**COOPERACION TÉCNICA FOMIN ATN/ME-9410-EC**

**PROYECTO**

**“DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE GALAPAGOS”.**

**INFORME DE EVALUACION FINAL Y**

**PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

**José L. Villa,**

**Consultor**

**Con el apoyo de José Calvopiña**

**Agosto de 2010**

Contenido

[1. Introducción 4](#_Toc269908856)

[1.1 El Proyecto 4](#_Toc269908857)

[1.2 Objetivos y Componentes 4](#_Toc269908858)

[2 Evaluación Final del Proyecto 5](#_Toc269908859)

[2.1 Objetivo 5](#_Toc269908860)

[2.2 Evaluación de la Relevancia del Proyecto 5](#_Toc269908861)

[2.2.1 El enfoque del proyecto 5](#_Toc269908862)

[2.2.2 Calificación de la Relevancia del Proyecto 6](#_Toc269908863)

[2.3 Evaluación de Eficacia del Proyecto 9](#_Toc269908864)

[2.3.1 Resultados en el Componente 1 10](#_Toc269908865)

[2.3.2 Resultados en el Componente 2 16](#_Toc269908866)

[2.3.3 Resultados en el Componente 3 29](#_Toc269908867)

[2.4 Evaluación del Impacto 36](#_Toc269908868)

[2.4.1 Apreciación general 36](#_Toc269908869)

[2.4.2 Informe de medición del impacto 36](#_Toc269908870)

[2.5 Evaluación de Sostenibilidad 41](#_Toc269908871)

[2.5.1 A nivel global 41](#_Toc269908872)

[2.5.2 A nivel de sectores 43](#_Toc269908873)

[2.6 Manejo Financiero 46](#_Toc269908874)

[2.7 Conclusiones 47](#_Toc269908875)

[2.8 Documentos consultados 49](#_Toc269908876)

[2.9 Anexos 51](#_Toc269908877)

[3 Plan de Sostenibilidad 52](#_Toc269908878)

[3.1 Antecedentes 52](#_Toc269908879)

[3.2 Problemas para el desarrollo de los sectores productivos 52](#_Toc269908880)

[3.2.1 Problemas en el sector agrícola 53](#_Toc269908881)

[3.2.2 Problemas en el Sector pesquero 54](#_Toc269908882)

[3.2.3 Problemas en el sector turismo 55](#_Toc269908883)

[3.3 Proyección futura 55](#_Toc269908884)

[3.4 La Propuesta 56](#_Toc269908885)

[3.4.1 Objetivo del plan 56](#_Toc269908886)

[3.4.2 Conceptos generales 56](#_Toc269908887)

[3.4.3 Situación actual 59](#_Toc269908888)

[3.4.4 Estrategia de implementación 59](#_Toc269908889)

[3.4.5 Organización y Acciones Estratégicas 61](#_Toc269908890)

# Introducción

## El Proyecto

El proyecto ATN/ME 9410-EC “*Desarrollo Sostenible de los Sectores Productivos en Galápagos*” fue financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) bajo la modalidad de Facilidad III-a (no reembolsable) por un monto total de $ 1,845,693 (63%) a lo que suma el aporte de la contraparte local de $ 1,076,811 (37%). La Cámara Provincial de Turismo de Galápagos (CAPTURGAL), es la entidad ejecutora del Proyecto.

El Proyecto se diseñó para apoyar el desarrollo de un modelo replicable que facilite a las MiPyMEs de los tres sectores productivos (pesca, agricultura, y turismo) la consolidación de actividades económicas alternativas y beneficiosas para el medio ambiente aprovechando las oportunidades que genera el turismo.

## Objetivos y Componentes

El objeto del Proyecto es contribuir al desarrollo sostenible de Galápagos. El propósito es mejorar la capacidad de las MiPYMEs de los sectores productivos locales (pesca, agropecuario y turismo) de vincularse al desarrollo económico turístico en Galápagos, el cual depende de la conservación de su ambiente natural.

Para el logro de los objetivos del proyecto se financiaron las siguientes actividades:

Componente I: **Asistencia técnica en gestión empresarial a las organizaciones productivas del sector privado del archipiélago**

Las acciones están orientadas a fortalecer a las principales organizaciones productivas y gremiales del archipiélago, para que se desarrollen como verdaderas empresas asociativas, aplicando modernos mecanismos administrativos y de gestión y para que puedan proveer servicios profesionales a sus asociados.

Componente II: **Adecuación productiva para mercados meta**

Las acciones están orientadas a asistir a las organizaciones beneficiarias y sus miembros MiPYMES en el desarrollo de programas de mejora y adecuación productiva aplicando las normas de seguridad, salubridad, calidad, certificación y según los calendarios de producción requeridos por los mercados meta (principalmente turismo), teniendo en cuenta las particularidades ambientales del archipiélago.

Componente III: **Desarrollo de mercados y asociatividad empresarial**

Las acciones están orientadas a establecer una guía estratégica para todas las actividades del proyecto, facilitar las actividades de negocios dentro del clúster empresarial y promover la utilización de un logotipo que identifique los productos y servicios del clúster empresarial que cumplen con altos estándares de calidad. Combinadas, las actividades deberán ayudar a desarrollar mercados para el clúster empresarial y facilitar el comercio entre los miembros del clúster Galápagos.

# Evaluación Final del Proyecto

## Objetivo

El objetivo es presentar un informe de la revisión y análisis de los resultados del proyecto, enfocados en los aspectos de:

* Evaluación de la relevancia, niveles de relevancia, efectividad, impacto y sostenibilidad de las acciones y resultados del proyecto.
* Identificación de las lecciones aprendidas y sugerencias para futuras operaciones.

## Evaluación de la Relevancia del Proyecto

### El enfoque del proyecto

La implementación del proyecto efectivamente ha movido a la región insular más allá de las expectativas de nivel sectorial. Ha permitido enfocar universalmente el desarrollo de capacidades en todas las áreas focales, y más particularmente, ha asegurado sinergias entre los esfuerzos que debían ser ejecutados bajo el marco legal e institucional. Así se ha creado una oportunidad amplia para intercambio de información, análisis, lecciones aprendidas y recursos.

Las áreas temáticas juzgadas como críticas para mejorar la capacidad de las MiPYMEs de los sectores productivos locales (pesca, agropecuario y turismo) de vincularse al desarrollo económico turístico en Galápagos, han sido cubiertas, los procesos desarrollados beneficiaron a 11 grupos de actividades, siendo estas:

* Mejora de la gestión empresarial de las organizaciones productivas
* Fortalecimiento de la integración sectorial del clúster.
* Desarrollo comunicacional del clúster.
* Transferencia y adaptación tecnológica por producto y por sector.
* Planificación productiva según demanda de mercados meta.
* Actividades piloto en innovación y prácticas productivas.
* Capacitación en buenas prácticas productivas según demanda mercado meta.
* Establecimiento de procesos de certificación.
* Educación y sensibilización ambiental de los sectores miembros del Clúster.
* Preparación de planes de negocios.
* Establecimiento de mecanismos comerciales del Clúster y promoción comercial.

Sin lugar a dudas este novedoso enfoque aplicado en Galápagos, contribuirá al desarrollo sostenible a nivel local y regional. El cumplimiento del proyecto resultará, en el futuro, en el fortalecimiento de CAPTURGAL que debe liderar los procesos y relaciones que vinculan los sectores productivos con el mercado turístico, asegurando, al mismo tiempo, el mejoramiento de las capacidades de las instituciones del Estado y de las oficinas de cooperación externa.

### Calificación de la Relevancia del Proyecto

Para fortalecer la apreciación de la relevancia del proyecto para la vida de Galápagos, se encuestaron un total de 25 personalidades entre líderes, dirigentes, coordinadores o trabajadores claves de las diferentes organizaciones beneficiarias del proyecto (***Anexo 1***: Lista de líderes y representantes de organizaciones encuestados). Para el efecto, se utilizaron en las matrices previamente diseñadas, dos preguntas relacionadas con los aspectos de relevancia a nivel nacional y regional (***Anexo 2***: Matrices y resultados de las encuestas).

Todos los criterios vertidos en este análisis asignan una alta relevancia al proyecto. De un total de 44 criterios vertidos por el grupo de encuestados (Fig. No. 1), el 13,6% vincula la relevancia del proyecto con el cumplimiento de la función del Estado de promover y ejecutar las políticas de desarrollo socioeconómico del país, el 20,5 % la vincula con el desarrollo sostenible de Galápagos, el 6,8% la vincula con la atención al desarrollo del clúster, 27,3% la vincula con la atención a necesidades y problemas locales, el 22,7% la vincula con las ventajas de un adecuado diseño del proyecto, y el 9,1% expresó criterios que no asignan relevancia al proyecto.

Gráfico 1: Enfoques en la calificación de Relevancia del Proyecto

**Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.**

#### Con referencia a la función e intervención del Estado

El 13,6% de las respuestas de los encuestados califica al proyecto como *relevante*, por cuanto el proyecto incluyó acciones que deben ser atendidas por el Estado. Los criterios que sustentan esta calificación enfatizan el compromiso político que existe de circunscribir todo proyecto de esta índole en los principios que guían el desarrollo nacional, e incluso reconocen que aunque no estuvo vigente el actual Plan Nacional de Desarrollo del país, en el diseño se integraron algunas de sus acciones proyectadas, tal el caso del desarrollo de un nuevo modelo de turismo para Galápagos.

También estos criterios reconocen que el proyecto estuvo insertado dentro del escenario de la situación del desarrollo nacional, aunque lo consideran como un complemento para el accionar tradicional de las instituciones. También expresan que siendo un proyecto relevante ameritaba mayor precisión en el enfoque de los objetivos y una mejor vinculación de las instituciones nacionales a las cuales se les pide colaboración pero no se les asigna una responsabilidad, como sucede con la oficina regional del MAGAP.

#### Con referencia a la integración del clúster Galápagos

Solo el 6,8% de las respuestas de los encuestados vincula la relevancia del proyecto con la intencionalidad de integración del clúster, y hacen mención al objetivo de integrar a los sectores productivos agrícola y pesquero al sector turístico. También mencionan que la relevancia se visualiza en los esfuerzos desplegados por el proyecto para vincular a los sectores con la cadena productiva y entre ellos mismos.

Tratando de la relevancia del proyecto, algunos entrevistados reconocen que el tratamiento globalizante del clúster de Galápagos debe considerarse hacia el futuro, para ser integrado a las políticas que emanen del cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los Gobiernos locales.

#### Con referencia al desarrollo local.

De *relevante* lo califica al proyecto el 20,5% de las respuestas de los encuestados, considerando el impulso dado a los sectores productivos para constituirlos en eje transversal del desarrollo sostenible, gracias a los objetivos propuestos y a la orientación global asignados.

Los encuestados opinan que los objetivos prevalecen en el desarrollo de cada uno de los componentes del proyecto, aunque, a pesar de mantener el propósito de fortalecer el desarrollo local, los resultados alcanzados no llegan al nivel de lo proyectado.

Es relevante el proyecto, opinan por cuanto incrementó los ingresos de la población y mejoró la calidad de los productos para merecer ser colocados exitosamente en el exigente mercado turístico. Así mismo, creen que son relevantes las enseñanzas dejadas para exigir mayor organización en las asociaciones y cooperativas y lograr que sus intereses sean fundamentos de proyectos futuros de conservación y desarrollo.

Finalmente, creen que fue un proyecto relevante por cuanto es la continuación de esfuerzos de muchos años, como es el caso del apoyo al fortalecimiento institucional de las cámaras de turismo, y es el inicio de la implementación de buenas prácticas en los sectores productivos.

#### Con referencia a la solución de problemas y atención a necesidades reales.

Un importante número de respuestas de los encuestados, el 27,3%, decide que es un proyecto *relevante* por cuanto estuvo para atender un problema endémico en el desarrollo local, la “desarticulación” que existe en el funcionamiento de los grupos gremiales. Así mismo sienten que el proyecto llegó a tiempo para sensibilizar a los beneficiarios y hacer sostenible el desarrollo de sus actividades.

En las respuestas los encuestados manifiestan que el desarrollo del proyecto estuvo directamente vinculado a las necesidades de desarrollo local y que los objetivos estuvieron vinculados con la realidad, aunque expresan que no se lograron todos los resultados y que “la forma de ejecutar el proyecto” no fue la adecuada por cuanto debió dar más atención a lado práctico de las acciones de cambio y dar atención igual a todos los sectores habitados de la provincia.

En el ámbito ambiental, juzgan que el proyecto fue *relevante* al extender la asistencia técnica al sector agrícola para disminuir, de manera convincente, las oportunidades de ingreso de plagas a Galápagos y lo hizo, promoviendo sinergias y coordinación con las partes interesadas del sector público y privado.

También creen que las actividades del proyectos fueron compatibles con las aspiraciones locales y que fueron un primer intento para organizar la atención al desarrollo del clúster Galápagos, y que aunque no logró la sostenibilidad en todas las acciones, el proyecto fue eficaz en el fortalecimiento de la organización, la implementación de un sistema de gestión turística y la fijación de estándares mínimos de calidad de los productos.

Finalmente, encontramos en las respuestas una favorable calificación a la forma cómo el proyecto enfrentó con bastante éxito a la dificultad que implica trabajar con tres sectores y en tres islas que evolucionan con variadas condiciones ambientales, políticas y sociales.

#### Con referencia a la concepción y buen diseño del proyecto.

Bajo este aspecto, un alto porcentaje de respuestas de los encuestados se manifiesta para calificar al proyecto de relevante aduciendo que estuvo bastante bien enfocado y que si no ejerció un fuerte impacto en el cambio anunciado fue por su pequeño tamaño considerando el tamaño de inversión necesaria en Galápagos.

También señalan que el proyecto fue la reunión de propuestas dispersas que ya existían en la región y que estuvo para ratificar lo que las instituciones deben hacer con respecto al desarrollo de los sectores productivos.

Reconocen que el proyecto fue de apoyo para construir condiciones de desarrollo sostenible y para levantar la producción local, y creen que en la atención a los aspectos ambientales hizo un trabajo muy positivo actuando en coordinación con el PNG.

También manifiestan que el proyecto para responder a la relevancia de su propuesta debía considerar la asignación de mayor responsabilidad a las instancias de ejecución, particularmente al Consejo Directivo.

También es relevante en la conducción del proyecto la aplicación de cierta flexibilidad para, en vista de la falta de organización en los sectores, permitir ciertos cambios en al enfoque original del proyecto, sin que ello implique cambio alguno en propósito final a pesar de que no fue visible la aplicación de una estrategia que asegurare el cumplimiento de lo planificado.

Finalmente, mencionaron como relevante la preparación y distribución de manuales y guías técnicas cuya aplicación ha dado resultados positivos para el direccionamiento de situaciones que surgieron con desarrollo espontáneo. También, ven pertinencia en la capacidad de adaptarse a las condiciones de trabajo de Galápagos que no son las requeridas para impulsar procesos de cambio hacia el desarrollo sostenible, en períodos de corta duración.

#### Con referencia a poca o ninguna relevancia

También existe un porcentaje significativo (9.1%) de respuestas que declaran que las acciones del proyecto carecieron de relevancia o ésta fue limitada. Una argumentación se refiere a que el proyecto no trató temas prioritarios para el desarrollo actual de las islas y que más bien su proyección era de largo plazo. Un segmento de respuestas añade que, al igual que el FOMIN I no se lograron los resultados esperados, e incluso hay expresiones que señalan que en San Cristóbal las acciones emprendidas, definitivamente carecen de sostenibilidad.

En la misma dirección del último criterio, se manifiesta que el proyecto no proyectó en forma equitativa el desarrollo de las acciones planificadas, habiendo concentrado la asistencia técnica y la provisión de recursos en la isla Santa Cruz con desmedro de Isabela y San Cristóbal geográficamente alejadas del centro de operaciones del proyecto.

## Evaluación de Eficacia del Proyecto

En este capítulo, se efectúa una evaluación cuantitativa de manera porcentual, del cumplimiento de los componentes, actividades e indicadores previstos en el proyecto.

Para el efecto, se utilizó la información disponible en los informes finales de las consultorías en la áreas de turismo, pesca y agrícola, y también los informes de los técnicos ambiental, de turismo, de comunicación y difusión. Además, se revisaron los informes de evaluación semestral presentados por la Unidad de Coordinación y los informes de las visitas de inspección de los funcionarios del BID. Esta información se complementó con las observaciones realizadas en las visitas al campo y entrevistas a algunos de los técnicos responsables de las actividades.

Para la interpretación de los resultados se utilizaron escalas numéricas correspondientes con rangos porcentuales, tal como se señala en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Escalas numéricas y porcentuales utilizadas para interpretación**

|  |  |
| --- | --- |
| **ESCALA PORCENTUAL**  **%** | **EQUIVALENCIA DE CALIFICACIÓN** |
| 0 – 33,3 | INSATISFACTORIO |
| 33,34 – 55,43 | POCO SATISFACTORIO |
| 55,44 – 77,76 | SATISFACTORIO |
| 77,77 – 100 | MUY SATISFACTORIO. |

Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.

El proyecto incluyó en su estructura 3 Componentes, 11 actividades y 45 indicadores.

