron delinear una propuesta para el establecimiento de las líneas estratégicas del Plan (etapa 4). Esta propuesta fue discutida, analizada y validada en la cuarta etapa a través de un taller llamado: “Fortalecimiento del Proceso de Planificación Estratégica” en el que participó todo el personal (administrativo, financiero, logístico y científico) que conforma la FCD. Esta última etapa permitió determinar las actividades e indicadores que se correlacionan directamente con los enfoques estratégicos, formulando de esta manera la propuesta contenida en este documento, la misma que sistematiza el resultado de los análisis realizados y los acuerdos logrados a lo largo de este trabajo por parte del personal de la organización. A continuación se grafica las etapas de planificación antes citadas.

Gráfico No. 3.- Etapas de Planificación Estratégica 2016 – 2018 de la FCD



Sección 4

4.1. Áreas de Enfoque Estratégicas y Metas Clave

En los diferentes eventos realizados para definir el Plan Estratégico 2016 – 2018, mediante mecanismos de participación aplicados al personal de la FCD, se delineó una propuesta para el establecimiento de las áreas focales (Gráfico No. 4) y las líneas estratégicas (Gráfico No. 5) del Plan. Cabe resaltar que en taller del 19 de octubre de 2015, el personal de la FCD, por consenso unánime, determinó que las áreas focales deberían ser: 1. Ciencia y Conocimiento; 2. Sustentabilidad; 3. Colaboración Comunitaria; y, 4. Comunicación. Reformulándose de esta manera la propuesta inicial, la misma que constaba de: 1. Conocimiento y Comunicación; 2. Sustentabilidad; y, 3. Colaboración Comunitaria. Cabe resaltar que la propuesta de establecer cuatro Áreas de Enfoque radicó en la reflexión de que la *Comunicación*, que antes formaba parte del área de Ciencia y Conocimiento, es un eje transversal para la correcta ejecución del Plan Estratégico.

En este contexto, con los resultados obtenidos en el referido proceso, se logró correlacionar las áreas de enfoque propuestas con las metas institucionales establecidas en el Plan Estratégico 2006 – 2016¹ y con las Prioridades de Conservación de la FCD, establecidas por el Comité Científico de la Junta Directiva².

A continuación se describen las áreas de enfoque³ y su correlación con las metas establecidas en el Plan Estratégico 2006 – 2016.

1. Ciencia y Conocimiento

META 1: "desarrollar la priorización de la información para un efectivo manejo y conservación de Galápagos. La investigación es el núcleo de la FCD y es la base para desarrollar conocimiento para el manejo y conservación de las áreas protegidas terrestres y marinas de Galápagos, así como también apoyar el manejo efectivo en áreas urbanas y rurales. Este programa estará encaminado a la creación de equipos multidisciplinarios de científicos que trabajen conjuntamente para entender las necesidades de investigación de las partes interesadas y orientarlos a los problemas de conservación clave de Galápagos, mientras se contribuye al entendimiento de los procesos ecológicos y evolutivos del Archipiélago. La investigación de la FCD se enfocará en el direccionamiento de los procesos de cambio dentro de Galápagos, incluyendo el entendimiento de las especies invasivas, el cambio climático, turismo y el impacto del desarrollo sobre el medioambiente, y cualquier otro uso de las áreas del Parque Nacional Galápagos, la Reserva Marina de Galápagos o zonas inhabitadas. El socio estratégico crítico en toda la investigación de la FCD, es el PNG. La investigación de la FCD se esforzará para involucrar a personas locales a través de la investigación participativa y oportunidades de voluntariado" (Plan Estratégico 2006 – 2016 Fundación Charles Darwin. 2006).

¹ Plan Estratégico 2006 – 2016 Fundación Charles Darwin. 2006.

² Conservation Priorities to Guide CDF Science and Complementary Actions. 2012. (Prioridades de Conservación para Guiar la Ciencia y Acciones Complementarios de la FCD. 2012)

³ Taller "Fortalecimiento del Proceso de Planificación Estratégica". 19 de Octubre 2015.

2. Sustentabilidad

META 2: "asegurar un costo-efectivo soporte financiero, de recursos humanos y de manejo administrativo para los programas primarios de la FCD" (Plan Estratégico 2006 – 2016 Fundación Charles Darwin. 2006).

META 3: "proporcionar liderazgo con visión, garantizar alianzas estratégicas efectivas y la creación de un ambiente idóneo para los programas de la FCD" (Plan Estratégico 2006 – 2016 Fundación Charles Darwin. 2006).

3. Colaboración Comunitaria

META 4: proveer asesoría, apoyar la construcción de capacidades institucionales para la conservación y desarrollo sustentable, y uso de resultados para crear entendimiento en la población de Galápagos.

"El propósito de este programa transversal es el de proporcionar asesoría y ayudar a la creación de capacidades institucionales e individuales para el manejo y conservación de Galápagos. Esto requiere el tener conciencia de las necesidades de investigación de las partes interesadas y planes de acción, así como el crear alianzas con socios estratégicos clave, así como organizaciones y negocios locales. Esto también reunirá a los equipos de científicos, comunicadores y miembros de la comunidad, a fin de analizar las necesidades de las partes interesadas, mientras se promueve tanto la generación de investigación como el interés de la comunidad local. De esta manera, el programa contribuirá al reforzamiento de la conciencia de conservación para apoyar el desarrollo sostenible local" (Plan Estratégico 2006 – 2016 Fundación Charles Darwin. 2006).

4. Comunicación

META 5: "comunicar los resultados de la investigación a la amplia comunidad global y crear soporte para la FDC y para la conservación de Galápagos" (Plan Estratégico 2006 – 2016 Fundación Charles Darwin. 2006).

"Este programa transversal buscará que los resultados de la investigación esté disponible para audiencias de un rango general y especializado, con una visión para crear la comprensión generalizada de las implicaciones de dicha investigación, en particular para la conservación de Galápagos. También buscará crear un sólido soporte base para las actividades de la FCD a escala mundial, y promover el entendimiento del ecosistema de Galápagos y los retos que enfrenta. Finalmente, promoverá el interés por las lecciones aprendidas en Galápagos, para aplicación en otras regiones/áreas de relevancia" (Plan Estratégico 2006 – 2016 Fundación Charles Darwin. 2006).

4.2. Áreas de Enfoque Estratégicas y Objetivos de Cumplimiento

Teniendo como referencia las áreas de enfoque estratégicas y sus metas, a continuación se detallan en una matriz de cumplimiento a tres años.

Tabla No. 3 - Áreas de enfoque estratégicas y objetivos de cumplimiento

Áreas de Enfoque	Objetivos	Cronograma de Cumplimiento		
		Año 1	Año 2	Año 3
CIENCIA Y CONOCIMIENTO	1. Aumentar el impacto de la ciencia mediante el establecimiento de un equipo básico de científicos experimentados que se centraran en un número de actividades prioritarias manejables.			
	2. Establecer la información de línea de base sobre el ecosistema.			
	3. Apoyar a la implementación de programas de monitoreo, involucrando a los socios estratégicos.			
	4. Desarrollar mecanismos y modelos de priorización, coordinación y evaluación de la investigación.			
	5. Realizar estudios orientados al manejo prioritario.			
	6. Desarrollar enfoques de gestión experimentales.			
	7. Proporcionar herramientas técnicas y materiales informativos como soporte a la investigación.			
	8. Promover y facilitar la colaboración y alianzas para la investigación científica.			
SUSTENTABILIDAD	1. Potencializar el departamento de recursos humanos en colaboración con una institución universitaria ecuatoriana, utilizando la capacidad existente en este campo en el país.			
	2. Asegurar un adecuado manejo de recursos humanos.			
	3. Asegurar los mecanismos y políticas para una efectiva gestión interna de información.			
	4. Proporcionar los servicios de apoyo de infraestructura y logística.			
	5. Manejar de manera efectiva la tecnología de información.			
	6. Garantizar un manejo financiero transparente y apoyar a la toma de decisiones.			