El cumplimiento promedio general de los 3 componentes ejecutados fue del 82,2%. El componente con mayor porcentaje de éxito fue el relacionado con la “Asistencia técnica en gestión empresarial a las organizaciones productivas del sector privado” (91%). El componente con el menor porcentaje de cumplimiento fue el referido a la “Adecuación productiva para mercados meta” (66,7%). Gráfico 2.

**Gráfico 2.- Resultados del cumplimiento de Componentes.**

Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.

### Resultados en el Componente 1

#### A nivel de Componente

*Componente I: Asistencia técnica en gestión empresarial a las organizaciones productivas del sector privado del archipiélago.*

Las evaluaciones efectuadas en este componente, arrojaron un promedio porcentual del 88,9% de cumplimiento. De las 3 actividades incluidas en este componente, la relacionada con el Desarrollo comunicacional del Clúster, recibió la menor calificación (66,6%). Gráfico 3.

*Gráfico 3.- Resultados de evaluación del Componente I.*



Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010

#### A nivel de Actividades

***Actividad 1****.- Mejora de la gestión empresarial de las organizaciones productivas.*

Dentro de esta actividad se incluyó un indicador de evaluación: *“Para el final del proyecto al menos 3 organizaciones productivas (pesqueras y/o agrícolas) aplican un sistema de gestión adecuado”*. El indicador fue calificado con el 100% de cumplimiento (Gráfico 4).

El mayor logro dentro de este indicador fue la implementación del Sistema de Gestión Cooperativa (SGC), que implicó inicialmente el desarrollo de un diagnóstico socio organizativo productivo y comercial, y que permitió conocer las condiciones de desarrollo de las organizaciones productivas de Galápagos.

La intervención se desarrollo en las 3 organizaciones (piloto SGC): Cooperativa de Pesca COPROPAG, Asociación Unión Santa Cruz, y Cámara Provincial de Turismo de Galápagos. También se beneficiaron otras 6 organizaciones productivas con ciertas herramientas específicas, de acuerdo a su grado de desarrollo, y bajo mecanismo de replica: Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, Asociación Orgánicos Sta. Rosa, Comuna Campesina de Cristóbal, Cámara de Turismo de San Cristóbal, Cooperativa de Pesca COPAHISA, y COPESAN.

*Gráfico 4.- Resultados de evaluación de actividad 1.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

Las principales herramientas o productos desarrollados por el proyecto y entregados a los beneficiarios fueron:

* Reglamento General Interno Base
* Reglamento de trabajo interno base.
* Manuales administrativos para organizaciones asociativas
* Plan de cuentas para organizaciones asociativas
* Manuales operativos
* Manuales contables para organizaciones asociativas
* Mapeo de procesos de sistema de gestión pesca y agrícola
* Planificación estratégicas 2009 – 2010
* Planes de negocios
* Sistemas informáticos SIRTPA versión 2.0

**Actividad 2.-** *Fortalecimiento de la integración sectorial del Clúster, aumentar la capacidad de gestión de CAPTURGAL y crear un SIG.*

Esta actividad incluyó y fueron evaluados 3 indicadores: *“Gestión del Consejo Directivo en base al Reglamento Operativo y el Manual de Convivencia”, “Sinergia con instituciones y organizaciones”* y, la *“Creación de un Sistema de información gerencial del Clúster (SIG)”*. Los resultados arrojan un promedio del 100% en el cumplimiento de dichos indicadores. Gráfico 5.

*Gráfico 5.- Resultados de cumplimiento de la actividad 2.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

El Consejo Directivo creo el reglamento operativo y el manual de convivencia como herramientas de gestión, mismas que se aplican para fomentar la participación y la toma de decisiones. Dichas gestiones y acciones se mantienen dinámicas y operativas.

Por otra parte, El Proyecto DSSPG y la CAPTURGAL con el objetivo de contar con una apropiada coordinación en la ejecución de actividades con otros donantes o instituciones, que permitan generar sinergias y un gasto eficiente que evite la yuxtaposición de actividades entre ejecutores, suscribió varios acuerdos y convenios, entre los que se pueden citar el Convenio Marco Interinstitucional para la Aplicación del Piloto, entre el MINTUR, PNG, GMSC, WWF, CAPTURGAL y el Proyecto DSSPG.

Estos Convenios Derivados son: a) para la implementación del monitoreo y de la inspección ambiental, b) para el desarrollo de la campaña de comunicación y sensibilización ambiental, y c) para el desarrollo del diplomado de turismo sostenible, en el marco del programa de capacitación; además suscribe con la WWF el Anexo No. 007 de sinergia para el desarrollo de actividades de apoyo y asistencia técnica en los ámbitos turísticos y pesqueros; también está el convenio con el Colegio Nacional Galápagos, con el cual el Proyecto DSSPG brinda apoyo a la importante iniciativa de la “Escuela de Cocina” del colegio, fortaleciendo este proceso educativo - formativo, que genera resultados inmediatos en los subsectores turísticos (restaurantes, hoteles y embarcaciones); otro ejemplo es el Convenio de cooperación interinstitucional con el SECAP para generar cursos de capacitación en el marco de las necesidades que se identifiquen en el piloto de calidad turística para Galápagos.

Finalmente, en el indicador sobre la creación del Sistema de información gerencial del Clúster (SIGC) éste se halla creado y funcional, tiene un diseño modular de 23 fuentes de ingreso de información denominado objetos de datos; cada objeto de dato procesa información de diferente clase, tipo, sector o denominación, que se relacionan entre sí para evidenciar variables que tienen la finalidad de verificar el estado, avance o cumplimiento de los indicadores del proyecto, además alberga información administrativa del proyecto así como otra información no requerida en los indicadores pero importante para la toma de decisiones de los sectores vinculados al proyecto. Esta información está alojada en un servidor web cuya dirección es [www.galapagostour-dsspg.org](http://www.galapagostour-dsspg.org).

**Actividad 3.-** *Desarrollo comunicacional del clúster.*

Esta actividad incluyó y fueron evaluados 3 indicadores: *“El Consejo Directivo acuerda y valida un reglamento al menos sobre: a). Mecanismos de participación en actividades de promoción comercial y otras. b). Medios y criterios de comunicación masiva y c). Estrategias y mecanismos de comunicación institucional por sector del clúster hacia los sectores públicos de Galápagos y el gobierno Central”*; *“Un sistema fluido de comunicación e información interna y externa para las Organizaciones y Cooperativas de producción, mejorando la comunicación de y entre los productores sectoriales, fomentando el desarrollo de una identidad del Clúster, resaltando valores como la calidad de productos y procesos, asociatividad y sostenibilidad ambiental de las actividades económicas”* y, *“Al menos 6 talleres enfocados a fomentar procesos de integración sectorial y validación de mecanismos de participación y acción”*.

Los resultados arrojan un promedio del 66,6% en el cumplimiento de esta actividad siendo el primer indicador aquel que es calificado con 0% por no cumplimiento, pues revisada la información disponible, no se registró ningún producto que haga referencia a la formulación de reglamentos para la comunicación. Gráfico 6.

Respecto al segundo indicador, fue formulado, socializado e implementado el Plan de Comunicación de las cooperativas y de las asociaciones de los 3 sectores productivos. Las entidades beneficiarias lo utilizan, en la medida de sus necesidades e intereses comunicacionales. Para el efecto, y durante la creación de este sistema de comunicación se dieron un conjunto de talleres enfocados a fomentar procesos de integración sectorial y participación. Hay documentos sobre la formulación y aplicación de estrategias de comunicación del Clúster en las islas.

Actualmente, las Cooperativas de pesca COPAHISA, COPROPAG, COPESAN, UCOOPEGAL y las Cámaras CAPTURGAL y CATURCRIS, emiten boletines de prensa de manera periódica (la frecuencia no es la misma entre las organizaciones), pero utilizan elementos técnicos dados en la capacitación.

*Gráfico 6.- Resultados de evaluación de la actividad 3.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

Las diversas actividades desarrolladas por el Proyecto DSSPG, fueron difundidos a través de boletines, mini documentales, spots, de acuerdo a los mecanismos de difusión del proyecto. Se mantienen las Políticas de comunicación y difusión del Proyecto DSSPG y la CAPTURGAL.

El Proyecto DSSPG dentro de su estrategia de comunicación y difusión de actividades con las organizaciones productivas, ha desarrollado:

* Boletines de prensa sobre las actividades del Proyecto DSSPG con los sectores de pesca, turismo, café, y agricultura.
* Reportajes de televisión en el Noticiero Hechos de Tele Insular, enfocando las actividades del Proyecto DSSPG con los sectores de turismo y agricultura.
* Reportajes de televisión en el Noticiero Televistazo de Ecuavisa, sobre las actividades del Proyecto DSSPG en el sector agrícola y turístico.
* Artículos de prensa en diarios de cobertura nacional sobre las actividades del Proyecto DSSPG con el sector agrícola y turístico de Galápagos.
* Artículos de prensa en Periódico El Colono sobre las actividades del Proyecto DSSPG con los sectores de pesca, turismo, café y agricultura.
* Traslados con periodistas locales, dos a los invernaderos de Santa Rosa y El Cascajo para conocer el proceso del sembrío bajo invernaderos y la aplicación de geomembranas y uno para acompañar a los miembros del Piloto de Calidad Turística para Galápagos durante sus inspecciones.
* Entrevistas televisivas para indicar las actividades del Proyecto DSSPG en Galápagos con el coordinador del proyecto y con los especialistas sectoriales. Todas estas entrevistas se desarrollaron en Tele Insular.
* Ruedas de prensa en conjunto con representantes de entidades públicas y privadas para informar sobre la implementación o avance de las actividades de apoyo.
* Producción y difusión de 3 mini documentales y un spot televisivo sobre la asistencia técnica a los sectores agrícola, pesquero y turístico, con el objeto de difundir la acciones del proyecto.

Complementariamente se ha efectuado la recopilación de imágenes y videos de las actividades que se desarrollan en turismo y pesca. Estas imágenes serán utilizadas y publicadas en los documentales del Proyecto DSSPG que buscan dar a conocer todo el trabajo realizado durante su gestión en el archipiélago.

### Resultados en el Componente 2

**Componente II: Asistencia técnica en gestión empresarial a las organizaciones productivas del sector privado del archipiélago**

#### A nivel de Componente

El componente incluyó la evaluación de 6 actividades, de las cuales se obtuvo un promedio de evaluación igual al 91%. El valor de evaluación de actividad más bajo se reporta en la siguiente: *“Actividades piloto en innovación y prácticas productivas”* (63,3%) Gráfico 7.

*Gráfico 7. Resultados de evaluación del Componente II.*

*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

#### A nivel de actividades

**Actividad 1.-** *Transferencia y adaptación tecnológica por producto y por sector.*

En esta actividad se incluyeron para la evaluación 7 indicadores cuyos resultados de evaluación arrojaron un promedio del 92,8%. El indicador que más baja valoración obtuvo se refiere a: “Al menos 2 organizaciones agrícolas incorporan sistemas apropiados de post-cosecha” (50%). Gráfico 8.

*Gráfico 8.- Resultados de evaluación de la actividad 1.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

Respecto al indicador sobre instalación de invernaderos hortícolas, calificado con el 100%, según reportes, informes y constatación en el campo, este indicador se ha ejecutado en los siguientes sitios:

* Asociación “Unión Santa Cruz”: Instalados 8 invernaderos de 1000m2 c/u.
* Asociación “Orgánicos Santa Rosa”: instalado 1 invernadero de 1000m2 c/u.
* Asociación “Unidos Venceremos”: Instalados 2 invernaderos de 1000m2 c/u
* Organización “Comuna Campesina”: instalados 3 invernaderos de 1000m2 c/u
* Agricultor: Nixon López: instalado invernadero de 1500m2

En los invernaderos descritos, excepto en el sitio del señor Nixon López, fueron instalados sistemas de riego por goteo, a lo que hace referencia el indicador 2 y que recibió una valoración del 100%.

Respecto al tercer indicador, se elaboró el Manual de Post-cosecha y Acopio, pero se las implementó únicamente en la organización Unión Santa Cruz con los responsables de la recepción de los productos del campo y de la manipulación en el Centro de Acopio. Esto se debió a que esta organización es la única que cuenta con un Centro de Acopio de productos agrícolas que esta operativo, por esta razón este indicador fue calificado con el 50%, porque el indicador exigía que al menos 2 organizaciones se incorporen sistemas apropiados de post-cosecha.

Respecto al indicador sobre capacitación en tecnologías y buenas prácticas, se han realizado cuatro eventos de capacitación a través de pasantías en el Continente. Los temas tratados están estrechamente vinculados a las actividades que realizan los agricultores en sus unidades de producción en las islas, se ha incluido en las capacitaciones a técnicos del Ministerio de Agricultura para dar sostenibilidad a la asistencia técnica finalizado el proyecto. Los eventos realizados son los siguientes:

* Pasantía sobre manejo de café orgánico: 12 participantes de tres islas pobladas.
* Pasantía sobre manejo de hortalizas a campo abierto: 12 participantes de tres islas pobladas.
* Pasantía sobre manejo ganadero; 14 participantes de 4 islas pobladas.
* Pasantías sobre manejo de invernaderos y riego por goteo: 12 participantes de las islas pobladas.

El indicador: *“Al menos 3 cooperativas de producción pesquera y 20 socios reciben transferencia de tecnología y asistencia técnica en captura, manejo y procesamiento de productos del mar”,* recibió una calificación del 100% en cumplimiento. Este resultado porque se ha elaborado manuales y guías técnicas entregadas tanto en San Cristóbal, Santa Cruz e Isabela basados sobre todo en normas conducentes a certificación enfocándose específicamente en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Estándares Operacionales de Sanitización (SOOPS), guías que brindan información de apoyo para la OPERACIÓN de los centros de acopio.

Los productos elaborados y entregados son los siguientes:

* Diseño e higiene y sanidad para los centros de acopio de la provincia de Galápagos
* Guía para la Manipulación del pescado e inocuidad.
* Manual para el proceso de la pesca de altura.
* Guía de Procedimientos Operacionales Estandarizados de Sanitización.
* Guía de Normas de la FDA para Plantas Procesadores de Alimentos.
* Manual para el Proceso de la Pesca Blanca.

COPROPAG con su centro de acopio, es la única entidad productiva en el sector pesquero artesanal de la provincia de Galápagos en capacidad de APLICAR las nomas y estándares descritos en los manuales y guías entregados, sin embargo pescadores y socios de las cooperativas tanto de Cristóbal así como de Isabela, recibieron igual capacitación y la documentación técnica preparada por el proyecto.

El indicador: *“Capacitar al menos 25 participantes entre chef locales, involucrados pesca vivencial y personas que laboran en cargos similares en el área de cocina de embarcaciones turísticas, hoteles y restaurantes, en nuevas recetas de productos del mar para promover productos gastronómicos”*, también recibió una calificación del 100% de cumplimiento.

Se trabajó entre el 2006 y 2007, se contrató un Chef y se hizo cursos en las 3 islas. Cristóbal, Santa Cruz e Isabela. Se entregaron diplomas y tuvo una duración de 4 al 7 de agosto con 18 participantes en Santa Cruz; en Isabela 10-15 noviembre 2008, con 19 participantes y en San Cristóbal del 16 al 22 de noviembre del 2008 con 13 participantes: TOTAL 52 personas (cocineros y asistentes de cocina de embarcaciones turísticas, hoteles y restaurantes) capacitados en gastronomía.

En cumplimiento del Indicador: *“Desarrollo de nuevos productos y realización de al menos 2 talleres de servucción para al menos 3 nuevos productos turísticos para el final del segundo año de ejecución”,* se desarrolló mediante la contratación de una consultoría. Para el efecto se ejecutó 1 taller por cada isla para consensuar estos productos. El 22 de noviembre del 2007 en Isabela con 32 participantes, San Cristóbal el 20 de noviembre en la sala de capturcrist con 26 participantes y en Santa Cruz, el 15 de noviembre en la Biblioteca del Municipio, con13 participantes. También es calificado como 100% de cumplimiento.

**Actividad 2.** *Planificación productiva según demanda de mercados meta*

En esta actividad se incluyeron para la evaluación 2 indicadores cuyos resultados de evaluación arrojaron un promedio del 100%. Los 2 indicadores fueron calificados con el 100%. Gráfico 9.

Respecto al indicador de “*Al menos 3 organizaciones (una por isla) de agricultores disponen de planificación anual de producción según mercados meta”*, se evidencia que cada organización dispone de un Plan de siembras, se lo implemento al instalarse los invernaderos con los sistemas de riego por goteo. Los cultivos a establecer se define en reunión de la directiva o con la aprobación de todos los socios según cada organización, esta planificación está en función de la demanda de productos agrícolas en cada isla para lo cual se cuenta con un estudio de oferta-demanda de productos agrícolas que financió el proyecto.

En el indicador, “*Al menos 1 cooperativa de pesca planifica la producción mensual a través de su Gerente, utilizando información suministrada por el proyecto”* , hace referencia a los logros conseguidos en la cooperativa de pesca COPROPAG de Santa Cruz, donde según los informes, esta organización disponía de una cartera de 9 empresas de turismo como clientes y poco a poco tanto esta cartera de clientes así como el volumen de producción están creciendo, al mismo tiempo que la cooperativa está re-invirtiendo sus ganancias en contrapartes para adquisición de equipos y maquinarias.