Áreas de Enfoque	Objetivos	Cronograma de Cumplimiento		
		Año 1	Año 2	Año 3
SUSTENTABILIDAD	7. Asegurar una eficiente de planificación, revisión y evaluación institucional.			
	8. Implementar estrategias para comunicación interna.			
	9. Crear alianzas críticas con socios clave.			
	10. Construir la capacidad de levantamiento de fondos y seguridad financiera.			
COLABORACIÓN COMUNITARIA	1. Proporcionar asesoría al Gobierno del Ecuador, y apoyar al soporte administrativo de los actores clave en la toma de decisiones.			
	2. Apoyar a la educación ambiental y científica local y nacional.			
	3. Fomentar la inversión de negocios sostenibles en beneficio de la población local.			
	4. Apoyar a la generación de capacidades locales a través de su red mundial de contactos, usando los fondos específicos para el efecto.			
	5. La FCD se compromete a mantener un 50 % del personal científico con ecuatorianos que retornan del programa de becas internacionales del Ecuador.			
	6. La FCD se compromete a transferir conocimientos para apoyar el desarrollo de la ciencia ecuatoriana y las capacidades locales, para lo cual trabajará de manera proactiva con los institutos de investigación nacionales, las instituciones gubernamentales presentes en el archipiélago y la comunidad local.			
COMUNICACIÓN	1. Reforzar la conciencia de conservación y promover la acción apropiada.			
	2. Preparar herramientas y mecanismos para la comunicación.			
	3. Desarrollar campañas de mercadeo y comercialización.			
	4. Crear conciencia pública sobre los principales problemas de conservación.			
	5. Reforzar la imagen positiva y reputación institucional.			
	6. Crear soporte en la comunidad local e internacional.			

Gráfico No. 4.- Áreas Focales



Gráfico No. 5.- Áreas Focales y Líneas Estratégicas



Sección 5

5.1. Modelo de Gestión

La función principal de la FCD es descubrir conocimiento a través de la investigación científica, enfocada a la biodiversidad y a los elementos socio - seco sistémicos que tienen injerencia en la provincia de Galápagos. Este conocimiento (resultado de la investigación científica) debe ser transformado en información; esta información a su vez, debe ser convertida en acciones de manejo. Todo este conjunto holístico de acciones se refleja en el modelo de gestión que integra elementos para la identificación de oportunidades clave.

En este contexto, el valor del servicio de entrega de información, a través de la ciencia, como la identificación de quienes se benefician de los productos generados por la FCD y sus socios, son citados en el modelo de gestión. Donde su relación con los recursos financieros, técnicos, de infraestructura, los costos asociados a la investigación y estabilidad institucional - tanto en el campo financiero como de talento humano - son tomados en cuenta con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la misión de la FCD.

El modelo de gestión de la FCD se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 4 - Conceptos de Modelo de Gestión de la FCD

Conceptos de Modelo de Gestión de la FCD <i>Cómo la FCD crea, entrega y captura su valor... y lo convierte en ganancia</i>				
Socios claves/ relaciones (ej. Contribuye dinero, conocimiento, y/o activos) <ul style="list-style-type: none"> Gobierno del Ecuador (GoE) Universidades ONGs Donantes 	Actividades claves/ oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Proyectos de Conservación Redes de trabajo Informes técnicos Trabajo científico Mantenimiento de Infraestructura 	Proposición de valor <ul style="list-style-type: none"> Nosotros proveemos: recursos ambientales, sociales y económicos Para: visitantes, donantes, el Gobierno del Ecuador, ONGs y turistas, Quien Quire: aprender de Galápagos Como: estableciendo programas, conduciendo investigación científica 	Relaciones con clientes Pagar por un servicio/experiencia	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> Donantes Gobierno del Ecuador Investigadores Visitantes con \$ Ciudadanos de Galápagos Islas Galápagos Visitantes Digitales Instituciones (que compran contenido) Universidades Fondo FEIG
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> Empleados Centro de Visitantes Científicos Infraestructura Comunicación Bases de Datos 		Canales <ul style="list-style-type: none"> Centro de Visitantes Guías Turísticos Noticias En Línea Boca a boca Medios Sociales Gestión de redes 	Beneficiarios <ul style="list-style-type: none"> Niños de Escuelas Gobierno del Ecuador Galápagos Turistas
Costo de Estructura <ul style="list-style-type: none"> Costo de productos Mantenimiento Salarios Energía 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la infraestructura en Cristóbal Información Transporte Gobernanza 	Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> Ciencia Servicios/membresías Fotos—licencias (NUEVO) Almacén/Souvenirs 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos Caja de donaciones (NUEVO) Credibilidad; crea apoyo Productos Especiales (NUEVO) 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad con Conocimientos Pared de especies Talleres Cafetería (NUEVO)



Sección 6

6.1. Acciones Prioritarias del Plan Estratégico

A continuación se expone de manera detallada, mediante una matriz de enfoque, las acciones prioritarias establecidas para el Plan Estratégico, incluyendo el cronograma de ejecución e indicadores de medición. Las referidas actividades con sus respectivos indicadores, se correlacionan directamente con los enfoques estratégicos.

Cabe resaltar, que las acciones del Plan Estratégico han sido priorizadas por el personal de la FCD, en un rango de 1 a 4, donde:

1= Prioridad Baja

2= Prioridad Media

3= Prioridad Alta

4= Prioridad Muy Alta

Cabe resaltar, que el diseño del Plan y su metodología de análisis jerárquico y de multicriterio, permite que pueda adaptarse a cambios, e incluso a realidades particulares para la región. Este proceso permite eliminar o añadir las acciones prioritarias que sean necesarias en las revisiones periódicas dentro de su tiempo de ejecución (2016 – 2018).