Para fortalecer estas prácticas, el proyecto ha desarrollado una guía para planificar la producción del centro de acopio de la cooperativa, guía que cuenta con modelos de orden de producción, orden de pedidos y etiqueta para el empaque final de productos.

*Gráfico 9. Resultados de evaluación de la actividad 2.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

**Actividad 3.** *Actividades piloto en innovación y prácticas productivas.*

En esta actividad se incluyeron para la evaluación 3 indicadores cuyos resultados de evaluación arrojaron un promedio del 63,3%. Gráfico 10.

El indicador “*Al menos 1 organización de caficultores, UPA´s logran un manejo estándar adecuado de su producción en función del mercado”,* fue calificado con bajo porcentaje debido a que no existe información sobre este producto en específico. Sin embargo, considerando que es real que el proyecto ha desarrollado una enorme gestión y asesoría técnica a los productores de café en las islas, se asignó un promedio de 50%. De acuerdo al informe final de Productos de Consultoría en Caficultura Orgánica, se ha trabajado en impulsar buenas prácticas de cosecha y post-cosecha, incorporar nuevas áreas de cultivo de café, crear condiciones para certificaciones, entre otras (Ver informe final sobre caficultura orgánica, 2010), por lo tanto, aunque los resultados reportados no se ajustan a aquellos definidos en el indicador, se toma en cuenta que en función del mercado, se exige un café de calidad en taza. Actualmente, los miembros de la asociación que no tenían ninguna orientación en la siembre y manejo de los cafetales, implementaron un manejo estándar de la siembra, cosecha y post-cosecha, con base en la capacitación in situ impartida por el proyecto. Los productores involucrados en este proceso para alcanzar ese mercado observan prerrequisitos vinculados con prácticas de cultivo orgánico, mantenimiento de especies nativas o endémicas en los cafetales y aplicación de prácticas de agroforestería

En lo que respecta al indicador sobre *“Realización de al menos 24 talleres de entrenamiento para fomento de actividades sustitutas y/o complementarias a la pesca”*, se calificó en 100% de cumplimiento, se han desarrollado 33 cursos o talleres asegurando aproximadamente 668 participaciones, algunos de estos talleres vinculan directamente a los sectores PESCA – TURISMO. Uno de los ejemplos de esto es el desarrollo del taller de Acceso al Mercado de la pesca vivencial dado entre julio y agosto del 2008 en la isla Santa Cruz cuyos participantes son socios de la COPROPAG y de COPESTUR, además han realizado cursos de formación en: Buceo Nivel Dive Master, Marineros de Cubierta, Ascenso a Timonel, Patrón Pesca Vivencial, con el objeto de regularizar su actividad marítima y laborar en actividades turísticas. (Ver informe final de pesca, páginas 16 y 17).

*Gráfico 10. Resultados de la evaluación de la actividad 3.*

*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

En el indicador *“Para final del proyecto, mayor cantidad de pescadores se incorporan a actividades turísticas”,* no hay información concluyente que evalúe este indicador, en el informe final de pesca 2010, se menciona que: *“Es difícil definir a ciencia cierta el número efectivo de pescadores artesanales que estén aplicando los conocimientos adquiridos a través de los talleres en labores a bordo de embarcaciones turísticas o en actividades alternativas como pesca vivencial, tour de bahía/buceo o que estén laborando de guías de buceo*” Por consiguiente, aunque la constatación de un número específico de pescadores que efectivamente se encuentran laborando en turismo es difícil de determinar, fue posible conocer que alrededor de un 25% de los participantes en el programa de capacitación (20-25% de 668) fueron motivados y si están laborando en el nuevo sector de producción.Para efectos del informe, y en consultas a los investigadores involucrados en el proyecto, se concluye que el cumplimiento del indicador es de un 50%.

**Actividad 4.-** *Capacitación en buenas prácticas productivas según demanda de mercados meta.*

En esta actividad se incluyeron para la evaluación 6 indicadores cuyos resultados de evaluación arrojaron un promedio del 90% en cumplimiento. Gráfico 11.

*Gráfico 11.- Resultados de evaluación de la actividad 4*

*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

* En el indicador “*Al menos 1 organización inicia proceso de buenas prácticas agrícolas tendientes a la certificación orgánica con asistencia técnica y capacitación”* que recibió una calificación del 100% en cumplimiento, el resultado está basado en el hecho que La Asociación de Caficultores de Santa Cruz logró la certificación orgánica BCS OK GARANTIE para la cosecha 2009, resultado de un proceso de asistencia técnica por parte del proyecto (Ver informe Final Agrícola, 2010).
* Complementariamente, para las 4 organizaciones agrícolas que recibieron asistencia del proyecto, se diseño el Manual de buenas prácticas de cultivos de hortalizas en invernadero y la Guía del cultivo de tomate en invernadero, las actividades que contemplan estas herramientas de trabajo son conducentes a la implementación de las buenas prácticas agrícolas durante toda la cadena productiva. Los manuales lo utilizan los responsables del manejo de los invernaderos en cada organización, con mayor interés la asociación “Unión” Santa Cruz que cuenta con más experiencia en el manejo productivo. La aplicación de las buenas prácticas agrícolas es el inicio de un manejo productivo más amigable con el ambiente y que llevará a mediano plazo a una certificación orgánica especialmente en esta organización.
* El indicador de pesca “*Al menos 1 organización incorpora un Sistema de control de calidad y estadística de producción ajustados a normas”,* fue calificado con el 100%, porque fue cumplido en la COPROPAG que es el único centro de acopio OPERATIVO dentro de la provincia de Galápagos (Ver informe final de pesca).

Los productos elaborados y que son de uso de la COPROPAG son:

* Manual de Registros de Sanitización.
* Manual de Registros para el Departamento de Control de Calidad.
* Manual de Registros para el Departamento de Producción.

Para el caso de COPROPAG la aplicación de buenas prácticas ejecutada quedan en evidencia en el registro de la producción, del control de la calidad que se realiza a la misma y de la sanitización que se lleva dentro del área de proceso.

Para la aplicación del sistema de control estadístico y productivo se espera que COPROPAG implemente el Sistema Informático para Registros de Transacciones de Pymes Asociativas (SIRTPA producto SGC) para realizar el registro digital de los reportes elaborados, para la emisión de informes de la producción.

Las Actas de constancia de Capacitación y entrenamiento son enunciadas en el ANEXO 007 y describen particularmente el adiestramiento desarrollado con cada persona que participo activamente durante este proceso.

* En el indicador: *“Al menos una persona de planta de 5 organizaciones y/o centros de acopio de pescado son entrenados en procesos adecuados para productos según mercados meta”,* la evaluación fue del 100%, porque hay registros y evidencias de la ejecución de eventos de capacitación.

Los principales eventos impartidos a miembros de organizaciones de pesca son:

* Actividades piloto en innovación y prácticas productivas.
* Capacitación en Buenas Prácticas Productivas según demanda de mercado meta.
* Establecimiento de procesos de Certificación
* Planes de negocios.
* Para el indicador: “*Para el final del proyecto se ejecuta un programa de capacitación laboral con base a oficios según demanda predefinida del sector MIPYMES turística y donde al menos el 40% de los participantes se ha ubicado en un puesto de trabajo”*, la evaluación fue del 100% debido a que se ha desarrollado una amplia gama de eventos de capacitación. Como ejemplo:
* Sesenta personas de un universo de 60 se capacitaron participando del diplomado superior en Turismo Sustentable “Sociedad, Ambiente y Economía”.
* Se dictaron 3 talleres de capacitación en buenas prácticas turísticas que reunieron a 188 choferes de transporte turístico terrestre de los cantones Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela.
* El indicador, calificado con el 40% de cumplimiento se refieren a: *“Para el final del proyecto se ejecuta un programa de empresarialidad para MiPyMES turísticas y de los demás sectores atendiendo a no menos de 150 emprendedores o MIPYMES de los cuales al menos el 50% incorporó las herramientas de gestión transferidas*”. Se consideró que aunque no hay documentado el número de emprendedores que incorporen nuevas herramientas, si existió un programa modular de capacitación dirigido a las mypimes turísticas en las tres islas que fue dictado por la OTC en: administración general básica hotelera, administración general básica de alimentos y bebidas, administración de operadoras y empresas de transporte, operación de alojamiento y restaurantes, y otras ramas afines. También, se consideró que con la prestación de asistencia técnica, se fortaleció notoriamente los servicios de gastronomía, servicios al cliente, elaboración de proyectos de inversión, etc.
* El indicador “*CAPTURGAL brinda servicios a las MiPyMES turísticas conforme el modelo de turismo para las islas y con énfasis en mejora de atención al cliente, imagen empresarial, publicidad y alianzas estratégicas”*, fue calificado con el 100% en base a la información disponible.

Entre otros resultados de la gestión desarrollada, especialmente en capacitación se cita que se ha desarrollado:

* Piloto de Calidad Turística para Galápagos en ejecución con la participación de 36 operaciones turísticas (16 hoteles, 14 restaurantes y 6 embarcaciones de turismo). Para el efecto CAPTURGAL lideró y suscribió un acuerdo marco interinstitucional para el desarrollo del piloto de calidad turística junto con el MINTUR, GMSC, y DPNG. Generando una alianza estratégica entre los sectores público y privado para la mejora de la calidad del servicio y de la gestión ambiental de los operadores turísticos.
* CAPTURGAL co-organizó 3 cursos de capacitación: Técnicas para Bar Tenders, Elaboración de Proyectos de Inversión y Servicio al Cliente y Etiqueta, con énfasis en la mejora de la atención al cliente, imagen empresarial y publicidad al final del proyecto

**Actividad 5:** *Establecimiento de procesos de certificación.*

En esta actividad se incluyeron para la evaluación 4 indicadores cuyos resultados arrojaron un promedio del 100% de cumplimiento, toda vez que la totalidad de los indicadores evaluados fueron calificados con el 100%. Gráfico 12.

El indicador *“Al menos 3 organizaciones reciben seguimiento técnico para ajuste implementando buenas prácticas conducentes a la certificación”*, fue calificado con el 100% de cumplimiento, en base a los siguientes argumentos.

* Para las 4 organizaciones agrícolas se diseñó el Manual de buenas prácticas de cultivos de hortalizas en invernadero y la Guía del cultivo de tomate en invernadero, las actividades que contemplan estas herramientas de trabajo son conducentes a la implementación de las buenas prácticas agrícolas durante toda la cadena productiva. La aplicación de las buenas prácticas agrícolas es el inicio de un manejo productivo más amigable con el ambiente y que llevara a mediano plazo a una certificación orgánica.
* Se diseño también la herramienta de monitoreo y se aplica en la asociación de agricultores “Unión Santa Cruz” como la primera experiencia. Este seguimiento permitirá mejorar el manejo productivo de esta organización que les permitirá la obtención de un sello de calidad como paso inicial a la certificación orgánica en el mediano plazo.

*Gráfico 12. Resultados de evaluación de la actividad 5.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010*

En el sector de Pesca, se desarrollo el piloto de calidad para el sector pesquero para asegurar la calidad de los productos pesqueros con la aplicación de buenas prácticas de manufactura, estándares operacionales y ambientales basados en normas conducentes a certificación.

Para el desarrollo del piloto se creó una herramienta básica construida para evaluar la infraestructura, las buenas prácticas, el flujo de sus recursos y el manejo de desechos, bajo estas consideraciones se planea asegurar la calidad de los productos pesqueros. Al considerar las condiciones actuales de los centros de acopio y su operatividad se concluyó que solo una organización presenta las condiciones mínimas para poder participar del proceso y fue COPROPAG.

La Asociación de cafetaleros de Santa Cruz recibió la certificación orgánica de la producción, a cargo de la certificadora BCS OKO GARANTIE.

En general existen 3 organizaciones (1 pesquera y 2 agrícolas), produciendo con procesos de buenas prácticas e interesados en aplicar a una certificación.

Indicador: *“Al menos 3 organizaciones disponen de un plan sencillo de capacitación en prácticas productivas para ser desarrollados y sostenidos por ellas”*. Tiene una calificación del 100%.

En el sector pesca se halla disponible un plan de capacitación que incluye 11 temas y que son: Contabilidad básica, tributación, gestión de crédito, técnicas de negociación, administración, planificación estratégica, manipulación y conservación de pesca a bordo, elementos básicos de economía en operación pesquera, planeación y control de la producción, procedimientos operativos (pre requisitos HACCP) control de la producción en centros de acopio.

A nivel de las organizaciones agrícolas, estas se encuentran implementando un plan de capacitación principalmente en los procesos productivos que llevan. Este plan se ejecuta paralelo al avance de los procesos productivos que se comienzan a implementar, es una capacitación siguiendo el avance lógico de la producción, para hacerlo más efectivo, y para hacerlo consistente con la capacidad de gestión propia de las organizaciones agrícolas. Ya se cuenta con un Manual para el Cultivo de Hortalizas bajo Invernadero, el cual sirve de guía sobre todo el proceso productivo de estos cultivos.

Indicador: *“Al menos 1 centro de acopio pesquero, 1 centro de acopio agrícola, aplicarán procedimientos dirigidos a buenas prácticas conducentes a las normas HACCP y al menos 2 empleados por centro de acopio se asesoran en aplicación de estándares de calidad de procesos”*, tiene una calificación del 100%.

El centro de acopio pesquero COPROPAG ha llegado a un nivel aceptable de capacitación que entre otros implica el desarrollo e implementación de altos estándares de calidad en lo que respecta al manejo y comercialización de sus productos.

* En el sector agrícola, se elaboró el manual de Pos cosecha y manejo de productos agrícolas en el Centro de Acopio de la asociación “Unión Santa Cruz”. En esta herramienta se detalla los pasos que deben considerar los responsables del manejo de las hortalizas manteniendo la calidad y preservando la seguridad alimentaria, desde los invernaderos hasta la entrega al consumidor final.

En el indicador: *“Al final del proyecto, al menos 25 empresas turísticas encaminadas a procesos conducentes a buenas prácticas turísticas (ambientales y de servicios) contempladas en el Plan Piloto de Buenas Prácticas para MYPIMES turísticas”*, la calificación fue de 100%. La información disponible nos señala que:

Actualmente existen 36 empresas turísticas encaminadas a procesos conducentes a buenas prácticas turísticas (ambientales y de servicios), de las cuales 13 son monitoreadas quincenalmente.

Treinta y cinco de 36 planes de mejoras han sido elaborados, requisitos previos a la suscripción de planes de mejoras y otorgamiento del sello de calidad local “Calidad Galápagos” en su versión bronce. El proceso de certificación está respaldado con un convenio marco interinstitucional suscrito por el MINTUR, GMSC, PNG, y CAPTURGAL, y además se cuenta con la elaboración de borradores de Reglamento Interno para el desarrollo del Piloto de Calidad Turística para Galápagos, Protocolo de Inspección y planes de manejo (De fumigación y control de plagas, manipulación de alimentos, y limpieza).

**Actividad 6.-** *Educación y Sensibilización ambiental de los sectores miembros del Clúster*

En esta actividad se incluyeron para la evaluación 4 indicadores cuyos resultados arrojaron un promedio del 100% de cumplimiento. La totalidad de los indicadores evaluados fueron calificados con el 100%. Gráfico 13.

El indicador: “*Se realiza un Monitoreo Ambiental permanente a través de diseño y puesta en uso de un formulario de evaluación ambiental a los beneficiarios del Proyecto”,* fue calificado con el 100% de cumplimiento. La información disponible nos señala que

En el sector agrícola se trabajó con la asociación El Cascajo, manteniendo visitas mensuales, centrando sugerencias y la observación de avances, por lo que concierne al manejo del desecho orgánico, del centro de acopio y el manejo del agua. Se estructuró una herramienta de monitoreo para el cultivo de hortalizas, esencialmente tomate, pepino y pimiento, en todo su ciclo de producción, desde siembra y el trasplante de los plantines hasta la cosecha y post-cosecha. Fue aplicada y medida cada mes, considerando la duración del ciclo de producción entre 3 y 4 meses.

En el sector pesquero el trabajo de monitoreo se llevó a efecto en la Cooperativa de Producción Artesanal de Galápagos (COPROPAG), donde se pudo desarrollar un plan de mejoras estructurales con la directiva y, al contar con manuales de buenas prácticas bien socializados, fue más fácil monitorear a nivel ambiental y productivo los avances hacia la sostenibilidad. Ambientalmente se aprovecho la presencia de pantanos secos y un mejorado sistema de depuración del agua para el procesamiento del pescado, el manejo del recurso hídrico es el mejor del archipiélago. Las fichas de monitoreo elaboradas se aplicaron en el procesamiento de pescado. La referencia metodológica son los pre-requisitos para la certificación HACCP (Hazards Analysis and Critical Control Points).

En el sector turístico, el proceso de monitoreo ambiental fue más exitoso debido al alto nivel organizacional y de respuesta de los actores. Se creó una herramienta única de monitoreo e inspección, producto de la fusión de las herramientas utilizadas previamente por el Ministerio de Turismo, Parque Nacional Galápagos y el Gobierno Municipal de Santa Cruz. Dicha herramienta se aplica en las operaciones socias de Piloto de Calidad, 36 incluidas y que se lo hace con una frecuencia de por lo menos una vez al año. La herramienta se aplica en 3 sub-sectores del Piloto de Calidad Turística, de acuerdo a la Ley Nacional de Turismo vigente: Alimentos y bebidas, Hospedaje y Transporte y Transporte Turístico Marítimo. El monitoreo se lo realiza cada 15 días, pero para embarcaciones cada semana.

El indicador: *“Se diseña, socializa e implementa una Estrategia de Sensibilización Ambiental (ESA) del Clúster del proyecto para las 3 islas”,* fue calificado también con el 100%. Al respecto, se desarrolló la Consultoría: Campaña de Sensibilización Ambiental sobre buenas prácticas para una Operación Turística de calidad en Galápagos. Este producto permitió desarrollar e implementar 3 líneas de acción en las islas: Una campaña de sensibilización cuyo objetivo fue la promoción de la adopción de prácticas basadas en los principios de calidad y estuvo dirigida a las operaciones socias del Piloto; un Plan de Difusión del proyecto con los avances alcanzados y, Una campaña de posicionamiento local e internacional del sello “Calidad Galápagos” como un instrumento de visibilización en el mercado. La Campaña de sensibilización Ambiental (CSA) fue oficialmente presentada el 12 de febrero del 2010 con la participación de alrededor de 70 operadores turísticos.

*Gráfico 13.- Resultados de la evaluación de la actividad 6.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010*

El indicador: *“Al final del Proyecto al menos 4 organizaciones de producción reciben asesoramiento directo sobre los ajustes de procesos de producción en función del impacto ambiental”*, al igual que los anteriores fue calificado con 100% en su cumplimiento.

En esta línea y dentro del proceso del Piloto de Calidad en la Operación Turística de Galápagos, se difundieron, promovieron e inculcaron diversos principios ambientales a nivel de las organizaciones productivas en las islas:

*Eficiencia en el manejo de recursos*: por ejemplo el agua es un recurso escaso y de mala calidad en Galápagos, el uso eficiente reduce el impacto generado de la contaminación en las grietas.

*Higiene:* en el medio ambientalmente agresivo que es Galápagos cuidar la higiene significa reducir el impacto generado por medio de la prevención y del control de difusión de plagas.

*Seguridad:* por ejemplo en el caso de embarcaciones de crucero, el cuidado de la seguridad significa reducir el impacto de la contaminación de las aguas por medio de medidas de contingencia eficiente en caso de derrames de hidrocarburos.

*Responsabilidad social*: uno de los aspectos de responsabilidad social pasa por la realización de la mayor cantidad de compras a nivel local. Apunta a disminuir movilización de productos y por ende dispersión de organismos introducidos.

*Atención al cliente:* El comportamiento ambientalmente responsable del turista no solo implica una buena interpretación de la naturaleza sino proveerle elementos que apoyen a la sustentabilidad de su estadía.

*Cuidado ambiental:* El cuidado ambiental en Galápagos, tiene que primar sobre la satisfacción del cliente.

En el Indicador: *“La Unidad Coordinadora y Especialistas del Proyecto son asesorados de manera permanente en al menos 150 reuniones en cuestiones ambientales de sus sectores, cada año*”, la calificación fue del 100%.

Los informes señalan que este indicador fue cumplido y que la gestión del especialista ambiental se mantuvo de manera permanente en el trabajo conjunto y coordinado así como el proyecto lo exigía.

### Resultados en el Componente 3

**Componente III: Adecuación productiva para mercados meta**

#### A nivel de Componente

El componente incluyó la evaluación de 2 actividades, de las cuales se obtuvo un promedio de evaluación igual al 62,4%. El valor de evaluación de la actividad más baja es la que se refiere a *“Formulación de Planes de Negocios”* (55,5%) Gráfico 14.

*Gráfico 14. Resultados de la Evaluación del Componente III***.**

*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010*

#### A nivel de actividades

**Actividad 1.-** *Desarrollo de Mercados y Asociatividad Empresarial***.**

En esta actividad se incluyeron para la evaluación 6 indicadores cuyos resultados de evaluación arrojaron un promedio del 72,1%. Dos indicadores fueron calificados con bajos porcentajes: *“Estudio general de Oferta y Demanda de Productos Pesqueros”* 0% y *“Planes de negocios de productos pesqueros por organizaciones”* 33,3%. Gráfico 15.

*Gráfico 15. Resultados de la evaluación de la actividad 1.*

*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

El indicador: *“Estudio general de Oferta y Demanda de Productos Pesqueros realizado para el final del tercer año de ejecución”,* no fue realizado por considerar innecesario elaborarlo en ese momento y bajo las circunstancias presentes, y su calificación de cumplimiento es del 0%. En el informe final de pesca se justifica la no realización del mismo de la siguiente manera:

“La crisis económica mundial afecto directamente al motor principal de la economía local como es el turismo, por lo que se prevé la disminución del ingreso de turistas en un 30% para el presente año”.

Esta crisis prevé la disminución de las ventas en relación del número de turistas que ingresaron el año pasado, que fue de 180 mil y que según lo estimado decaerá a 126 mil (fuente ASOGAL) para el final del presente año, este universo es semejante al empleado en el estudio de oferta y demanda realizado por ASOGAL en el año 2005, por esta razón se considera a ésta información sumamente útil y valiosa para la elaboración del Plan de negocios para los centros de acopio pesquero.

En conclusión hacer un estudio de mercado con la actual recesión económica nos daría resultados irreales ya que la economía local no está al 100% de su actividad normal y de igual valor técnico con los que ya se cuenta y si a esto le sumamos el hecho de que solo una de las cuatro organizaciones productivas del sector pesquero esta OPERATIVA no es oportuno realizar un estudio de mercado en los actuales momentos, al menos no hasta que la actividad económica se reactive y nos de una DEMANDA más acorde con la realidad”.

El indicador: *“Planes de negocios de productos pesqueros por organizaciones. Al menos 3 organizaciones ejecutan los planes con apoyo del proyecto al final del proyecto”,* recibió una calificación del 33,3%. Este resultado se debe a que el proyecto logró formular solamente un Plan de Negocios para la cooperativa de productos pesqueros asociados Galápagos (COPROPAG), en la isla Santa Cruz y uno para la COPAHISA en Isabela. Según la información registrada en el proyecto, solamente el plan de negocios que aplica COPROPAG está siendo exitoso y se refleja principalmente en el incremento tanto de sus ventas así como de sus ingresos y utilidades.

El indicador: *“Estudio de demanda del mercado turístico para Galápagos realizado para primer trimestre del tercer año de ejecución”*, este fue calificado con el 100% de cumplimiento.

Al respecto se cuenta con el informe final de la consultoría: Demanda Turística Actual y Potencial en Galápagos, elaborado en el mes de marzo del 2008.

El Indicador: *“Estudio de capacidad de carga e infraestructura disponible de Galápagos enfocada al turismo con base terrestre, realizado, difundido y a satisfacción de los operadores turísticos para primer trimestre del tercer año de ejecución”*, también recibió una calificación del 100% en cumplimiento.

Se dispone del informe final sobre Capacidad de carga/huella geográfica del turismo en centros poblados en Galápagos, mismo que fue elaborado en mayo del 2008.

El indicador: “Estudio de oferta y potencial del sector turístico realizado, difundido y a satisfacción sectorial para primer trimestre del tercer año de ejecución”, tiene una calificación del 100% de cumplimiento.

Se dispone del documento: “Determinación de la oferta actual y potencial del sector turístico en las islas Galápagos”, formulado en noviembre del 2007.

El Indicador: *“Formulación del Modelo de Turismo, aplicable y socializado para el final tercer año de ejecución”*, fue calificado con el 50% de cumplimiento.

El Proyecto DSSPG a pesar de haber contribuido en un primer proceso interinstitucional para el desarrollo de una herramienta para la gestión del turismo en Galápagos, no logró formular el modelo de turismo previsto en este indicador, más aun cuando son instituciones rectoras las que aprueban un proceso de este tipo. Sin embargo, es importante señalar que el Proyecto ha contribuido el aporte técnico y el apoyo financiero para el desarrollo de estudio y el aporte de logística para el desarrollo de una consultoría dirigida definir “El nuevo modelo de desarrollo turístico sostenible para Galápagos”.

**Actividad 2.-** *Establecimiento de mecanismos comerciales del Clúster y promoción comercial.*

En esta actividad se incluyeron para la evaluación 6 indicadores cuyos resultados de evaluación arrojaron un promedio del 69,4%. Tres indicadores fueron calificados con bajos porcentajes: “Al menos 2 asociaciones agrícolas 2 pesqueras y 1 pecuaria, disponen de planes de negocios viables” 50%, “Portal comercial de INTERNET de los sectores agrícola y pesca diseñado, operando y ajustado”, 50% y *“Se editan y distribuyen catálogos magnéticos (CD´s) de productos para todas las entidades (asociaciones) y/o instituciones así como la edición de 500 folletos comerciales por organización de productores, hasta un total de 3000 folletos”* Gráfico 16.

*Gráfico 16. Resultados de la evaluación de la actividad 2.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.*

El indicador: *“Al menos 2 socios y/o empleados por organizaciones y/o centros de acopio entrenados sobre la comercialización de sus productos, para finales del proyecto”* fue calificado con el 100% de cumplimiento.

En el sector pesca, el gerente y el presidente de la COPROPAG han participado activamente en rondas de negocios con ASOGAL en Quito, cuyas descripciones se adjuntan como anexos en el informe final de pesca. Se ha elaborado además la guía “Modelo para la estimación de costos de los centros de acopio de Galápagos”. Dicha guía ha sido entregada en cada una de las cooperativas previo a un taller de inducción para su utilización.

En el sector agrícola, La organización “Unión” Santa Cruz, como resultado del acompañamiento y capacitación, cuenta con personal administrativo suficiente para esta actividad, una secretaria encargada de receptar los pedidos de las operadoras turísticas y la facturación respectiva, una persona que se encarga de la transportación de los productos y entrega de los mismos cumpliendo con las normas de higiene respectivas, y un contador quien se encarga del tema económico de la actividad.

Los responsables de la comercialización en las otras organizaciones tienen como guía el manual de post-cosecha y acopio, los volúmenes de comercialización son menores lo que permite una manipulación de los productos más segura.

El Indicador: *“Al menos 2 asociaciones agrícolas 2 pesqueras y 1 pecuaria, disponen de planes de negocios viables”*, fue calificado con el 50%.

En el sector pesca, fue elaborado el Plan de Negocios para la única unidad productiva de los centros de acopio pesqueros de Galápagos, la entidad beneficiada es la COPROPAG entidad que aceptó y aprobó esta herramienta de trabajo. Este Plan está diseñado de tal manera que pueda ser replicada en cualquiera de las otras organizaciones, pero con ciertas condiciones mínimas de organización, administración y manejo organizacional efectivo.

* En el sector agrícola, la Asociación “Unión” Santa Cruz cuenta con plan de negocios, y actualmente mantiene un acuerdo comercial formal entre ASOGAL (Asociación de Operadoras Turísticas de Galápagos), en el mismo se establece la entregar durante todo el año, en los volúmenes requeridos por los operadores de tres hortalizas: tomate, pimiento y pepino, los precios de venta se fijan a inicios de cada año. El incremento de la producción permite captar nuevos clientes como son hoteles (*Mangle Rojo, Royal Palm*) y restaurante (*Café Hernán, Chocolate*) con los que se ha iniciado un compromiso de venta en forma individual.
* En Isabela se entrega el 70 % de la producción a hoteles como: “San Vicente”, la Casa de Marita, entre otros restaurantes, las ventas es de forma directa a cada empresa. En San Cristóbal la producción de los invernaderos se comercializa en mayor porcentaje a la comunidad, al incrementar la producción es posible formalizar acuerdos comerciales con operadores turísticos, restaurantes y hoteles.

El Indicador: “*Para el final del Proyecto realización de 5 ferias comerciales y/o actividades de promoción comercial en Galápagos y de ser posible en Ecuador continental, en donde la participación del 80% son el sector pesca y agrícola y 20% otros sectores”*, tuvo una calificación del 83,3% de cumplimiento.

En el sector pesca, en noviembre del 2008 se realizó la EXPOPESCA DEL PACIFICO SUR evento al que asistieron representantes de las siguientes cooperativas del sector pesquero artesanal: COPROPAG, COPAHISA, CAPASCCH Y PESCADO AZUL, en un total de 8 participantes. COPROPAG participó también en la Feria Galápagos Produce, en Puerto Ayora, exhibiendo sus productos a la comunidad y a los operadores de turismo. El propósito fue de entrenar a los administradores de las cooperativas en negociación y promoción de sus productos ante potenciales clientes, en este caso ante aquellos que asistirían a este evento.

* En este evento se organizó un foro para que todos los productores presenten sus productos ante clientes potenciales, este acto fue aprovechado para hacer la presentación de los productos del sector pesquero artesanal de Galápagos.
* Por otra parte en el sector agrícola, participó en 8 ferias de promoción comercial, donde se exhibieron los productos agrícolas que se generan en las organizaciones. Los eventos fueron:
* Feria de promoción comercial de los sectores productivos en Puerto Villamil, isla Isabela:
* Feria Agropecuaria en la Parroquia Bellavista, isla Santa Cruz:
* Feria de productos locales con motivo de la visita del Príncipe de Inglaterra, en Puerto Ayora:
* Feria Galápagos produce aquí, en Puerto Ayora.
* Feria por el día Mundial del Turismo en Puerto Ayora.
* Feria Nacional Taza Dorada 2008 y 2009, Manta y Loja, por parte de los productores de café.
* Feria Internacional de Café Especiales SCAA, California, USA.

En el indicador: *“Se editan y distribuyen catálogos magnéticos (CD´s) de productos para todas las entidades (asociaciones) y/o instituciones así como la edición de 500 folletos comerciales por organización de productores, hasta un total de 3000 folletos”*, fue calificado con el 33,3% de cumplimiento.

La calificación señalada, responde al hecho de que no se registra la información específica sobre los ámbitos productivos de pesca y agrícola. Únicamente el sector turismo señala la producción de dichos materiales de difusión de sus productos y que incluyen los siguientes:

* 200 catálogos magnéticos (CDs) sobre buenas prácticas para la operación turística.
* 300 folletos sobre buenas prácticas para mandos altos y medios.
* 300 folletos para mandos operativos.
* 400 catálogos magnéticos (CDs).
* 100 folletos sobre buenas prácticas para mandos altos y medios.
* 100 folletos sobre buenas prácticas para mandos operativos.

En la calificación se rescata la importancia del material de difusión de los valores turísticos de Galápagos, producidos por la Cámara Provincial de Turismo de Galápagos CAPTURGAL a través del proyecto, *donde se muestra la actividad turística y los esfuerzos que se realizan para logar su sostenibilidad, en términos de conservación de la naturaleza y beneficios económicos de la comunidad local*:

* 2.200 CDs con vídeo promocional de tres minutos con cuarenta segundos de duración (*Galápagos Turismo Sostenible*).
* 2.200 CDs con otro vídeo promocional de trece minutos con catorce segundos de duración (*Entre cielo, mar y tierra GALAPAGOS te espera*).
* 300 CDs con un documental de cincuenta y dos minutos y veinte segundos de duración (*GALAPAGOS Futuro Sostenible*)

El Indicador: “*Portal comercial de INTERNET de los sectores agrícola y pesca diseñado, operando y ajustado, recibió la calificación del 50% en cumplimiento”.* Lo señalado debido a que no se dispone de los productos señalados. Vale mencionar que en el informe final de pesca, se señala que este indicador fue eliminado por el Consejo Directivo. Textualmente la cita dice así: *La actividad que compromete este indicador fue eliminado por el Consejo Directivo ya que el sector pesquero y sus representantes de las 3 islas dijeron no estar interesados en esta actividad.* Esta sería una justificación para el 50% del no cumplimiento.

El Indicador: *“Reingeniería de la página Web de CAPTURGAL en función del modelo de turismo”* , fue calificado con el 100% de cumplimiento, según lo reportado en el informe de la Unidad de Coordinación correspondiente al segundo semestre 2008, donde se menciona que la Reingeniería de la página WEB de CAPTURGAL, se halla finalizada y completamente operativa. Complementariamente, se ha efectuado una fase de capacitación del personal de CAPTURGAL para el manejo de la misma.

## Evaluación del Impacto

### Apreciación general

Considerando que el fin último del proyecto es contribuir al Desarrollo Sostenible de los Sectores Productivos de Galápagos, en la ejecución de las actividades planificadas se alcanzó niveles satisfactorios de cumplimiento de los objetivos y una apropiada respuesta a las demandas que surgieron de la necesidad de integrar los sectores productivos a la economía del turismo.

### Informe de medición del impacto

Para evaluar los impactos finales que tuvo el proyecto en las islas Galápagos, se efectuaron encuestas a los diferentes beneficiarios del mismo en las tres islas: Santa Cruz, San Cristóbal e Isabela.