Tabla No. 5 - Áreas de enfoque estratégicas y acciones prioritarias del plan estratégico (cronograma, ponderación e indicadores)

Área de Enfoque: Ciencia y Conocimiento

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta;y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento
					2016		2017		2018		1	2	3	4	
					Semestre										
					I	II	I	II	I	II					
CONOCIMIENTO	Realizar investigaciones científicas y colaborar en actividades de investigación básica y aplicada en el Archipiélago (Objetivo 1). Desarrollar acciones que incrementen la capacidad local y nacional para la conservación del ambiente y biodiversidad (Objetivo 5).	Fortalecer el Programa de Ciencia con directrices claras, alianzas fuertes y mejor difusión, acceso a la información (en doble-sentido), impacto e involucramiento de comunidad.	Enfocar nuestro trabajo científico para un impacto máximo.	1. Identificar y establecer vínculos con universidades/centros de investigación nacionales, con el objetivo generar y ejecutar proyectos de investigación, dentro de las tres áreas de investigación (Especies Introducidas, Sostenibilidad, Manejo y Conservación) de la FCD.											Firma de convenios de colaboración científica entre la FCD y Universidades y/o centros de investigación nacionales, con el objetivo generar y ejecutar proyectos de investigación, dentro de las tres áreas de investigación (Especies Introducidas, Sostenibilidad, Manejo y Conservación) de la FCD, - Para 2016, dos proyectos con científicos de dos universidades o centros de investigación nacionales ejecutados. - Para 2017, cuatro proyectos con científicos de cuatro universidades o centros de investigación nacionales. - Para 2018, ocho proyectos con científicos de ocho universidades o centros de investigación nacionales. Para el primer semestre 2016 el "Equipo Científico Básico" está debidamente identificado y se tienen sus respectivos TdR. Para el primer semestre del 2017 "Equipo Científico Básico" es contratado. Para el 2018 cada miembro del "Equipo Científico Básico" presenta propuestas de investigación para la obtención de fondos en las áreas de Especies Introducidas, Sostenibilidad, Manejo y Conservación.
				2. Generar y ejecutar proyectos de investigación, dentro de las tres áreas de investigación (Especies Introducidas, Sostenibilidad, Manejo y Conservación) de la FCD, con colaboración de Universidades y/o centros de investigación nacionales.											
				3. Identificar el "Equipo Científico Básico" que abarque las áreas de investigación de la FCD, y desarrollar los respectivos TDR.											
				4. Contratar el "Equipo Científico Básico" que abarque las áreas de investigación de la FCD.											
				5. Elaborar propuestas de investigación por parte del "Equipo Científico Básico" que abarque las áreas de investigación de la FCD.											

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento		
					2016		2017		2018		1	2	3	4			
					Semestre												
					I	II	I	II	I	II							
CONOCIMIENTO	Realizar investigaciones científicas y colaborar en actividades de investigación básica y aplicada en el Archipiélago (Objetivo 1). Desarrollar acciones que incrementen la capacidad local y nacional para la conservación del ambiente y biodiversidad (Objetivo 5).	Fortalecer el Programa de Ciencia con directrices claras, alianzas fuertes y mejor difusión, acceso a la información (en doble-sentido), impacto e involucramiento de comunidad.	Enfocar nuestro trabajo científico para un impacto máximo.	6. Ejecutar proyectos de investigación conjuntamente con las instituciones locales que cuenten con fuentes de financiamiento.											<ul style="list-style-type: none"> - Para el 2016, dos proyectos de investigación ejecutados con instituciones locales. - Para el 2017, dos proyectos de investigación ejecutados con instituciones locales. - Para el 2018, dos proyectos de investigación ejecutados con instituciones locales. - Para el segundo semestre de 2016 los trámites ante la UNESCO, para la declaración de la FCD como "Centro de Capacitación - Categoría 2, asociada a la UNESCO" están ejecutados en un 100 %. - Documento debidamente legalizado por la UNESCO, donde se declara la Estación Científica Charles Darwin como "Centro de Capacitación - Categoría 2, asociada a la UNESCO". Tres fincas de la isla Floreana y tres de la isla Santa Cruz han implementado buenas prácticas agrícolas según las normas nacionales e internacionales (Red de Agricultura Sostenible). Un informe técnico que contempla los efectos y la residualidad de los productos químicos utilizados en las áreas agrícolas y protegidas de Galápagos. Un informe técnico anual sobre los impactos de la corriente de El Niño en las especies emblemáticas de Galápagos. Un informe técnico que determina el estado de conservación de las especies de flora y fauna emblemáticas de Galápagos. 		
				7. Declarar a la Estación Científica Charles Darwin como Centro de Capacitación - Categoría 2, asociada a la UNESCO.													
				8. Fomentar las buenas prácticas agrícolas para fortalecer la producción y comercialización de cultivos claves en la isla Santa Cruz e isla Floreana.													
				9. Determinar los efectos y la residualidad de los productos químicos utilizados en las áreas agrícolas y protegidas de Galápagos.													
				10. Implementar un proyecto de investigación científica sobre los efectos de la corriente de El Niño en las especies emblemáticas de Galápagos.													
				11. Determinar el estado de conservación de las especies de flora y fauna emblemáticas de Galápagos.													

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento				
					2016		2017		2018		1	2	3	4					
					Semestre														
					I	II	I	II	I	II									
CONOCIMIENTO	Realizar investigaciones científicas y colaborar en actividades de investigación básica y aplicada en el Archipiélago (Objetivo 1). Desarrollar acciones que incrementen la capacidad local y nacional para la conservación del ambiente y biodiversidad (Objetivo 5).	Fortalecer el Programa de Ciencia con directrices claras, alianzas fuertes y mejor difusión, acceso a la información (en doble-sentido), impacto e involucramiento de comunidad.	Enfocar nuestro trabajo científico para un impacto máximo.	12. Crear una línea base y desarrollar estudios técnicos sobre los patógenos que afectan a la fauna y flora nativa / endémica de Galápagos y que tienen incidencia en la salud humana.											Una línea base implementada y actualizada semestralmente; un informe técnico anual de identificación y seguimiento de patógenos presentes en Galápagos, que contemple acciones de control.				
				13. Evaluar y actualizar los programas previamente ejecutados para el control de especies invasoras terrestres y marinas en Galápagos.														Un informe técnico de evaluación, donde se describen los mecanismos recomendados en la actualidad para el control de especies invasoras terrestres y marinas en Galápagos.	
				14. Realizar estudios para determinar posibles nuevas amenazas para la biodiversidad de Galápagos y mecanismos de prevención y control.															
				15. Determinar los costos del impacto que causan las especies invasoras en Galápagos.															Un documento que contiene los costos del impacto que causan las especies invasoras en Galápagos.
				16. Priorizar investigaciones para el control y erradicación de especies invasoras que han ingresado a Galápagos y de las cuales se carece de información para un manejo efectivo.															
				17. Generar la caracterización y la línea base de montañas submarinas de las Islas Galápagos y la región del CMAR.															Un reporte técnico y dos publicaciones, en el período de ejecución del Plan Estratégico, de la caracterización y línea base de montañas submarinas de las Islas Galápagos y la región del CMAR.
				18. Promover y apoyar la elaboración de planes de manejo de especies marinas de interés comercial.															