En total se encuestaron a 25 personas entre líderes, dirigentes, coordinadores o trabajadores claves de las diferentes organizaciones beneficiarias del proyecto. Para el efecto, se utilizaron matrices previamente diseñadas conteniendo preguntas de indicadores previstos en las actividades del proyecto (***Anexo 3***: Matrices de encuestas para conocer la percepción del impacto del proyecto).

En el proceso de evaluación se siguieron las normas generalmente aplicadas en evaluaciones de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. Entre las referencias más importantes se encuentra la publicación del Banco Mundial “*Monitoring and Evaluation – Policies and Procedures*”, de enero de 2002, considerando siempre los objetivos y tareas específicas de la evaluación que han sido definidos en los términos de referencia.

En el trabajo de campo se aplicó, en todo lo posible, un enfoque participativo. Se consideró a los beneficiarios y a las partes interesadas como los que definen finalmente el contenido de las actividades, por lo tanto poseen información sobre la historia del Proyecto y tienen percepciones, juicios de valor, aspiraciones y prioridades estratégicas.

Debido a la naturaleza del proyecto y al ambiente social y político del medio, tarea principal fue entender el tejido complejo de ***percepciones, apreciaciones y juicios*** de las partes interesadas con respecto al Proyecto.

Para la interpretación de los resultados se utilizaron escalas numéricas correspondientes con rangos porcentuales, tal como se señala en el Cuadro 2:

**Cuadro 2. Escalas numéricas y porcentuales utilizadas para interpretación**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **VALOR NUMÉRICO** | **ESCALA PORCENTUAL**  **%** | **EQUIVALENCIA DE CALIFICACIÓN** |
| 0 | 0 – 33,33 | INSATISFACTORIO |
| 1 | 33,34 – 55,43 | POCO SATISFACTORIO |
| 2 | 55,44 – 77,76 | SATISFACTORIO |
| 3 | 77,77 – 100 | MUY SATISFACTORIO. |

Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.

**2.5.2.1.** Resultados de evaluación de Componentes del Proyecto**.**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el proyecto tuvo una calificación promedio del 70,7%, que de acuerdo al sistema de interpretación utilizada, lo ubica en un nivel de impacto SATISFACTORIO. El Componente 2, que se relaciona con la *“Asistencia técnica en gestión empresarial a las organizaciones productivas del sector privado del archipiélago”*, tuvo la mayor calificación con el 76,6%; mientras que el Componente 3: *“Desarrollo de Mercados y Asociatividad Empresarial”,* fue el que menor calificación recibió: 64,9%.

**Gráfico 17.- Resultados de Evaluación de Componentes del Proyecto**



Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010.

**2.5.2.2.** Resultados de encuestas en sectores productivos

Los 3 sectores productivos beneficiarios del proyecto, fueron motivo de encuestas sobre los impactos de las diferentes actividades cumplidas.

**En el sector de pesca,** el Componente 2 y que se refiere a *“Asistencia técnica en gestión empresarial a las organizaciones productivas del sector privado del archipiélago”*, fue calificado con el 80,2% que se transforma en un impacto MUY SATISFACTORIO, según los encuestados. Los componentes 1 y 3 se ubicaron en la escala de SATISFACTORIO (Gráfico 2).

Dentro del componente 2, las actividades que estuvieron también dentro de la categoría de impacto MUY SATISFACTORIO, son: *“Fortalecimiento de la Integración Sectorial del Clúster”; “Desarrollo Comunicacional del Clúster”; Transferencia y Adaptación Tecnológica por Producto y por Sector”, “Actividades Piloto en Innovación y Prácticas Productivas”; “Capacitación en Buenas Prácticas Productivas según demanda de Mercados Meta”*. (***Anexo 3-1***: Evaluación del sector pesquero).

Algunos de los comentarios positivos del proyecto y que sirvieron para ubicar ciertas actividades en el nivel de impacto MUY SATISFACTORIO, de acuerdo a los criterios vertidos en las respuestas descritos en el Anexo No. 4, fueron, entre otros:

* El trabajo del técnico fue excelente.
* El técnico siempre estuvo junto a la organización.
* Se recibió información, visitas técnicas y acompañamiento.
* El proyecto funcionó de acuerdo a lo planificado.
* En comunicación hubo un trabajo organizado y coordinado.
* La asistencia técnica respondió a las aspiraciones del sector.
* La implementación de nuevas técnicas y metodologías tuvieron éxito.
* La pesca de altura se integra a la producción.
* Excelente programa de capacitación con inclusión de actividades prácticas.
* El proyecto logró alta motivación en el sector pesquero.
* Exitoso proceso porque en la capacitación se trató de mejorar tanto la producción así como la organización de los sectores.

Por otra parte, algunos comentarios no favorables y que fueron determinantes en las evaluaciones en categorías de cumplimiento SATISFACTORIO o POCO SATISFACTORIO en el sector pesquero fueron, entre otros:

* No se manejo aspectos de crédito.
* En Santa Cruz se ven mejores resultados porque se partió de condiciones mejoradas de organización.
* La intervención del FOMIN fue demorada.
* La Planificación no estuvo al alcance de organizaciones que se encontraban en fases iniciales de desarrollo.
* Los logros en pesca son menores al sector agrícola y al sector turismo.
* No fue bien manejado el aspecto de capacitación para integración del clúster, se uso mucha teoría y materiales que no convencen.
* La estrategia debe ser aplicada en la juventud y no en “viejos pescadores”.
* El proyecto no tuvo gran incidencia en el tema de organización local.
* Se sobredimensionó el enfoque global del proyecto.
* Se recibió buena capacitación pero no se obtuvieron resultados concretos en aspectos de mejoramiento de la pesca de altura.

*Gráfico 18.- Resultados de encuestas por sectores productivos.*



*Elaboración: Equipo Consultor/Evaluador, 2010*.

**En el sector Agrícola**, el componente 2: *“Asistencia Técnica en gestión Empresarial a las organizaciones Productivas del sector Privado del Archipiélago”* obtuvo la mayor calificación (76,6) y que equivale al nivel de impacto SATISFACTORIO. Los componentes 1 (64,4%) y 3 (65%), a pesar de tener menor calificación, se ubicaron también en el nivel de SATISFACTORIO (Gráfico 18).

Algunos comentarios positivos de los encuestados del sector agrícola y que permitieron calificar con porcentajes altos, de acuerdo a lo descrito en el Anexo 4, son entre otros:

* El proyecto posibilitó la asistencia técnica de alto nivel, incluyendo experiencias desde el exterior.
* Sobresalen el manejo de agua y sistemas de riego.
* Oportunidad para recibir asesoramiento del técnico experto.
* Hubo apropiación de técnicas con aplicación exitosa en invernaderos.
* Fue un salto tecnológico para el sector, posible solo con la presencia del técnico.
* Los resultados son en general satisfactorios como han sido expresados por los beneficiarios en los procesos de consulta y de difusión.

Comentarios poco favorables de encuestados del sector agrícola (***Anexo 3-2***: Evaluación sector agrícola) y que resultaron en calificaciones relativamente bajas son, entre otros:

* En la práctica la asistencia técnica para procesos avanzados de comercialización llegó solo a Santa Cruz
* No hubo trabajo técnico y práctico del componente ambiental en la identificación de impactos negativos in situ
* Falta presencia de una estrategia global que explique el sistema de priorización para las inversiones.
* No se conoce el material promocional ofertado por el proyecto
* No se desarrollaron todas las actividades que estuvieron planificadas, en las 3 islas, fundamentalmente las vinculadas con apoyo a la comercialización de productos.

**En el sector Turismo**, el componente 2 obtuvo la mayor calificación (73%) y que lo ubica en un nivel de impacto SATISFACTORIO. Los componentes 1 (68,3%) y 2 (56,6%), a pesar de tener calificaciones inferiores respecto al componente 2, también se ubican en un nivel de SATISFACTORIO (Gráfico 18).

Algunos comentarios positivos de los encuestados del sector turismo (Anexo 3) y que permitieron calificar con porcentajes altos, son entre otros:

* Hubo comunicación y participación en algunos eventos de información
* Amplió programa de capacitación y difusión de resultados
* Hubo esfuerzos para involucrar a los sectores en procesos de discusión
* El emprendimiento del sello de calidad hace efectiva la labor de operadores
* Se identifican 6 líneas nuevas de productos de turismo
* Énfasis en capacitación y supervisión de esfuerzos.
* Hubo capacidad de convocatoria
* Sobresale diseño y promoción de productos.
* Se trabajó vinculándolos con la realidad de la demanda.
* El proyecto cumplió con capacitación excelente para guías y facilitadores.
* Hay suficiente información sobre el desarrollo de los componentes del proyecto.

Comentarios poco favorables de encuestados del sector turismo (***Anexo 3-3***: Evaluación sector turismo) y que resultaron en calificaciones relativamente bajas son, entre otros:

* Conocen de la actividad realizada de documentar el funcionamiento de los sectores productivos, dieron información pero no conocen los resultados reflejados en el SIGC
* El contacto fue solo con el técnico del sector, no mantuvieron contacto con especialistas importantes y generales como los de comunicación y ambiental.
* Falta trabajo y hay necesidad de desarrollar actividades específicas de acuerdo a la isla.
* Desgraciadamente solo se cumplió con visitas esporádicas de los técnicos, en el caso de las islas Isabela y San Cristóbal.
* Se dice que el SIGC es un buen producto, aunque se sugiere llevarlo a un lenguaje digerible.
* No hay espacios de comunicación permanente dentro de los sectores participantes
* FOMIN generó meses de trabajo, no hay coordinación ni comunicación sobre los pasos subsiguientes para arreglar las agendas individuales
* Se desconocen a los técnicos de comunicación o no se identificaron claramente en el proceso de capacitación y participación
* No todos los beneficiarios pudimos participar o conocer los resultados de los estudios de oferta y demanda
* No se concretó el diseño del modelo de turismo
* Los técnicos deben ser de alto nivel y que ofrezcan confianza en su gestión
* Se levantó información pero falta difusión.

## Evaluación de Sostenibilidad

### A nivel global

De la revisión de los logros alcanzados descritos en los informes finales de consultoría de los técnico y del análisis de la percepción de los actores y otras partes interesadas conocida a través de entrevistas personales, se concluye que los técnicos se esforzaron para que las propuestas, las prácticas y los cambios promovidos sean sostenibles. En efecto se identifican algunos factores, generalmente utilizados en asegurar la sostenibilidad de un proyecto, que fueron atendidos por ellos y que en conjunto han actuado acumulativamente a través de la vida del proyecto. A estos factores los agrupamos en:

**Factores socioculturales**.- El proyecto trabajó para mejorar la organización local que sin lugar a dudas, será decisiva para asegurar la sostenibilidad. También, en el desarrollo de la asistencia técnica y de la capacitación hubo preocupación permanente por rescatar el papel asignado por la sociedad a la organización social en cada sector productivo (cooperativa, asociación, comuna, etc.) y también preocupación por respetar la jerarquía comunitaria (el caso de la agricultura), el rol de la mujer (el caso de la pesca, donde se rescata el papel importante de la mujer) y la integración de los jóvenes (en todos los sectores, pero en particular en turismo). Este tratamiento, también es asumido para minimizar los posibles conflictos con la sociedad local y naturalmente, con los propios beneficiarios.

En este ámbito, el piloto de calidad debe considerarse como el inicio de una cultura de calidad para Galápagos, en cada uno de los tres sectores productivos. En la aplicación del piloto de turismo, el mismo consejo cantonal de turismo piensa tomar los principios de calidad como elemento de promoción del rescate de valores históricos y culturales de las islas.

**Factores tecnológicos**.- El proyecto fue cuidadoso en la selección de la tecnología para promover la transformación productiva de los productores, la cual ha sido generada y validada con base en los sistemas productivos existentes, recursos disponibles y capacidad y habilidad de los beneficiarios para adoptarla. La tecnología, en el caso de la agricultura, está adecuada a la situación socioeconómica y biofísica de los beneficiarios que ya habían incursionado en mejoramiento de la producción de hortalizas, apoyados por proyectos anteriores de cooperación, financiados a través de organizaciones de cooperación (ARAUCARIA XXI, FUNDAR) y por las instituciones del Estado (PRODEIN, INGALA, MAGAP), y también en los procesos para mejorar el manejo en campo y el beneficiado del café.

**Factores económicos**.- Se realizaron esfuerzos para crecer la rentabilidad de los sistemas productivos en función del conocimiento de las necesidades de autoconsumo, posibilidades de acceso a los mercados turísticos y de la bondad de los precios de mercado. Tanto en la asistencia técnica como en la capacitación, se discutió la incidencia del cambio al que están sujetos los precios y el mercado turístico, en el corto, mediano y largo plazo, y que pudieran afectar significativamente la sostenibilidad de un sistema de producción (en las entrevistas los productores mostraron un cierto dominio de los riesgos que existen en un mercado tan delicado como el turístico y de la influencia de los avatares de la economía nacional e internacional relacionada). Tema importante de discusión, en el proceso de cambio a actividades alternativas de producción vinculadas con el turismo (propuesto a los pescadores), ha sido el costo del equipamiento necesario y la rentabilidad que ofrece cada una de las alternativas propuestas (entre ellas la pesca vivencial).

En el sector turismo, se incorporaron a la discusión del desarrollo de Galápagos los criterios relacionados con el establecimiento de incentivos para aplicación de esquemas de mejoramiento de la calidad de servicios y de gestión ambiental, considerando el potencial para elevar el nivel de competitividad en el mercado internacional.

**Otros factores**.- En cada sector productivo, encontramos que los técnicos si tomaron en cuenta otros factores igualmente importantes para la sostenibilidad y que actúan de diferente manera en cada uno de ellos.

En el sector de turismo, el *factor institucional* fue considerado como decisivo para establecer condiciones y compromiso de continuidad, fundamentados en la institucionalización del proyecto piloto de calidad turística para Galápagos, que arrancó en la isla Santa Cruz y que bajo un Convenio Marco suscrito por el MINTUR, GMSC, DPNG, Proyecto DSSPG-BID/FOMIN, y la CAPTURGAL, continuará bajo la coordinación de la CAPTURGAL, ahora como un programa interinstitucional que aglutina recursos de instituciones públicas y privadas, y el apoyo de organizaciones como la WWF. A esto se agrega la importancia de su aceptación en el Consejo Cantonal de Turismo.

En el sector pesquero, el *factor participación* es el más importante y ha sido tomado en cuenta en circunstancias adversas, por cuanto en la vida del proyecto hubo alta rotación del personal ya capacitado que conducía los destinos de las cooperativas o que operaba los centros de acopio. En este proceso, se ven esfuerzos para ajustar las acciones del proyecto a la realidad política, económica y cultural de las organizaciones.

En el sector agrícola, y también en el pesquero, se identifican una serie de factores que aportan para construir sostenibilidad a las acciones y, que en ciertos casos, motivaron la supresión de algunas. Entre estos, sobresalen:

* *Viabilidad técnica*. Este factor es la fortaleza para la aceptación de los agricultores de Galápagos de los cultivos de hortalizas en invernadero, pero también para que el proyecto decida apartarse de la intención original de agricultura orgánica en los invernaderos, y al menos en la fase inicial de su desarrollo trabajar con agricultura verde tendiente a la orgánica.
* *Beneficios personales evidentes, percibidos e inminentes*. Este factor fue decisivo para impulsar el proceso de organización de la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, y de la Asociación de Orgánicos de Santa Rosa, hasta un nivel imposible de preverse al inicio del proyecto.
* *Ambiente socio-cultural*. Este factor impulsó las decisiones de apoyar y mejorar la organización de la Asociación de Agricultores de San Cristóbal pese a las dificultades encontradas, al considerar que los miembros son en realidad los socios de la Comuna Campesina de ese cantón, que agrupa campesinos que disponen de tierras comunales y de recursos para integrarse al proyecto.
* Finalmente, en todos los sectores encontramos un denominador común que rige el esfuerzo aplicado para dar sostenibilidad a las acciones y es la construcción de *sinergias o arreglos institucionales* participativos para el desarrollo de una parte o de toda la cadena productiva en las iniciativas promovidas por el proyecto. En el sector agrícola es notorio el ejemplo del apoyo recibido, por la empresa Xpedition, al desarrollo de los invernaderos instalados en la Isla Isabela como fruto de sinergias con el sector privado.

En el análisis del nivel de sostenibilidad de las acciones ejecutadas por el proyecto, se evidencia la relación directa que existe entre la eficiencia en la ejecución de las acciones y la sostenibilidad alcanzada.

El proceso de calificación de sostenibilidad y los resultados se puede ver en el Anexo 5.

A continuación se presentan las acciones y actividades en las cuales, en el desarrollo del proyecto, se consiguió un nivel de *sostenibilidad alto*. La calificación de sostenibilidad considera la afectación de los factores antes expuestos y la interpretación de las entrevistas realizadas a las “partes interesadas” acerca de los aspectos de sostenibilidad de las acciones. (***Anexo 4***: Análisis de la sostenibilidad de las acciones del proyecto).