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento		
					2016		2017		2018		1	2	3	4			
					Semestre												
					I	II	I	II	I	II							
CONOCIMIENTO	Realizar investigaciones científicas y colaborar en actividades de investigación básica y aplicada en el Archipiélago (Objetivo 1). Desarrollar acciones que incrementen la capacidad local y nacional para la conservación del ambiente y biodiversidad (Objetivo 5).	Fortalecer el Programa de Ciencia con directrices claras, alianzas fuertes y mejor difusión, acceso a la información (en doble-sentido), impacto e involucramiento de comunidad.	Enfocar nuestro trabajo científico para un impacto máximo.	18. Promover y apoyar la elaboración de planes de manejo de especies marinas de interés comercial.										Tres planes de manejo para especies marinas de interés comercial (un plan por cada especie).			
				19. Fortalecer los proyectos de restauración de las especies de flora y fauna priorizadas para la conservación de Galápagos.												Un documento de evaluación para la priorización de especies de flora y fauna de alto valor ecológico para la conservación de Galápagos.	
				20. Participar y brindar asesoría para la elaboración de planes de acción regionales/nacionales para la conservación de especies prioritarias, control y erradicación de especies invasoras.													Al menos dos planes de acción regionales/nacionales para la conservación de especies prioritarias, control y erradicación de especies invasoras, elaborados por la FCD o en los que consta su participación.
				21. Actualizar y mejorar el funcionamiento de los sistemas de administración de información tecnológica (datazone y biblioteca) y crear una política institucional que fomente el acceso libre a datos y publicaciones en open source journals (publicaciones de fuente abierta).													Reporte técnico anual del funcionamiento de los sistemas de información (datazone y biblioteca).
				22. Actualizar la base de datos ecológicos terrestre y marinos, de forma coordinada con instituciones y organizaciones que ejecutan actividades de conservación y monitoreo en Galápagos.													Al menos tres acuerdos de cooperación interinstitucional firmados y en ejecución para el establecimiento de una base de datos de monitoreo ecológico marino en Galápagos.
				23. Incluir en los proyectos que corresponda el componente socio-económico. Y difundir los resultados, resaltando los beneficios económicos generados hacia la comunidad.													En mínimo tres proyectos se incluye el componente socio-económico
				24. Crear vínculos de cooperación con los sectores productivos de mayor impacto en Galápagos.													Al menos dos acuerdos de cooperación con los sectores productivos de mayor impacto en Galápagos, debidamente firmados y legalizados.

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento	
					2016		2017		2018		1	2	3	4		
					Semestre											
					I	II	I	II	I	II						
CONOCIMIENTO	Realizar investigaciones científicas y colaborar en actividades de investigación básica y aplicada en el Archipiélago (Objetivo 1). Desarrollar acciones que incrementen la capacidad local y nacional para la conservación del ambiente y biodiversidad (Objetivo 5).	Fortalecer el Programa de Ciencia con directrices claras, alianzas fuertes y mejor difusión, acceso a la información (en doble-sentido), impacto e involucramiento de comunidad.	Enfocar nuestro trabajo científico para un impacto máximo.	25. Manejar, conservar y preservar las colecciones de historia natural de las Islas Galápagos.										Un reporte anual del manejo, conservación y preservación de las colecciones de historia natural de las Islas Galápagos.		
				26. Asegurar la continuidad y fortalecimiento del proyecto Galápagos Verde 2050.											Al menos mil quinientas plántulas de especies nativas y/o endémicas plantadas y debidamente monitoreadas en las áreas de restauración.	
				27. Implementar indicadores de avance para cada proyecto de investigación que reflejen el beneficio para la sociedad y que sean entendibles para el público en general.												Un documento que contiene un listado con los indicadores de avance para los proyectos de investigación.
				28. Desarrollar e implementar un programa de transferencia de conocimientos "Ciencia con la Comunidad".												Al menos tres eventos de transferencia de conocimientos a la comunidad.
				29. Fomentar la conformación de la red de investigación marina y gestión costera con SETEMAR.												Al menos dos reuniones oficiales para la conformación de la red de investigación marina y gestión costera con SETEMAR.
			Crear lazos con otras regiones geográficas de influencia.	30. Fortalecer la participación como asesor regional en las actividades lideradas por el CMAR.												En el primer semestre establecer el cronograma de participación en las actividades lideradas por el CMAR.
				32. Fortalecer la red de organizaciones e instituciones activas en manejo y conservación.												Al menos tres proyectos se ejecutan de manera conjunta con otras organizaciones o instituciones con la finalidad de fortalecer la red de organizaciones e instituciones activas en manejo y conservación.
				33. Ejecutar reuniones de análisis de cooperación a través de un proceso de intercambio de experiencias, para definir objetivos de cooperación y beneficios mutuos (intercambio de conocimientos - capacitaciones).												Al menos tres reuniones (una por año) con las organizaciones o instituciones aliadas con la finalidad de analizar la cooperación interinstitucional a través de un proceso de intercambio de experiencias.
				34. Apertura de un centro de interpretación interactivo, con sala para charlas y proyecciones, que contenga información de los proyectos relevantes de la FCD.									La FCD cuenta con un Centro de interpretación interactivo, al 100% operativo a partir del 2017.			

Área de Enfoque: Sustentabilidad

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento			
					2016		2017		2018		1	2	3	4				
					Semestre													
					I	II	I	II	I	II								
SUSTENTABILIDAD	Gestionar la obtención de fondos en el ámbito nacional e internacional para financiar su operación (Objetivo 6). Hacer los esfuerzos necesarios para lograr la excelencia en el funcionamiento de todas las áreas de apoyo para su misión (Objetivo 7).	Contar con ingresos propios y reservas anuales para cubrir los gastos operativos generales de la FCD. Contar con Auto-financiamiento a largo plazo dentro de los proyectos mismos. Generar empleo, ofrece estabilidad laboral, equidad, oportunidad de crecimiento personal y profesional en un ambiente de trabajo confortable.	Crear e implementar un modelo de financiamiento sustentable.	35. Crear un modelo de financiamiento sustentable, a través del desarrollo de herramientas administrativas y financieras actualizadas, que aseguren la rentabilidad de las actividades económicas que generan ingresos propios a la FCD.											Para el primer semestre de 2016 la FCD cuenta con un modelo financiero, elaborado por una consultora externa y socializado con el personal de la institución. Referido modelo cuenta con herramientas administrativas y financieras actualizadas. En el segundo semestre de 2016 la FCD implementa de forma integral el nuevo modelo de gestión financiera.			
				36. Crear una estrategia de marketing atractiva para donantes fijos y nuevos, que considera a los diversos visitantes como posibles pequeños donantes.													Un documento que contiene la estrategia de marketing para el centro de donaciones de la FCD. Referida estrategia es evaluada y actualizada anualmente.	
				37. Contratar auditorías financieras externas en forma anual, para garantizar la administración eficiente de los fondos de la FCD.														Un reporte de auditoría financiera anual para garantizar la administración eficiente de los fondos de la FCD.
				38. Generar proyectos con la participación de Universidades y Centros de Investigación nacionales e internacionales, para co-financiar proyectos de desarrollo e investigación.														Al menos dos convenios de cooperación por año, debidamente legalizados, para co-financiar proyectos de desarrollo e investigación.
				39. Generar reportes dinámicos para los donantes, con la finalidad que visualicen los avances de cada proyecto y reciban una tarjeta de agradecimiento por su contribución, relacionada con el objetivo de cada proyecto.														Tres reportes dinámicos anuales enviados vía electrónica a todos los donantes que corresponda.
				40. Desarrollar e implementar una estrategia que permita capitalizar la "marca" FCD (ejemplo: sello de comercio responsable).														Un estudio de mercado, y al menos tres acuerdos comerciales con empresas comprometidas con el cuidado del ambiente.
				41. Implementar una tienda virtual en dónde se expendan los productos de artesanos galapagueños y ecuatorianos, además de dar a conocer los productos de empresas que apoyan la gestión de la FCD y que tienen un compromiso socio - ambiental.														

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento		
					2016		2017		2018		1	2	3	4			
					Semestre												
					I	II	I	II	I	II							
SUSTENTABILIDAD	Gestionar la obtención de fondos en el ámbito nacional e internacional para financiar su operación (Objetivo 6). Hacer los esfuerzos necesarios para lograr la excelencia en el funcionamiento de todas las áreas de apoyo para su misión (Objetivo 7).	Contar con ingresos propios y reservas anuales para cubrir los gastos operativos generales de la FCD. Contar con Auto-financiamiento a largo plazo dentro de los proyectos mismos. Generar empleo, ofrece estabilidad laboral, equidad, oportunidad de crecimiento personal y profesional en un ambiente de trabajo confortable.	Crear e implementar un modelo de financiamiento sustentable.	42. Desarrollar e implementar una estrategia de "endowment fund" o "crowd founding" para el financiamiento de macro y micro proyectos de la FCD.											En el primer año un documento que contiene la estrategia para fondos multitudinarios (crowd founding), subida a la web, con un mapa actoral de sus donantes, quienes reciben certificados digitalizados y públicos por su contribución a la conservación de Galápagos. En el segundo y tercer año al menos dos propuestas financiadas con fondos multitudinarios.		
				43. Desarrollar e implementar una estrategia que permita a la FCD acceder a contratos de consultorías en Galápagos, para el financiamiento de proyectos.													Al menos tres consultorías anuales ejecutadas en Galápagos, las mismas que permiten financiar la ejecución de proyectos de la FCD.
				44. Dar seguimiento al programa de Grants.													Un Documento anual de informe respecto al programa de Grants.
				45. Definir una tarifa sugerida de donación para ingreso al Centro de Interpretación de la FCD.													A partir del 2017 la FCD cuenta con una tarifa sugerida de donaciones para ser dada a conocer en el Centro de Interpretación de la fundación.
				46. Establecer alianzas con empresas vinculadas al turismo navegable.													Un video anual promocional de la FCD para motivar donaciones de turistas que visitan Galápagos a través de cruceros navegables.

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento		
					2016		2017		2018		1	2	3	4			
					Semestre												
					I	II	I	II	I	II							
SUSTENTABILIDAD	Gestionar la obtención de fondos en el ámbito nacional e internacional para financiar su operación (Objetivo 6). Hacer los esfuerzos necesarios para lograr la excelencia en el funcionamiento de todas las áreas de apoyo para su misión (Objetivo 7).	Contar con ingresos propios y reservas anuales para cubrir los gastos operativos generales de la FCD. Contar con Auto-financiamiento a largo plazo dentro de los proyectos mismos. Generar empleo, ofrece estabilidad laboral, equidad, oportunidad de crecimiento personal y profesional en un ambiente de trabajo confortable.	Establecer infraestructura de escala mundial.	47. Fortalecer los lazos de cooperación interinstitucional local, nacional e internacional.											Al menos tres convenios anuales, debidamente firmados y legalizados, de cooperación interinstitucional.		
				48. Renovar y/o remodelar la infraestructura de la FCD bajo conceptos de sostenibilidad ambiental. Implementación de buenas prácticas ambientales en la institución para disminuir la huella ecológica y ser ejemplo para la sociedad.													Al menos, en los dos primeros años, el 25% de la infraestructura de la FCD es renovada o remodelada anualmente, bajo conceptos de sostenibilidad ambiental.
				49. Implementar una biblioteca moderna, que provea información de forma física y virtual.													Una biblioteca física y virtual implementada en su totalidad al final de los tres años de ejecución del Plan Estratégico.
				50. Aplicar un plan de mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura de la FCD (oficinas, laboratorios, viviendas, senderos)n - Plan de Mejoras de la Fundación del Príncipe Carlos).													Un plan de mejoramiento de infraestructura implementado al 100% al tercer año de ejecución del Plan Estratégico.
				51. Modernizar y equipar todas las áreas que conforman la FCD con equipos de última tecnología, principalmente los laboratorios.													Anualmente, todas las áreas de la FCD han renovado sus equipos al menos en un 30%.
				52. Realizar el estudio de ingeniería para el establecimiento de un sistema de manejo y tratamiento de desechos y residuos líquidos en las instalaciones de la FCD.													En el primer año se cuenta con el estudio de ingeniería para la construcción del sistema de manejo y tratamiento de aguas negras y grises.
				53. Renovar los vehículos automotrices con unidades que usen energías alternativas.													Un vehículo automotriz nuevo de tecnología verde opera en la FCD a principios del tercer año.
				54. Implementar sistemas de seguridad ocupacional.													Se cuenta con un documento de estándares de seguridad ocupacional, que son implementados a partir del primer año y evaluados anualmente.
				55. Renovar y fortalecer el sistema de conectividad, tecnológico, informático y comunicacional de la FCD (software y hardware).													Durante el primer y segundo año todos los equipos tecnológicos, informáticos y comunicacionales son renovados.
				56. Elaborar e implementar un protocolo para manejo y almacenamiento de información.													Un documento que contiene el protocolo de respaldo y almacenamiento de información generada por la FCD.

Área de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	Acciones Prioritarias	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento		
					2016		2017		2018		1	2	3	4			
					Semestre												
					I	II	I	II	I	II							
SUSTENTABILIDAD	Gestionar la obtención de fondos en el ámbito nacional e internacional para financiar su operación (Objetivo 6). Hacer los esfuerzos necesarios para lograr la excelencia en el funcionamiento de todas las áreas de apoyo para su misión (Objetivo 7).	Contar con ingresos propios y reservas anuales para cubrir los gastos operativos generales de la FCD. Contar con Auto-financiamiento a largo plazo dentro de los proyectos mismos. Generar empleo, ofrece estabilidad laboral, equidad, oportunidad de crecimiento personal y profesional en un ambiente de trabajo confortable.	Celebrar y reconocer al equipo de colaboradores de acuerdo con la visión institucional.	57. Generar e implementar un plan de capacitación para todos los colaboradores de la FCD.											La FCD cuenta, en el primer año, con un plan de capacitación que es actualizado anualmente.		
				58. Realizar evaluaciones anuales de desempeño a todos los colaboradores de la FCD, y reconocer la excelencia en el cumplimiento laboral.													En el primer año se cuenta con un documento que contiene la herramienta de evaluación de desempeño del personal, la misma que está basada en las normativas ecuatorianas. Anualmente se realizan las evaluaciones a todos los colaboradores de la FCD, y se reconoce la excelencia en el cumplimiento laboral.
				59. Realizar actividades de integración (sociales y culturales) con los colaboradores de la FCD.													Se cuenta con un calendario interno de festividades a partir del primer trimestre del 2.016, el mismo que se promociona en la web de la FCD. Se ejecuta un actividad de integración del personal (colaboradores) por lo menos una vez al año.
				60. Actualizar e implementar las políticas laborales, de acuerdo a la normativa nacional vigente.													Un documento que contiene las políticas laborales de la FCD actualizadas, las mismas que se implementan desde el primer año.
				61. Intercambiar experiencias entre el personal administrativo y de investigación de la FCD.													Un taller anual de intercambio de experiencias del personal de la FCD.