### A nivel de sectores

#### Sector Agrícola

Los resultados de las acciones de mejoramiento de la producción de hortalizas bajo invernaderos o a “campo abierto”, con riego por goteo, muestran haber llegado a un nivel que garantiza la continuidad de la situación alcanzada, cuando las organizaciones locales de las zonas rurales perciben adecuados ingresos de la comercialización de sus productos en el mercado turístico. La sostenibilidad es de nivel *alto* para el caso de la Unión de Santa Cruz que además ejerce su operación con una amplia experiencia y conocimiento; mientras que, es de nivel *medio* para las otras 3 asociaciones agrícolas involucradas, que aún no han logrado producir de manera continua (debido al tamaño de sus invernaderos) para generar acuerdos de negocios que les permita situar sus productos de manera permanente en el mercado turístico, aunque ellas ya han logrado comercializar con mucho éxito su producción en los mercados locales para la venta a la comunidad.

Los resultados conseguidos de ampliar los conocimientos de los agricultores, a través la capacitación con Pasantías en el Continente, muestran que la sostenibilidad de su predisposición para el trabajo organizado es de nivel medio ya que la perseverancia dependerá de la presencia de un proyecto específico que asigne recursos para ampliar los conocimientos en el futuro. La integraron a los técnicos de la Dirección Provincial de Agricultura del MAGAP al desarrollo de estos eventos fue una acertada decisión para que pueda establecerse un proceso de seguimiento y evaluación de los resultados de esta capacitación.

La transferencia y adaptación tecnológica en los cultivos de café, fundamentalmente en lo relativo a reactivar la organización de los caficultores de Santa Cruz y la promoción de técnicas de selección de plantas madre, recolección de semillas, elaboración de viveros, manejo orgánico de la producción de café y buenas prácticas de cosecha y post-cosecha, ha llegado a una situación de alta sostenibilidad para la continuidad de sus planes de hacer del cultivo del café una verdadera cultura para Bellavista y para todo el Cantón Santa Cruz.

Un nivel de alta sostenibilidad se encuentra en los procesos iniciados de mejoramiento de sistemas de comercialización con la participación de agricultores en las ferias de promoción comercial, cuando pudieron dimensionar la magnitud de las relaciones de oferta demanda trabajando con el mercado turístico.

La motivación de los caficultores de Santa Cruz, reunidos en la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz , de ampliar los contacto para negocios de café, que creció luego de su contacto con la Asociación Nacional de Exportadores de Café, ANECAFE y con la Corporación Nacional de Promociones y Exportaciones, CORPEI, resulta en alta sostenibilidad, y fundamentalmente, se confirma con el logro alcanzado cuando lograron la certificación orgánica de 9 fincas productoras de café por parte de la BCS OKO GARANTIE, y de recibir el apoyo del Gobierno Municipal de Santa Cruz para implementar una máquina de beneficio húmedo para incrementar la calidad del producto.

#### Sector Pesquero

La implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y de Estándares Operacionales de Sanitización en el sector pesquero muestra que tendrá continuidad con un *alto nivel*de sostenibilidad en el mediano plazo ya que para su implementación se precisó la necesidad de contar primero con la aprobación de las cooperativas beneficiarias y con la presencia de un compromiso formal para proceder a implementar cambios a las propuestas originales.

La implementación de las herramientas técnicas para mejoramiento de la calidad de sus productos fue exitosa y resultó en un *nivel alto* de sostenibilidad cuando COPROPAG consolida un nivel organizativo aceptable y con reconocida solidez en el medio.

La mejora de la gestión empresarial de la pesca en Santa Cruz, alcanzó un nivel alto de sostenibilidad por cuanto el proceso se motivó en la posición de los socios que veían superados sus problemas de comercialización de los productos. Ellos encontraron en la calidad, una ventaja competitiva para acceder al formal mercado de los operadores de turismo y, en efecto colocar el 98% de su producción en este mercado. Pero su éxito va más allá del mercado local, al lograr acuerdos de negocios con empresas del continente para proveer atunes (pelágicos) de calidad, diversificando su mercado y el ingreso de sus socios pescadores que ahora ven la pesca de altura como algo económicamente factible.

El fomento a procesos de mejora en la comercialización de los productos, promovido en las tres islas, también alcanza un *nivel medio* de sostenibilidad por cuanto partió de la posibilidad de aprovechar los arreglos institucionales. En efecto, las cooperativas con procesos productivos activos encontraron la oportunidad que les brinda el Piloto de Calidad Turística para vincularse con las empresas u operadoras turísticas adscritas a este proceso.

#### Sector Turístico

El actual posicionamiento del proyecto Piloto de Calidad Turística adquirió un *nivel alto* de sostenibilidad cuando se consolida el compromiso de las instituciones rectoras (MINTUR, GMSC, DPNG, y CAPTURGAL) que incorporan recursos para la ejecución de este programa interinstitucional. Este programa que se mantiene vigente bajo la coordinación de la CAPTURGAL y el apoyo de la WWF, asegura la continuidad al proceso iniciado por el Proyecto BID/FOMIN. Otro aspecto clave es que el Consejo Cantonal de de Turismo de Santa Cruz ha adoptado este programa interinstitucional dentro de sus actividades, y los principios del mismo como un elemento de promoción del ecoturismo para la isla.

El resultado es la realización de programas modulares de capacitación en administración general básica hotelera, administración general básica de alimentos y bebidas, administración de operadoras y empresas de transporte, operación de alojamiento, operación de agencias operadoras, mercadeo alojamiento y restaurantes, y otros. Posteriormente el proyecto fortaleció al sector con asistencia técnica in situ para gastronomía, servicios al cliente, elaboración de proyectos de inversión y cursos de capacitación a transportistas terrestres. Los eventos de promoción y capacitación resultaron en un nivel alto de sostenibilidad por cuanto algunos de los establecimientos que se beneficiaron de este servicio son asociados al proyecto piloto de calidad turística, lo mismo sucede con los beneficiados de los eventos orientados a mejores prácticas en los bares, y restaurantes (cursos de gastronomía).

La continuidad de los esfuerzos para integrar a los transportistas de turismo terrestre, no es segura a menos que las instituciones rectoras de esta actividad, y las que son parte del desarrollo turístico, pongan recursos para establecer actividades de motivación y capacitación para el sector de transportistas, por lo tanto se identifica un *nivel medio* de sostenibilidad a la iniciativa.

La presencia de un programa de capacitación continua es de suma importancia para la vida del proyecto piloto de calidad turística, tiene un nivel alto de sostenibilidad por cuanto se ha consolidado el funcionamiento del Consejo Municipal de Turismo con objetivos claros de continuar con la implantación de las buenas prácticas en todos los operadores de turismo para lo cual deberá impulsar, a través de alianzas con organizaciones e instituciones la formación y capacitación en Galápagos, en temas de manejo de turismo sustentable.

Los procesos de planificación estratégica desarrollados en CAPTURGAL y sus filiales de San Cristóbal e Isabela tienen alta sostenibilidad por la capacidad instalada en CAPTURGAL y por la motivación existente cuando se aprecian altos beneficios para el desarrollo del clúster de Galápagos, los mismos que dependerán, en mucho, de la funcionalidad que pueda alcanzarse en las organizaciones de los operadores de turismo.

Las acciones relevantes emprendidas en el Piloto de Calidad Turística muestran signos de alto nivel de sostenibilidad por el liderazgo alcanzado por CAPTURGAL que en conjunto con la Oficina Regional de MINTUR, GMSC, DPNF, y el Consejo Cantonal de Turismo pueden dar continuidad a los procesos iniciados de unificación de la ficha de inspección en la herramienta de monitoreo, identificación y promoción de los principios de calidad que aplican a la realidad geográfica de Galápagos, difusión de las buenas prácticas turísticas dirigidas a optimizar la calidad turística y la calidad ambiental en la oferta de servicios turísticos, integración de los sectores productivos pesca y agrícola al sector turismo dentro del contexto de desarrollo sostenible, y posicionamiento del Sello de Calidad Local “Calidad Galápagos”.

## Manejo Financiero

El ejercicio del presupuesto concluye con el gasto total de lo presupuestado, según la información proporcionada por la UC y se concluye en Agosto de 2010. En las figuras 1 y 2, se tiene el estado de inversiones acumuladas por componente del Proyecto.

El costo estimado del Programa es el equivalente de dos millones novecientos veinticinco mil cuatrocientos veintisiete dólares (US $2.925.427). Corresponde a US $ 1.848.616,00 de aportes del BID-FOMIN y US $ 1.076.811,00 de aporte local. (Cuadro 2 y 3)

Cuadro 2: Tabla de Presupuesto, aporte del BID-FOMIN

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | DESEMBOLSOS | | | | |
| **CATEGORIA** | **PRESUPUESTO INICIAL** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
| PERSONAL | 263.400,00 | 43.392,56 | 47.209,93 | 70.274,87 | 111.010,58 | 40.336,39 |
| EQUIPAMIENTO Y LOGISTICA | 104.090,00 | 12.101,14 | 15.145,06 | 34.439,86 | 42.520,06 | 12.616,95 |
| COMPONENTE 1 | 170.778,00 | 25.295,31 | 48.620,13 | 66.952,62 | 56.258,93 | 3.533,84 |
| COMPONENTE 2 | 933.152,00 | 29.536,83 | 173.969,36 | 271.767,45 | 268.947,44 | 140.699,31 |
| COMPONENTE 3 | 265.100,00 | 4.148,37 | 41.153,59 | 161.679,10 | 35.737,47 | 22.301,47 |
| IMPREVISTOS | 52.096,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |
| EVALUACION INTERMEDIA Y FINAL Y LINEA DE BASE | 40.000,00 | 11.890,00 |  | 251,78 | 12.256,99 | 13.601,23 |
| AUDITORIAS | 20.000,00 |  | 6.574,09 | 6.829,14 | 6.946,98 | 10.617,17 |
| PRESUPUESTO GENERAL | **1.848.616,00** | **126.364,21** | **332.672,16** | **612.194,82** | **533.678,45** | **243.706,36** |
| PORCENTAJE |  | **6,84%** | **18,00%** | **33,12%** | **28,87%** | **13,18%** |
| FONDO ROTATORIO INICIAL |  | 49.919,00 |  |  |  |  |
| DESEMBOLSO ACUMULADO |  |  | 459.036,37 | 1.071.231,19 | 1.604.909,64 | 1.848.616,00 |

Fuente: Unidad de Coordinación del Proyecto, 2010.

Cuadro 3: Tabla de presupuesto, Aporte Local

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | APORTE LOCAL: EFECTIVO Y ESPECIES | | | | |
| **CATEGORIA** | **PRESUPUESTO INICIAL** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
| PERSONAL | 90.000,00 | 17.599,38 | 19.122,49 | 25.038,07 | 14.196,58 | 43.412,17 |
| EQUIPAMIENTO Y LOGISTICA | 5.520,00 | 9.889,19 | 8.799,03 | 12.186,10 | 15.544,40 | 29.142,12 |
| COMPONENTE 1 | 73.216,00 | 714,11 | 6.060,00 | 86,00 | 4.029,44 | 2.688,00 |
| COMPONENTE 2 | 640.875,00 | 718,10 | 278.053,75 | 173.083,44 | 211.247,61 | 102.552,51 |
| COMPONENTE 3 | 267.200,00 | 8,40 | 44.953,80 | 25.761,83 | 54.514,42 | 25.000,00 |
| PRESUPUESTO GENERAL | **1.076.811,00** | **28.929,18** | **356.989,07** | **236.155,44** | **299.532,45** | **202.794,80** |
| PORCENTAJE |  | **2,69%** | **33,15%** | **21,93%** | **27,82%** | **18,83%** |
| FONDO ROTATORIO INICIAL |  | 0,00 |  |  |  |  |
| DESEMBOLSO ACUMULADO |  |  | 385.918,25 | 622.073,69 | 921.606,14 | 1.124.400,94 |
| AUMENTO FONDO ROTATORIO |  |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Fuente: Unidad de Coordinación del Proyecto, 2010.

Como puede apreciarse en los cuadros 2 y 3, el mayor monto del dinero fue asignado al desarrollo de las actividades sustantivas del Proyecto, esto es, para cubrir los costos de operación de los componentes.

En los cuadros indicados, se puede apreciar también que el proyecto fue muy eficaz en la utilización del total de los fondos presupuestados.

## Conclusiones

Considerando que el fin último del proyecto fue contribuir al Desarrollo Sostenible de los Sectores Productivos de Galápagos, en la ejecución de las actividades planificadas se alcanzó niveles satisfactorios de cumplimiento de los objetivos y una apropiada respuesta a las demandas que surgieron de la necesidad de integrar los sectores productivos a la economía del turismo.

Los logros son satisfactorios lo cual amerita un reconocimiento a la labor ejecutada por el equipo de técnicos que con mística y dedicación hicieron posible alcanzar las metas propuestas, pese a las dificultades que se presentan para este tipo de proyectos, en ambientes particulares y aislados como las islas Galápagos.

El Proyecto cumplió con generar sinergias en la búsqueda del efecto multiplicador que pudiera garantizar el trabajo colectivo para así alcanzar resultados positivos de su intervención. Casi desde el inicio de su presencia en las islas, el proyecto interactuó con un número de entidades de variada índole con las cuales logró compartir objetivos comunes de un trabajo proyectado para cimentar el desarrollo sostenible en Galápagos.

En la etapa de inicio, se formalizaron convenios marco con todas las organizaciones identificadas como necesarias para llevar a cabo acciones conjuntas contempladas en el diseño del proyecto, posteriormente, se firmaron convenios de sinergia para hacer posible generar, fortalecer y promover los encadenamientos productivos, y para desarrollar las condiciones en las cuales el “resultado alcanzado por el proyecto llegue a ser superior a la suma de las contribuciones individuales de cada entidad”.

Un logro importante para la función de sinergia fue contar con líneas base de las cadenas productivas hacia mercados potenciales de productos agrícolas y para café verde, así como de productos pesqueros.

Para el futuro próximo, en el desarrollo de los proyectos Piloto de Calidad habrá que enfrentar el reto de promover nuevas políticas con las entidades participantes, principalmente con las instituciones gubernamentales, antes de impulsar las sinergias faltantes y la materialización de las sinergias construidas. Para integrar a los Gobiernos Municipales debe establecerse una agenda de colaboración que refleje las metas del Proyecto insertadas en las expectativas de los gobiernos locales.

El impacto del proyecto, en el corto y mediano plazo, trasciende la proyección desarrollista para enfocarse en situaciones que pueden ser analizadas considerando diversos factores de índole económica, social, política y ambiental.

En lo ***político***, son relevantes las iniciativas puestas a funcionar por primera vez en la región para integrar a los sectores agrícola y pesquero con el turismo; este proceso motivó cambios substanciales en las expresiones y voluntades políticas, así vemos que al tratar los temas de desarrollo turístico, por ejemplo, se construyeron sinergias importantes para el manejo regional y se logró reunir al sector público con el sector privado en el intercambio de conocimientos y experiencias que fortalecieron los procesos de toma de decisión y que destacaron el rol esencial que tiene la capacitación en los planos público y privado para la planificación de un turismo sustentable.

En lo ***económico***, el proyecto prestó asistencia técnica y apoyo a la implementación de Buenas Prácticas, Planificación de la Producción, Rondas de Negocios, Planes de Negocios y Análisis de Costos, actividades todas diseñadas para asegurar el desarrollo de las actividades productivas, entendido el desarrollo como un proceso de crecimiento con mejoramiento de la distribución del ingreso y de la calidad de vida bajo la condición de estructuras en permanente adecuación.

Como ejemplo del éxito del proyecto, vemos que siendo la actividad pesquera una fuente vital de alimento, empleo, esparcimiento, comercio y bienestar material, el proyecto contribuyó notablemente al desarrollo de este sector. El proyecto asesoró en forma casi permanente al funcionamiento del Centro de Acopio Pesquero que se encontraba operativo, el cual incrementó su cartera de clientes, aumentando y sosteniendo su producción, manteniendo la calidad del producto, e incrementando sus ingresos, dando trabajo y estabilidad a los pescadores asociados. Esto a pesar de que la prestación de asistencia técnica orientada a establecer un “sistema de gestión cooperativa”, enfrentó un conjunto de debilidades socio-organizativas que limitaban seriamente la operación y producción de los centros de acopio. Estos procesos productivos, a los que hacemos referencia, generan economía y diversifican los ingresos tanto de los agricultores como de los pescadores artesanales.

En lo ***social***, la intervención de los técnicos en los tres sectores se da con la aplicación de objetivos que transcienden actividades aisladas y acciones específicas; los técnicos del proyecto pudieron imprimir un cambio en las tendencias que generaban inequidades socioeconómicas en los sectores agrícola y pesquero, así como en la desarticulación de la atención a los problemas de la producción en las islas, como unidades territoriales separadas. La intervención del proyecto produce un fuerte impacto en la comunidad con el mejoramiento de la calidad de servicios vinculados con las exigencias del turismo sustentable, aplicando un amplio programa de capacitación y principalmente, la implementación de los Pilotos de Calidad para crear y desarrollar una estructura suficiente para el posicionamiento del sello local marca GALÁPAGOS. Es indudable que el proyecto mejoró la capacidad y la gestión organizativa de las asociaciones, procurando que éstas se desarrollen como empresas asociativas bajo el criterio de trabajo asociativo y de beneficio común. Los miembros de las asociaciones participantes ya no se ven a sí mismo como simples productores artesanales, sino como microempresarios que pueden aspirar a cosas importantes para la economía de la región.