Área de Enfoque: Colaboración Comunitaria

Áreas de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	ACCIONES PRIORITARIAS	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta, y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento		
					2016		2017		2018		1	2	3	4			
					Semestre												
					I	II	I	II	I	II							
COLABORACIÓN COMUNITARIA	Proveer asesoramiento al Gobierno Ecuatoriano sobre la conservación del ambiente y biodiversidad de Galápagos (Objetivo 3). Contribuir al proceso de formulación de políticas con información técnica, precisa y oportuna (Objetivo 4).	Fortalecer los programas de capacitación, para estudiantes nacionales e internacionales; voluntarios, becarios; cursos post-grado; programa de científicos visitantes. Integrar las áreas focales con los objetivos comunes y planes operativos de las instituciones vinculadas con la conservación de Galápagos. Vincular e integrar los proyectos de la FCD con la comunidad y diferentes grupos focales, promoviendo la participación, divulgación y uso de los resultados obtenidos en sus investigaciones.	Desarrollar relaciones sólidas y transparentes con varios socios institucionales y la comunidad local.	62. Fortalecer el vínculo con instituciones de la región.											Por lo menos 6 convenios anuales de cooperación, debidamente firmados y legalizados.		
				63. Fortalecer el programa de becas de estudios universitarios para estudiantes con distinción académica en la provincia de Galápagos y finalización de tesis para estudiantes con distinción académica en Ecuador. Promover las experiencias de los programas de becas /voluntarios de la FCD.													La FCD extiende al menos 5 becas a estudiantes locales con distinción académica por año.
				64. Fortalecer el programa de voluntarios nacionales e internacionales de la FCD.													La FCD incrementa en un 25 % el número de voluntarios locales y nacionales al terminar la ejecución del Plan Estratégico.
				65. Desarrollar e implementar componentes de ciencia ciudadana en los proyectos de la FCD.													Al menos tres proyectos, en el período de ejecución del Plan Estratégico, cuentan con datos provenientes de la sociedad (ciencia ciudadana).
				66. Elaborar convenios con instituciones educativas para fortalecer la relación y participación de estudiantes locales en los proyectos de la FCD.													Se cuenta al menos con dos convenios de cooperación por año, debidamente firmados y legalizados, con instituciones educativas, para fortalecer la relación y participación de estudiantes locales en los proyectos de la FCD.

Áreas de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	ACCIONES PRIORITARIAS	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta; y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento		
					2016		2017		2018		1	2	3	4			
					Semestre												
					I	II	I	II	I	II							
COLABORACIÓN COMUNITARIA	Proveer asesoramiento al Gobierno Ecuatoriano sobre la conservación del ambiente y biodiversidad de Galápagos (Objetivo 3). Contribuir al proceso de formulación de políticas con información técnica, precisa y oportuna (Objetivo 4).	Fortalecer los programas de capacitación, para estudiantes nacionales e internacionales; voluntarios, becarios; cursos post-grado; programa de científicos visitantes.	Cultivar una cultura que recompensa a los resultados científicos.	67. Presentar los resultados de los proyectos de la FCD en eventos nacionales e internacionales.											Los colaboradores de la FCD participan al menos en un evento (nacional o internacional) anual para presentar los resultados de los proyectos.		
				68. Garantizar la transferencia del conocimiento y experiencia de los científicos senior.												Permanentemente, en el período de ejecución del Plan Estratégico, la información generada por la FCD es archivada de manera digital e impresa, con la finalidad de garantizar la transferencia de conocimientos y experiencias.	
				69. Calificar al colaborador del área administrativa, financiera o logística, cuyo trabajo haya sobresalido y contribuido al desarrollo de la FCD.													Anualmente se entrega un reconocimiento público anual por la labor realizada al colaborador del área administrativa, financiera o logística, cuyo trabajo haya sobresalido y contribuido al desarrollo de la FCD.
				70. Entregar al Municipio de Santa Cruz el documento científico que contiene los resultados de la investigación, demostrando la contribución a la conservación y desarrollo local, para que se considere al postulante en el programa anula de Ciudadanos Ilustres.													Documento emitido por el Municipio de Santa Cruz, donde se certifica la participación en el evento de selección de Ciudadano Ilustre.
		Vincular e integrar los proyectos de la FCD con la comunidad y diferentes grupos focales, promoviendo la participación, divulgación y uso de los resultados obtenidos en sus investigaciones.	Contribuir en el crecimiento de nuestros socios locales.	71. Realizar una feria científica donde los estudiantes de escuelas y colegios de Galápagos expongan sus proyectos de investigación.												Una feria científica realizada en Galápagos anualmente, y premiación de proyectos que contribuyan a la conservación y desarrollo local.	
				72. Crear, retomar y fortalecer los convenios y acuerdos con centros relevantes de investigación y acción, nacionales e internacionales.												Al menos un acuerdo de cooperación firmado anualmente con centros relevantes de investigación y acción, nacionales e internacionales.	
				73. Fortalecer el programa de capacitación a socios locales y grupos de productores locales que trabajan constantemente con la FCD en temas de su interés y/o la investigación que realiza.													Al menos cuatro capacitaciones anuales en temas de conocimiento sobre la FCD, dirigido a socios locales y grupos de productores locales que trabajan constantemente con la fundación.

Área de Enfoque: Comunicación (Se adjunta al presente Plan Estratégico el Plan de Comunicación de la FCD, el mismo que define a detalle las actividades a ejecutarse en el período 2016 - 2018)

Áreas de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Metas	Líneas Estratégicas	ACCIONES PRIORITARIAS	Tiempo de Ejecución (Tres Años)						Prioridad (1= Baja; 2=Media; 3=Alta; y; 4= Muy Alta)				Indicadores de Cumplimiento			
					2016		2017		2018		1	2	3	4				
					Semestre													
					I	II	I	II	I	II								
COMUNICACIÓN	Difundir los resultados de sus investigaciones y de investigaciones relevantes producidas por otras organizaciones (Objetivo 2). Promover la cooperación tanto en el ámbito nacional como internacional en programas y proyectos con organizaciones compatibles con la misión y objetivos de la FCD (Objetivo 8).	Posicionar a la FCD como un líder en la generación de la ciencia para la conservación de Galápagos, con impacto demostrado y constancia.	Compartir nuestro trabajo y experiencia con socios locales.	74. Elaborar un plan estratégico de comunicación interna y externa, para el fortalecimiento de la cooperación con instituciones y organizaciones vinculadas a Galápagos.											Se cuenta con un plan estratégico de comunicación, en el primer semestre del 2016, para el fortalecimiento de la cooperación con instituciones y organizaciones vinculadas a Galápagos.			
				75. Identificar tres regiones nacionales y tres internacionales, con sus respectivas instituciones líderes que trabajan en áreas de intereses similares (ciencia, tecnología, administración u otros) a los de la FCD.													La FCD cuenta, en el primer semestre del 2016, con una base de datos de instituciones nacionales e internacionales que trabajan en áreas de estudio similares, en la cual identifica seis regiones con sus respectivas instituciones u organizaciones.	
				76. Capacitar a los científicos / colaboradores de la FCD, en técnicas de comunicación y transmisión de la información a diferente público.														Al menos un taller de capacitación anual en técnicas de comunicación y transmisión de la información.
				77. Renovar y fortalecer el programa de charlas en cruceros navegables.														Al menos tres eventos de capacitación sobre técnicas de comunicación, con la finalidad de fortalecer el programa de charlas en cruceros.
				78. Consolidar la base de datos de socios estratégicos y personas claves (donantes) a quienes se debe enviar información relevante de las actividades y avances de la FCD.														Base de datos de socios estratégicos y personas claves (donantes) consolidada en el primer trimestre del 2016.
				79. Compartir experiencias de investigación marina y gestión costera con SETEMAR.														Al menos tres eventos de intercambio de experiencias, durante la ejecución del Plan Estratégico, entre la FCD y SETEMAR.
				80. Fortalecer la calidad y temporalidad de las comunicaciones con la Asamblea General.														- Listado de participación y asistencia a la reunión de Asamblea General. Se realiza una reunión cada 6 meses vía Skype. - Registro de la reunión (no oficial) semestral entre la Asamblea General y el Director Ejecutivo.