En lo ***ambiental***, el proyecto pudo enfrentar con cierto nivel de éxito los retos planteados por el incremento del turismo y de la población, que se ha constituido en uno de los principales problemas de deterioro ambiental en las islas pobladas. El proyecto trabajó para dimensionar la problemática de la falta de seguridad alimentaria para satisfacer las necesidades de alimento de la población turística local y flotante y, que a su vez, incentiva la importación de productos que provocan en las islas cambios ecológicos y agrícolas negativos e inmanejables desde todo punto de vista.

En lo ambiental, el proyecto aportó con resultados visibles y convincentes para sensibilizar a la ciudadanía, y a quienes toman las decisiones, sobre la necesidad de apoyar la producción local, que al inicio del proyecto se desarrollaba en un escenario de alta demanda, baja organización de los agricultores y pescadores, y total dependencia del clima y disponibilidad de agua en el caso de la agricultura, para mediante la aplicación de buenas prácticas (y tecnificación) facilitar el control de la explotación de las especies o la importación de productos agrícolas primarios e insumos, y minimizar los impactos ambientales de la producción, con la provisión de asistencia técnica y monitoreo permanentes.

El trabajo de sensibilización ambiental realizado en el proceso del piloto de calidad turística promovió, en la prestación de servicios turísticos, la incorporación de buenas prácticas amigables con el ambiente (sistemas de tratamiento de aguas sucias, reciclaje, utilización de productos biodegradables, optimización de energía eléctrica, empleo de energías alternativas, etc.) con lo cual el proyecto contribuyó a minimizar el impacto del desarrollo del turismo local en el ambiente.

## Documentos consultados

Herrera Ruth. Gastronomía. Enero 2010. Informe de Establecimientos Asesorados. Proyecto FOMIN II.

Muños Edgar. Turismo. Mayo-Octubre 2007. Informes mensuales. Proyecto FOMIN II.

Ordoñez Alejandra. Turismo. Diciembre 2008. Informe Final de Actividades. FOMIN II.

Unidad Coordinadora del Proyecto. Coordinación. Informes Semestrales 2006 a 2010. FOMIN II.

Unidad Coordinadora. Resumen de Informes financieros del Proyecto.

Inspectores BID. Informes de visitas de Inspección del 2006 a 2010. BID

Proaño Jorge. Octubre 2007. Manual del Usuario. Código de convivencia para el desarrollo sostenible de los sectores productivos de Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Proaño Jorge. Octubre 2007. Reglamento Operativo del Consejo Directivo del proyecto. Proyecto FOMIN II.

Rivera Evelia. 2008. Informe de Evaluación de Medio Término del Proyecto de Desarrollo Sostenible en Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Loose Ana María. Septiembre 2007. Análisis de las prácticas de comunicación del sector turístico de Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Loose Ana María. Septiembre 2007. Análisis de las prácticas de comunicación del sector agropecuario de Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Loose Ana María. Septiembre 2007. Análisis de las prácticas de comunicación del sector pesquero artesanal de Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Loose Ana Maria. Noviembre 2007. Estrategia de comunicación clúster agropecuario-turismo-pesca de Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Grenier Christophe. Mayo 2008. Capacidad de carga turística-Huella geográfica del turismo en centros poblados de Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Piu Mario. Diciembre 2007. Diagnóstico del funcionamiento de la flota de embarcaciones turísticas en la provincia de Galápagos desde el punto de vista ambiental. Proyecto FOMIN II.

Piu Mario. Diciembre 2007. Categorización y estandarización ambiental de las embarcaciones turísticas que operan en la Provincia de Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Zapata Carlos. Septiembre 2009. Estudio de oferta y demanda de   
productos agrícolas de   
Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Izurieta Arturo. Estudio de la demanda actual y potencial del turismo en Galápagos. Proyecto FOMIN II.

Salazar Roberto. Marzo 2008. Análisis econométrico para determinar la demanda por turismo en Galápagos. Proyecto OMIN II.

Cavicchiolo Cristian. Mayo 2010. Informe Final. Especialista Ambiental. Proyecto FOMIN II.

Abarca Fabián. Informe Final. Especialista Cultivos Agrícolas. Proyecto FOMIN II:

Añazco Juan Marzo 2010. Informe Final. Especialista Cultivos de café. Proyecto FOMIN II.

Chafla Javier. Junio 2009. Informe Final. Especialista pesquero. Proyecto FOMIN II.

Cruz Desirée. Marzo 2010. Informe Final. Especialista Turismo. Proyecto FOMIN II.

## Anexos

Anexo 1: Lista de líderes y representantes de sectores productivos encuestados.

Anexo 2: Resultados de aplicación de matrices de evaluación general del proyecto: relevancia, impacto, sostenibilidad, problemas y lecciones aprendidas.

Anexo 3: Matrices de encuestas para conocer la percepción del impacto del proyecto.

Anexo 3-1: Matriz de evaluación, sector pesquero

Anexo 3-2: Matriz de evaluación, sector agrícola

Anexo 3-3: Matriz de evaluación, sector turismo

Anexo 4: Análisis de Sostenibilidad del Proyecto

# Plan de Sostenibilidad

## Antecedentes

El Proyecto se diseñó para apoyar el desarrollo de un modelo replicable que facilite a las MiPyMEs de los tres sectores productivos (pesca, agricultura, y turismo) la consolidación de actividades económicas alternativas y beneficiosas para el medio ambiente aprovechando las oportunidades que genera el turismo.

El fue establecido para contribuir al desarrollo sostenible de Galápagos, su propósito por lo tanto estuvo orientado a mejorar la capacidad de los sectores productivos locales (pesca, agropecuario y turismo) de vincularse al desarrollo económico turístico en Galápagos, el cual depende de la conservación de su ambiente natural.

Para el logro de estos objetivos se financiaron las actividades en tres componentes:

* *Asistencia técnica en gestión empresarial a las organizaciones productivas del sector privado del archipiélago*
* *Adecuación productiva para mercados meta*
* *Desarrollo de mercados y asociatividad empresarial*

El **objetivo** es elaborar un Plan de Sostenibilidad del Programa,

Los Términos de Referencia piden preparar un Plan de Sostenibilidad, con el desarrollo de las siguientes actividades:

* Determinar el nivel de sostenibilidad de las actividades/procesos llevados por el proyecto en organizaciones/mypimes/sectores/instituciones, y
* Generar una propuesta de sugerencias y mecanismos orientados a la continuidad de actividades y procesos, a nivel técnico, operativo, administrativos y financieros, procurando la continuidad de las mismas una vez concluida la cooperación técnica del proyecto.

La primera actividad o determinación del nivel de sostenibilidad de las actividades, se realizó en el proceso de evaluación y los resultados se presentaron en el numeral 2.5.2. de este documento. Para el cumplimiento del segundo objetivo se desarrolló un proceso de planificación que parte de la identificación de la problemática que enfrenta el desarrollo de las acciones impulsadas por el proyecto, para aconsejar decisiones y acciones que deban apoyarse en el futuro próximo.

## Problemas para el desarrollo de los sectores productivos

Para la continuidad de las acciones promovidas por el Proyecto DSSPG - BID/FOMIN, *Cooperación* T*écnica* No. ATN/ME-9410-EC**,** y que fueran ejecutadas con éxito, se necesita concretar los acuerdos de compromiso interinstitucional, ampliar los procesos de asistencia técnica y de asesoramiento para mejorar las estructuras de las organizaciones locales y los sistemas de comercialización, y agilitar la integración de los sectores productivos que participaron en el desarrollo del proyecto.

La ejecución de las acciones relacionadas con estas aspiraciones, se verá dificultada por determinados deficiencias técnicas y organizativas y por la presencia de situaciones que resisten la implementación exitosa del esquema de desarrollo sostenible que persigue el proyecto.

Estos problemas, identificados por los técnicos del proyecto, en el ejercicio de su trabajo de consultoría (ver informe del técnico ambiental), para efectos de este plan se los clasifica en tres grupos en cada uno de los sectores productivos. En el primer grupo están los problemas que rigen la resistencia a cualquier cambio necesario; en el segundo grupo están las situaciones que se generan por la acumulación de comportamientos que dificultan la implementación de las acciones o resultados del proyecto; y en el tercer grupo se encuentra un número de hechos o manifestaciones que surgen en el medio, referidos a las deficiencias en las capacidades individuales y colectivas para impulsar la continuidad de las acciones establecidas.

El análisis de estos problemas permitió establecer la direccionalidad de la propuesta de sugerencias para la continuidad de las acciones establecidas por el proyecto.

### Problemas en el sector agrícola

Reglas.

* Los productores agropecuarios de Galápagos no muestran, en sus actuaciones, un compromiso con la conservación y no está en el desarrollo de sus prácticas culturales implícito el cumplimiento de las normas ambientales vigentes en el marco legal de la región.
* Las asociaciones de agricultores tienen una débil organización y, a pesar de los resultados obtenidos, no están motivadas para su integración al clúster de Galápagos y en su operación aún persistente el sentido de paternalismo respecto del apoyo institucional.

Acumulaciones

* Con la excepción de la asociación Unión de Santa Cruz que ha recibido apoyo institucional por algunos años, para los productores agropecuarios no ha funcionado el sistema de producción bajo el concepto de cadena productiva y de asociatividad económica.
* Pese a la importancia del sector en la economía insular, las organizaciones agropecuarias que permanecían muy débiles hasta antes del Proyecto DSSPG - BID/FOMIN, no habían adoptado estrategias acordadas y de mejor rendimiento, para comercializar sus productos.
* Considerados en la planificación regional y cantonal, se impulsaron importantes proyectos agrícolas y de cárnicos en los últimos años, los cuales se han suspendido por la falta de mercados.
* La asistencia técnica y los procesos de capacitación en el sector agropecuario enfrentan situaciones de descoordinación institucional y visible falta de liderazgo.

Hechos

* Las pocas asociaciones y centros agrícolas del sector ostentan débiles estructuras organizativas y carecen de una visión acordada para el mediano y largo plazo.
* Se identifica poca capacidad técnica de las organizaciones agropecuarias para formular proyectos susceptibles de financiamiento.
* Los productores agropecuarios, con excepción de la Asociación Unión de Santa Cruz, no comercializan directamente sus productos con empresas y negocios del sector turismo.
* Aún persisten algunas dificultades para el desarrollo agropecuario cuando los productores se ven forzados a contratar trabajadores agrícolas en el continente por la baja oferta y el alto costo de la mano de obra local.

### Problemas en el Sector pesquero

Reglas:

* Las cooperativas de pescadores tienen una débil organización y no están motivadas para su integración al clúster de Galápagos por una visión de mediano y largo plazo y en su operación aún persistente el sentido de paternalismo respecto del apoyo institucional.
* Los productores pesqueros no tienen una predisposición para aceptar un código ambiental de conducta acorde con las políticas de conservación establecidas para Galápagos y utilizan el concepto ambiental para presionar el acceso a nuevas iniciativas productivas.

Acumulaciones:

* Con excepción de COPROPAG, las cooperativas de pescadores no integran a su trabajo el concepto de cadena productiva y actúan con bajo sentido de asociatividad. Al no dominar el concepto del clúster de Galápagos no están para aprovechar las oportunidades de trabajar a su interior, y a pesar de poseer importante infraestructura para almacenamiento (centros de acopio) su comportamiento no se rige aún según las expectativas de mercado.
* Las cooperativas, con excepción de COPROPAG, no han adoptado estrategias acordadas y de mejor rendimiento, para comercializar sus productos.

Hechos

* Las cooperativas tienen baja capacidad administrativa, con excepción de COPROPAG, que no les permite rendir cuentas a sus asociados y trasmitir confianza para impulsar mejoras en la organización.
* Aunque buen número de miembros de las cooperativas de San Cristóbal e Isabela participaron en los procesos de capacitación, en el interior de las cooperativas la respuesta a las iniciativas promovidas por el Proyecto DSSPG - BID/FOMIN, y a otras iniciativas productivas, ha sido muy baja y con claras manifestaciones clientelares y de acceso fácil a financiamiento.
* Los pescadores y sus organizaciones no mostraron una clara apertura para trabajar con el sector turismo, aún es visible su criterio de acceder al mercado exigente del turismo sin considerar que hay condiciones de cantidad, calidad y oportunidad en la entrega.
* Son pocos los pescadores que se motivan por un cambio en su actividad y no están convencidos de poder asimilar las reglas de juego respecto a las nuevas opciones productivas previstas en el nuevo modelo de turismo que se promueve (ejemplo: pesca vivencial).

### Problemas en el sector turismo

Reglas

* Para el desarrollo del turismo sustentable el sector no posee visión ni estrategias comunes en la Provincia, a la fragmentación de intereses entre las Islas, se une la falta de coordinación entre CAPTURGAL y sus núcleos de San Cristóbal, CATURCRIST e Isabela, CAPTURISA.
* Los Consejos Cantorales de Turismo se organizaron con políticas, acciones y proyectos diversos en los tres Cantones que no han sido compatibilizados con una visión provincial y con políticas operativas, bajo iniciativas que deben partir desde la iniciativa de CAPTURGAL.

Acumulaciones

* Operadores turísticos de hoteles, bares, restaurantes y agencias de viaje no participan activamente en las políticas y acciones propuestas por CAPTURGAL.
* La mayoría de operadores turísticos de las Islas no poseen visión ni estrategia para el mediano y largo plazo.
* Aún persiste una dispersión de intereses sub-sectoriales al interior de CAPTURGAL, lo que impide estructurar una visión de mediano y largo plazo para el sector turismo.

Hechos

* Constante enfrentamiento entre los intereses de los operadores turísticos con base local y operadores del continente.
* Solo recientemente se han iniciado las compras directas de algunos productos agropecuarios y pesqueros para el abastecimiento del sector turismo. Se carece de una estrategia para optimizar costos a través de compras conjuntas de aquellos productos y de otros insumos.
* Se percibe, en algunos empresarios turísticos, temor al cambio y a adoptar nuevas oportunidades empresariales. No ven con claridad las nuevas oportunidades que se presentan en el sector turismo.
* Empresarios turísticos, por la falta de servicios, no perciben las ventajas de estar vinculados a CAPTURGAL.

## Proyección futura

La Unidad de Coordinación del Proyecto enfatiza, en su último informe (Informe del primer semestre de 2010), sobre la importancia de brindar toda la información generada por el proyecto a los Gobiernos Locales, Instituciones, Organismos de Cooperación, y de ONG, y promover la necesidad e importancia de adoptar y dar continuidad a los procesos que el Proyecto ha generado durante su ejecución.

En este se informe califica de manera optimista la sostenibilidad alcanzada de ciertas actividades en función de los siguientes acontecimientos:

* La ratificación del Piloto de Calidad Turística para Galápagos por las instituciones que fueron parte interesada (MINTUR, GMSC, PNG Y CAPTURGAL), y su incorporación en la planificación institucional.
* La firma de un acuerdo de cooperación por tres años, entre la organización WWF, capítulo Galápagos y CAPTURGAL para cofinanciar los procesos de coordinación y asistencia técnica.
* La contratación, por el Gobierno Municipal de Santa Cruz, del especialista agrícola del proyecto, para continuar con la asistencia técnica a las organizaciones agrícolas de este cantón y desarrollar el plan cantonal de desarrollo agrícola.
* La contratación, por la organización CI, del especialista en cultivos de café, para continuar la asistencia técnica e impulsar el desarrollo de buenas prácticas agrícolas y acceder al mercado especial o de conservación.
* La contratación, por parte de la Fundación Darwin, del chef especialista del proyecto, para continuar la asistencia técnica en la Escuela de Cocina de Gastronomía del Colegio Nacional Galápagos y facilitar el acceso de los jóvenes alumnos al mercado laboral en restaurantes, hoteles y embarcaciones turísticas.
* La firma de un acuerdo de cooperación del MINTUR con el WWF para impulsar la implementación de un sistema de gestión turística para Galápagos, e impulsar el desarrollo de un nuevo modelo turístico.
* La integración de la Dirección Provincial Agropecuaria del MAGAP para liderar el Piloto de Calidad Agrícola en Santa Cruz, con el apoyo del GMSC, AGROCALIDAD, y el PNG, y para mantener la asistencia técnica a las organizaciones productivas.
* El mantenimiento de los procesos productivos y el incremento de la capacidad administrativa y comercial de COPROPAG.

## La Propuesta

### Objetivo del plan

*Proponer sugerencias y mecanismos orientados a la continuidad de actividades y procesos, a nivel técnico, operativo, administrativos y financieros, que aseguren la continuidad de las mismas, luego de concluida la cooperación técnica de este proyecto.*

### Conceptos generales

El concepto de desarrollo sostenible está en permanente evolución debido a que se modifican los conocimientos de lo que es, económica y tecnológicamente viable, ecológicamente necesario y sostenible, políticamente factible y socioculturalmente aceptable.