6.2. Plan de Acción

Con la finalidad de guiar al cumplimiento de las acciones prioritarias establecidas dentro de cada área de enfoque del Plan Estratégico, en el Anexo No. 1 se detalla el respectivo plan de acción a ser utilizado por el personal de la organización.

6.3. Sistema de Evaluación de Cumplimiento del Plan Estratégico

El Plan Estratégico está conformado por cuatro áreas focales (Ciencia y Conocimiento, Sustentabilidad, Colaboración Comunitaria y Comunicación), las cuales deben ser evaluadas anualmente en un período de 3 años (2016 – 2018), con la finalidad de establecer el cumplimiento de las acciones prioritarias establecidas en cada una de las líneas estratégicas.

En este sentido, es necesario contar con una metodología práctica que permita valorar el cumplimiento de las actividades prioritarias del Plan, y sobretodo que evalúe los diversos parámetros de una manera técnica y flexible, sin olvidar que estos deben adaptarse estrictamente a la realidad del entorno y a los cambios sociales, económicos, políticos, institucionales y ambientales.

Para la evaluación del Plan Estratégico se ha definido una escala por medio de la cual se podrá evaluar su cumplimiento. Con la finalidad de evitar subjetividades en el cumplimiento y calificación del Plan, el mismo se valorará de acuerdo al cumplimiento o no de las acciones prioritarias propuestas.

La valoración se realizará de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla No. 6 - Parámetros de valoración

Escala	Valor	Descripción
Cumple	1	La FCD cumple en su totalidad con la ejecución de la acción prioritaria.
Cumple Parcialmente	0,5	La FCD cumple parcialmente con la ejecución de la acción prioritaria. Se deben ejecutar actividades para cumplir con la totalidad del parámetro.
No Cumple	0	La FCD no cumple con la ejecución de la acción prioritaria, por lo tanto debe realizar las acciones necesarias correctivas de gestión.
No Aplica	-	La acción prioritaria no aplica a la valoración, por lo tanto se invalida su calificación para no afectar la calificación final.

Sección 7

7.1. Viabilidad del Plan Estratégico

7.1.1. Descripción de la Secuencia - Metodología Aplicada en el Análisis de Viabilidad

El análisis de viabilidad permite priorizar las estrategias a ser ejecutadas bajo el escenario actual. En este contexto, los criterios que fueron utilizados son:

- Importancia del proceso
- Capacidad de la organización
- Apoyo de otros actores para la ejecución
- Financiamiento

La calificación global de viabilidad de las estrategias fue interpretada en base a los siguientes valores y rangos:

Tabla No. 7 - Valores y rangos de ponderación

Escala	Valor	Rango
Muy alto	3	2,51-3
Alto	2	1,51-2,5
Medio	1	0,51-1,5
Bajo	0	0-0,51

Cabe resaltar que el referido análisis es una ponderación inicial. La viabilidad de las estrategias podrá variar de acuerdo a las variables externas y a la gestión que realice la Fundación Charles Darwin; por lo tanto, es necesario realizar un análisis anual durante la ejecución del Plan.

7.1.2. Resultados

En la Tabla No. 8 se presentan los resultados de la ponderación realizada por el personal de la FCD, el mismo que ha permitido establecer la viabilidad del Plan a través de la ponderación de sus líneas estratégicas.

Tabla No. 8 - Análisis de Viabilidad del Plan Estratégico

Áreas de Enfoque	Objetivos (Estatutos de la FCD para Galápagos)	Líneas Estratégicas	Importancia	Capacidad de la Organización	Apoyo de Otros Actores	Financiamiento	Viabilidad
CIENCIA Y CONOCIMIENTO	Realizar investigaciones científicas y colaborar en actividades de investigación básica y aplicada en el Archipiélago (Objetivo 1). Desarrollar acciones que incrementen la capacidad local y nacional para la conservación del ambiente y biodiversidad (Objetivo 5).	Enfocar nuestro trabajo científico para un impacto máximo.	Muy Alto (3)	Muy Alto (3)	Alto (2)	Medio (1)	Alto 2,25
SUSTENTABILIDAD	Gestionar la obtención de fondos en el ámbito nacional e internacional para financiar su operación (Objetivo 6). Hacer los esfuerzos necesarios para lograr la excelencia en el funcionamiento de todas las áreas de apoyo para su misión (Objetivo 7).	Crear e implementar un modelo de financiamiento sustentable.	Muy Alto (3)	Muy Alto (3)	Medio (1)	Alto (2)	Alto 2,25
		Establecer infraestructura de escala mundial.	Alto (2)	Alto (2)	Medio (1)	Medio (1)	Medio 1,5
		Celebrar y reconocer al equipo de colaboradores de acuerdo con la visión institucional.	Muy Alto (3)	Muy Alto (3)	Alto (2)	Alto (2)	Alto 2,25
COLABORACIÓN COMUNITARIA	Proveer asesoramiento al Gobierno Ecuatoriano sobre la conservación del ambiente y biodiversidad de Galápagos (Objetivo 3). Contribuir al proceso de formulación de políticas con información técnica, precisa y oportuna (Objetivo 4).	Desarrollar relaciones sólidas y transparentes con varios socios institucionales y la comunidad local.	Muy Alto (3)	Muy Alto (3)	Medio (1)	Alto (2)	Alto 2,25
		Cultivar una cultura que recompense a los resultados científicos.	Muy Alto (3)	Alto (2)	Muy Alto (3)	Alto (2)	Alto 2,25
		Contribuir en el crecimiento de nuestros socios locales.	Muy Alto (3)	Alto (2)	Alto (2)	Muy Alto (3)	Alto 2,25
COMUNICACIÓN	Difundir los resultados de sus investigaciones y de investigaciones relevantes producidas por otras organizaciones (Objetivo 2). Promover la cooperación tanto en el ámbito nacional como internacional en programas y proyectos con organizaciones compatibles con la misión y objetivos de la FCD (Objetivo 8).	Compartir nuestro trabajo y experiencia con socios locales.	Muy Alto (3)	Alto (2)	Alto (2)	Alto (2)	Alto 2,25
		Crear lazos con otras regiones geográficas de influencia.	Muy Alto (3)	Muy Alto (3)	Alto (2)	Alto (2)	Alto 2,25

7.1.3. Conclusiones de Viabilidad del Plan Estratégico

Con relación a la viabilidad del Plan Estratégico de la FCD, al analizar los resultados presentados en la Tabla No. 8, se puede establecer que de los nueve lineamientos estratégicos, ocho tienen viabilidad alta (87,5%) y uno viabilidad media (12,5%), lo cual indica que el Plan es viable en el escenario actual.

La tabla de análisis de viabilidad, en el criterio "Importancia" refleja que ocho lineamientos estratégicos son de importancia muy alta y uno de alta importancia.

En relación al criterio "Capacidad de la Organización", cinco lineamientos estratégicos tienen ponderación muy alta, y tres alta.

En el criterio "Apoyo Externo", un lineamiento estratégico posee valoración muy alta, cinco lineamientos una valoración alta y dos media, mientras que uno posee ponderación baja. Esto permite concluir que en términos generales, el Plan cuenta con apoyo para su ejecución, pero se debe tomar en cuenta la necesidad de reforzarlo durante el período de su implementación.

En cuanto al criterio "Financiamiento", se observa que siete lineamientos estratégicos tienen valoración muy alta y alta (financiamiento parcial); dos lineamientos poseen un financiamiento mínimo (calificación media); por lo tanto, se requiere trabajar a corto plazo en la consecución de fondos que aporten a la sostenibilidad financiera.



Sección 8

8.1. Situación Financiera

En relación a la situación financiera, el plan inicial de negocios de la FCD proporcionará presupuestos detallados de ingresos y gastos para el año 2016.

Cabe resaltar que los gastos anuales de la FCD crecieron de US \$3.9 millones en el año 2000 a un pico de US \$5.4 millones en el 2002; en 2005, los gastos fueron de US \$4.0 millones. Los gastos anuales de la FCD para los años venideros están estimados en base a la presunción de que los gastos continúen a las mismas tasas actuales, junto con los cambios internos estructurales e incrementos salariales con un promedio de 15 por ciento, para igualar los cambios en Galápagos.

Los ingresos de la FCD fueron de US\$ 4.0 millones en 2005, con 46 por ciento proveniente de donantes bilaterales y multilaterales; 22 por ciento directamente de FOGOs (Organizaciones de Amigos de Galápagos por sus siglas en Inglés); 12 por ciento de ingresos brutos ganados; 8 por ciento de agencias de viajes; 7 por ciento de fundaciones y subvenciones; y, 6 por ciento de donaciones individuales y corporativas.

8.2. Presupuesto Estimado

En la siguiente tabla se presenta el resultado de la proyección del presupuesto estimado de la Fundación Charles Darwin 2016 – 2018, el mismo que refleja un déficit para el año 2016 de 200.000 dólares, confirmando la importancia de implementar las acciones contempladas en las áreas de enfoque estratégicas detalladas en el presente Plan.

Tabla No. 9. - Presupuesto estimado de la Fundación Charles Darwin 2016 – 2018

		2016	2017	2018
Ingresos - externos				
	Subvenciones ilimitadas - donantes principales existentes	275.000	275.000	275.000
	Donaciones & Membresías - base actual	240.000	250.000	260.000
	Legado - PM	0	0	0
	Donaciones de recaudación de fondos de alto nivel	600.000	1.200.000	2.000.000
		1.115.000	1.725.000	2.535.000
Ingresos - internos				
	Ingresos propios: científicos visitantes	30.000	30.000	30.000
	Ingresos propios: renta de viviendas & equipos	90.000	90.000	90.000
	Ingresos propios: ventas de tienda	400.000	425.000	450.000
Ingresos para gastos generales de proyectos restringidos		275.000	300.000	350.000
		22,9	23,1	25,0*
Total ingresos brutos		1.910.000	2.570.000	3.455.000
	Costos de flujos de ingresos excluyendo la tienda	150.000	150.000	150.000
	Costos + Costos de ventas de tienda	300.000	310.000	320.000
Total ingresos netos		1.460.000	2.110.000	2.985.000
	Gastos generales excluyendo membresías & desarrollo de subvenciones	1.200.000	1.300.000	1.400.000**
	Costos de membresías & desarrollo de subvenciones - interno + externo	400.000	400.000	400.000
Total gastos & costos		1.600.000	1.700.000	1.800.000
Resultado neto antes de depreciación		(140.000)	410.000	1.185.000
	depreciación	60.000	60.000	60.000
	intereses	0	0	0
		-200.000	350.000	1.125.000

*% de gastos generales excluyendo membresías y desarrollo de subvenciones

** no contiene ninguna provisión extra por reservas para mantenimiento de instalaciones y edificios

Bibliografía

- Agostini V, Allport, G. & Heckadon. S. 2007. Un Informe Independiente del Programa de Ciencias de la Fundación Charles Darwin. Reporte para la Asamblea General, Junta Directiva & Staff de la Fundación Charles Darwin. (Título original: An Independent Review of the Science program of the Charles Darwin Foundation. A Report to the Assembly, Board & Staff of the Charles Darwin Foundation.)
- Fundación Charles Darwin. Plan Estratégico 2006-2016. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Fundación Charles Darwin y Fondo Mundial para la Vida Silvestre (WWF por sus siglas en Inglés) 2002. Una Visión de la Biodiversidad de las Islas Galápagos. Ed. R. Bensted-Smith. Fundación Charles Darwin, Puerto Ayora, Galápagos. (Título original: A Biodiversity Vision for the Galapagos Islands)
- Asamblea General de la Fundación Charles Darwin Charles Darwin. Resumen Ejecutivo de Acciones Estratégicas de Corto Plazo. 2014. Quito, Ecuador.
- Prioridades de Conservación para Orientar a la Ciencia y Acciones Complementarias de la Fundación Charles Darwin (1 Agosto 2012-BORRADOR). Galápagos, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Asamblea Nacional Constituyente. Ciudad Alfaro, Ecuador.
- Declaración sobre la ciencia y el uso del saber científico adoptada por la conferencia mundial sobre la ciencia. Julio 1999.
- Dirección del Parque Nacional Galápagos. 2015. Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Fundación Charles Darwin. 2012. Informe Anual. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Fundación Charles Darwin. 2011. Informe Anual. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Fundación Charles Darwin. 2010. Informe Anual. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Fundación Charles Darwin. 2006. Informe Anual. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Fundación Charles Darwin. 2005. Informe Anual. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Fundación Charles Darwin. 2016. Plan Operativo Anual 2016. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.

- Fundación Charles Darwin. 2010. Informe de Gestión de la Fundación Charles Darwin 2005-2010, para el Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Galapagos Invasive Species Project Final Evaluation Report submitted 2011. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Informe Galápagos 2006 – 2007. DPNG, FCD. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Informe Galápagos 2011-2012. DPNG, CGREG, FCD y GC. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Informe de Gestión FCD. 2010. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Insumos para el Plan Estratégico de la Fundación Charles Darwin. 2003. Versión Preliminar. Galápagos, Ecuador.
- Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos y su Reglamento. Ley No. 67.RO/278 de 18 de Marzo de 1998. Quito, Ecuador.
- Memorias del Taller Staff - "Primer paso hacia el Plan Estratégico FCD 2016-2021". 2015. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.
- Ortiz, J. 2011. Actualización del Plan Estratégico de la Fundación Charles Darwin Estrategias y Objetivos de las Instituciones Gubernamentales del Ecuador. Fundación Charles Darwin. Quito, Ecuador.
- Ortiz, J. 2011. Informe. Taller para Definir Políticas de Investigación en Galápagos – CCG (27 de Julio, San Cristóbal y 28 de Julio, Santa Cruz). Galápagos, Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. 2010. Galápagos, Agenda para el Buen Vivir. Galápagos – Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. 2009. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Quito, Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. Guía Metodológica de Planificación Institucional. Quito, Ecuador.
- Tapia, W., Ospina, P. Quiroga, D., González, D. & Montes, C. 2009. Ciencias 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 Simón Bolívar, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad San Francisco de Quito.

© 2014 Fundación Charles Darwin (FCD)
Pto. Ayora, Isla Santa Cruz - Galápagos



Fundación Charles Darwin

© 2015 Fundación Charles Darwin

Puerto Ayora, Santa Cruz
Galápagos, Ecuador
Tel: (593) 5 526-146/2527 – 013 Ext. 101
Fax: (593) 5 2526 -146
<http://www.darwinfoundation.org>