Para el propósito del Proyecto DSSPG - BID/FOMIN en las Islas Galápagos, el término de *implementación de buenas prácticas* incluye grandes áreas de acción, cada una de las cuales tiene sus implicaciones respecto a la definición de las líneas de trabajo identificadas: planificación, transferencia, asistencia técnica, asesoramiento, capacitación, alianzas y participación, reglamentación y aprovechamiento.

El proyecto, en el período de vigencia, fortaleció a las organizaciones de los sectores productivos agrícola y pesquero, mediante el apoyo a los procesos de planificación de la producción, procesamiento apropiado de los productos y monitoreo de la rentabilidad de las operaciones; lo que generó en dichas organizaciones, esquemas de comportamiento que establecen las bases de un esquema de integración al mercado turístico. Sin embargo, en el desarrollo del proyecto, las organizaciones insinuaron un mayor énfasis en los procesos ejecutorios, o sea de apoyo a su equipamiento y financiamiento, aduciendo que es allí donde están las deficiencias de las que adolecen.

La base conceptual del desarrollo agrícola y pesquero ha sido de carácter técnico asociado a requerimientos de política e incentivos indispensables para que estos sectores pudiesen concretar su potencial productivo. Propugnó en esencia el aumento de la productividad, la expansión del capital físico y la conformación de un contexto institucional coherente con los requerimientos de los sectores en continuo aumento. La trayectoria del comportamiento productivo se trató que sea congruente con los fundamentos conceptuales del desarrollo sostenible. En ellos, de modo explicito o subyacente, descansaba el convencimiento de que el crecimiento de la producción generaría, por derrame, mejoramientos sociales y de las condiciones de vida en Galápagos.

El concepto de desarrollo sostenible implicó la definición de objetivos múltiples: crecimiento de la producción y productividad, mejoramiento social y formación de capital físico; implicó también tratar de integrar componentes funcionales desconectados o poco relacionados entre sí, pero que tenían como característica común que todos ellos implicaban inversiones para apoyar el proceso productivo, para establecer servicios técnicos y sociales y para expandir la infraestructura física y social. Finalmente implicó la necesidad de hacer arreglos institucionales y de establecer una rutina de coordinación, en un contexto de participación de los beneficiarios con los diversos organismos sectoriales, a los que se asignaría la responsabilidad de intervenir en la ejecución de los proyectos futuros.

En el caso del *sector agrícola*, la concepción de las actividades que involucran el manejo sostenible de cultivos de hortalizas y de café, ha dado lugar a expresiones de desarrollo rural cuyos principios fundamentales y logros obtenidos han probado ser bastante atractivos para la población rural dado que postulan:

* La participación activa de agricultores agrupados en alguna organización rural en el diseño, implementación y control de las actividades.
* Los objetivos operativos han sido establecidos por estas organizaciones y a la luz de los problemas concretos y específicos que ellas esperaban se solucionen, tomado en cuenta en su determinación los puntos de vista de las instituciones involucradas en su ejecución (MAGAP, PNG, GMSC).
* El proyecto integra múltiples componentes, todos ellos relevantes para el desarrollo rural, tales como cultivos asociados con mercadeo de productos, capacitación y organización de los agricultores.
* En el diseño de las actividades se ha incorporado el concepto de sostenibilidad de los sistemas productivos como condición para acceder al desarrollo rural.
* Las actividades han buscado explícitamente, potenciar los recursos existentes en la comunidad, como son las tierras, la fuerza de trabajo, las prácticas agrícolas reconocidas como apropiadas, y la organización.

En el caso de la *pesca*, la búsqueda de nuevas oportunidades para la diversificación de la economía local que disminuya la presión sobre los recursos naturales, con miras a un desarrollo sostenible, demanda una valoración apropiada del potencial y vulnerabilidad de los recursos pesqueros.

Con el impulso de la actividad turística, que involucra obligadamente actividades de navegación y de recreación en el mar y las playas, la actividad pesquera sostenible y la protección adecuada de los recursos de la diversidad biológica marina y costera, constituyen un complemento fundamental para el desarrollo regional deseable.

Se ha identificado desde el establecimiento de la Reserva marina de Galápagos, la necesidad de contar con un Plan de Recursos Pesqueros concebido no solo en términos de incremento en las capturas y en el beneficio económico directo que la actividad de pesca genera, sino también considerando la oferta de recursos hacia las actividades recreativas, educativas y científicas que ofrece el ambiente marino.

En el caso del *turismo*, el proyecto ha intentado valorar el papel de la formación en el contexto de desarrollo de los recursos humanos. Para ello, en el marco del desarrollo sostenible, promovió un estudio de oferta y demanda y del potencial turístico de Galápagos, y el diseño de un plan de negocios que motive la participación de los empresarios y de las organizaciones de cooperación en los procesos de cambio. Las estrategias de mercadeo apuntan a establecer un plan de sensibilización del sector sobre el tema a través de diversos medios como seminarios, boletines, cursos, entrenamiento en servicio, etc.

La capacitación en el sector turístico ha sido amplia y requirió del diseño e implementación de programas de formación, desde un diplomado de educación superior hasta la formación en servicio o articulados del mismo. El enfoque se lo ha planteado como un instrumento funcional a las tendencias del mercado y a las necesidades de las empresas. Esta formación ha sido orientada a la adquisición de habilidades de desempeño en el ambiente real del trabajo.

Un tratamiento similar aunque específico, se ha impartido a los empresarios turísticos de medianas y pequeñas empresas. La formación de este segmento ha sido conducido dentro de un esquema interesante denominado “piloto de calidad turística” que agrupó a 35 de ellos para tratar y comprometer el mejoramiento de los servicios y de la capacidad empresarial dentro de los principios del desarrollo sostenible.

### Situación actual

En el esquema actual se puede juzgar al desarrollo de los sectores productivos de Galápagos como un programa sólido, debido a las garantías de cooperación y colaboración de organizaciones ambientalistas para las líneas de trabajo para los próximos años. La modalidad de trabajo garantiza, además, continuidad de acciones en el corto plazo; sin embargo, compromete la continuidad de acciones en el largo plazo.

Actualmente, este programa se encuentra en un proceso de fortalecimiento en las estructuras de cada organización local que ha estado involucrada en el desarrollo del Proyecto DSSPG - BID/FOMIN. Con tal propósito se realizan búsquedas para identificar recursos para hacer posible que los técnicos que estuvieron tras de los procesos puedan continuar de alguna manera hasta completar esa primera fase de organización comunitaria y priorización de acciones. La continuidad de estos técnicos es para que cumplan las funciones de: asistencia técnica permanente, acompañamiento en los procesos de mejoramiento de las estructuras organizativas de las organizaciones locales, implementación de nuevas técnicas mediante la capacitación continua, la construcción de sinergias con los organismos de cooperación e instituciones, y fortalecimiento institucional local y regional.

Cuando en las islas se impulsan acciones de desarrollo por desarrollo, surge una situación que no se puede descartar y es la necesidad de aportar soluciones tecnológicas para la utilización de recursos con mayor rapidez que la del daño causado a la naturaleza, de lo contrario se causaría un deterioro de los recursos año tras año. En tal sentido el compromiso de los técnicos y asesores de las instituciones será reducir la brecha entre aplicación de tecnología apropiada y su utilización. Con tal propósito debe impulsarse la investigación aplicada y participativa como la mejor modalidad de trabajo.

La diferencia de enfoques más importantes entre las acciones de antes y después del proyecto, se resume en el siguiente esquema:

|  |  |
| --- | --- |
| ***ESQUEMA ANTERIOR*** | ***ESQUEMA ACTUAL*** |
| Coordinación interinstitucional | Coordinación con organizaciones locales y de productores |
| Beneficiario final: las instituciones | Beneficiario final: los productores |
| Aumentar mecanismos legales para ejercer institucionalmente el manejo de recursos naturales | Aumentar la capacidad de los productores para que demanden técnicas de manejo de recursos |
| Eco-región: unidad de manejo | Eco-región: unidad de planificación |
| Finca: unidad de investigación | Finca: unidad de manejo e investigación |

### Estrategia de implementación

Contrario a las estrategias de ignorar el riesgo de la expansión sin control de las actividades económicas en las islas, tenemos dos estrategias que lo que hacen es evitar el riesgo, no ignorarlo. Una de ellas podría ser proyectarnos a una situación utópica pensando que los habitantes de las islas deben regresar a un modo de vida el cual incluye menos interferencia humana en la naturaleza. Esta actitud revela poca confianza en el potencial tecnológico así como en las posibilidades de un crecimiento selectivo. La otra estrategia se basa en una actitud de observación permanente, la cual refleja el cuidado y respeto hacia la naturaleza, así como la disponibilidad de controlar las actividades que seguramente causan más daño al ambiente. Esta actitud no conlleva automáticamente a una clara y predeterminada política de desarrollo. Esta política es materia de debate, como debe ser. Esta estrategia estimula tanto la búsqueda e investigación para la creación de nuevas tecnologías, como el fomento de modos de producción y formas de vida más ecológicamente orientadas. También es de prevención en los peores casos, si las amenazas llegan a materializarse, ya que considera que la seguridad siempre es primera, al menos en cuanto a la toma de decisiones se refiere.

En esta estrategia, las actitudes investigativas encausan la búsqueda de soluciones y determinan la dirección de las políticas propuestas. Es importante dejar esto en claro y rescatar la necesidad de promover un estado de análisis más realista, así como prever las implicaciones del desarrollo sostenible para los sectores productivos de las islas.

Se establecen dos áreas de trabajo: La primera incluye acciones a nivel de productores por medio de sus organizaciones o por otro medio, que permitan garantizar que la tecnología aconsejada es utilizada y cumple con los parámetros identificados como indicadores de sostenibilidad. La segunda área de trabajo es la incidencia que las acciones deben tener en las decisiones políticas y de economía regional que, en muchos de los casos, restringen el uso apropiado y estimulan la degradación de los recursos naturales en las diferentes islas habitadas.

Si la decisión es por la segunda área, se debe continuar la práctica de promover alianzas de trabajo con instituciones que tienen fortaleza en los aspectos político y económico. El objetivo será promover la información y experiencia básica (con la utilización del sistema SIGC establecido por el proyecto) que viene de la experimentación en el terreno (cultivos o centros de acopio) para que apoyen la toma de decisiones y que a su vez estimulen el manejo apropiado y sostenible de los recursos de tierra y mar.

Entre las principales instituciones y organizaciones que se identifican bajo este enfoque están: el Parque Nacional Galápagos; el Ministerio de Turismo; el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; los Gobiernos Municipales y Juntas Parroquiales; la Cámara de Turismo de Galápagos; y las Organizaciones Ambientalistas que tienen una amplia trayectoria de apoyo a este tema, como son WWF, CI, FCD, FUNDAR. Esta lista no estará completa si no se hiciera mención al Consejo de Gobierno de Galápagos, establecido para dirigir y evaluar la direccionalidad de los procesos de conservación y desarrollo regional.

### Organización y Acciones Estratégicas

Tratando de ofrecer un enfoque global al tratamiento de la concepción del desarrollo sostenible y, fundamentalmente, de la naturaleza y alcance del Proyecto DSSPG - BID/FOMIN, se organiza la propuesta de sugerencias para la continuidad de las acciones bajo las áreas temáticas que caracterizaron la intervención del proyecto, esto es: *planificación, participación, capacitación y sinergias.*

Para sustentar esta propuesta, se parte del análisis de un proceso desarrollado por el proyecto en los últimos cuatro años, siendo un resultado importante haber convencido, en cierto grado, a los sectores productivos de Galápagos, que la preocupación ambiental contribuye a desarrollar una visión más eco-céntrica que antropocéntrica, en lo concerniente a la solución de los problemas ambientales. Cada uno de los productores-beneficiarios ha sido inducido a verse a sí mismo como un elemento más dentro del sistema natural y no como un agente externo, controlador y explotador de dicho sistema. Aunque este cambio en la percepción apenas ha empezado a crecer, tendrá consecuencias en los posteriores estudios y en los enfoques dados al desarrollo regional de Galápagos.

#### Planificación

El propósito del proyecto fue fortalecer las principales organizaciones productivas y gremiales del archipiélago, para que se desarrollen como verdaderas empresas asociativas, aplicando eficientes mecanismos administrativos y de gestión y para que puedan proveer servicios profesionales a sus asociados. Este es una meta bastante ambiciosa, como lo percibe la mayoría de las partes entrevistadas, y actualmente, en función de los avances logrados, es preciso concertar nuevos esfuerzos para continuar la planificación de acciones de motivación, inducción y aplicación exitosa de la enseñanza y aprendizaje para “desarrollar dichas empresas asociativas”.

1. **Objetivos de la planificación**

El objetivo es la formulación bien fundamentada y apoyada con acciones suficientes, coherentes y potentes, que permitan el fortalecimiento de las organizaciones productivas y gremiales del archipiélago.

1. **Metas a mediano plazo**

**Agricultura**

* Adecuar e insertar los mecanismos de Gestión Cooperativa en las organizaciones que no llegaron a su completa implementación, y apoyar a este proceso con acompañamiento técnico y capacitación.
* Apoyar a las organizaciones locales en el análisis de los costos de cada línea de producción para asegurar su mercadeo en un ambiente de competencia justa y equitativa.
* Identificar los aspectos del desarrollo sectorial que necesitan de mayor conocimiento para sustentar todo proceso de apoyo y asistencia técnica.
* Profundizar el conocimiento del flujo de la economía local en los sectores productivos.
* Apoyar la socialización de los estudios e información estadística para que fundamenten la toma de decisiones en el sector.
* Canalizar la demanda social que pide a las instituciones incorporar proyectos de desarrollo sostenible en la planificación de corto plazo.
* Asegurar que el MAGAP participe en el diseño y ejecución de los proyectos que promueven el desarrollo del sector agropecuario.
* Fortalecer los procesos de planificación para evitar sesgos de atención hacia los centros con mayor población o poder político, con perjuicio a poblaciones que posiblemente tienen mayores necesidades de apoyo.
* Apoyar los esfuerzos de las organizaciones locales para identificar y facilitar el acceso de sus productos, al mercado local y al mercado turístico.
* Promover la ejecución de proyectos de adecuación y equipamiento de centros de acopio y de distribución de productos agrícolas.
* Garantizar que en la planificación de proyectos de desarrollo agrícola se considere adecuadamente la incidencia de la localización geográfica y jurisdicción institucional.

**Pesca**

* Establecer un sistema de seguimiento a los resultados de la aplicación de las herramientas técnicas que fueron diseñadas por el proyecto en la implementación del Sistema de Gestión Cooperativa
* Construir un entorno adecuado para el desarrollo de las cooperativas de Isabela y San Cristóbal con la implementación del sistema de gestión, buenas prácticas ambientales y productivas, rondas de negocios y gestión corporativa.
* Continuar el fortalecimiento socio-administrativo de las cooperativas pesqueras para impulsar su trabajo gremial, individual o como conjunto de ellas.
* Ampliar las relaciones comerciales con el sector turístico a través de rondas de negocios que generen actitudes responsables y precios justos acordes con la responsabilidad social de las empresas.
* Aprovechar el Piloto de Turismo para fomentar la comercialización de productos pesqueros con las empresas que están adscritas a este proceso.
* Fomentar la calidad de la producción en los centros de acopio para que sus productos sean mucho más competitivos.
* Apoyar la socialización de los estudios e información estadística para que fundamenten la toma de decisiones en el sector.
* Asegurar que la Subsecretaría de Pesca participe en el diseño y ejecución de los proyectos que promueven el desarrollo del sector pesquero.
* Fortalecer los procesos de planificación para evitar sesgos de atención a los centros con mayor población o poder político con perjuicio a poblaciones con mayores necesidades de apoyo.
* Profundizar el conocimiento de nuevas prácticas de pesca de altura, para optimizar la producción.
* Viabilizar la operación de la pesca vivencial apoyando iniciativas que permitan conocer las características de la demanda y la rentabilidad del negocio.

**Turismo**

* Aplicar procesos participativos para la priorización y asignación de recursos en el diseño de proyectos de desarrollo sostenible.
* Establecer en los Consejos Municipales de Turismo foros para la discusión de nuevas políticas de fomento al turismo sustentable de Galápagos y para evaluación permanente del avance del Piloto de Turismo
* Mejorar la estructura administrativa que responde a esquemas rígidos de manejo de los recursos que difícilmente pueden adaptarse a las circunstancias y condiciones del medio.
* Promover formas de operación de las cámaras de turismo de manera que puedan contar con el aporte de sus miembros con alta motivación.
* Aplicar enfoques de planificación del turismo, en función de los resultados y consecuencias actuales de la intervención o de la no intervención del Estado.
* Apoyar el funcionamiento de mecanismos de comercialización directa de los productos sin necesidad de ampliar la investigación.
* Dirigir el monitoreo del desarrollo turístico al análisis de los escenarios actuales y de su relación con los aspectos sociales, económicos y ambientales.
* Exigir que en los procesos de investigación y monitoreo ambiental se incorpore el análisis de la calidad de la información y el levantamiento de datos en los que se apoya el modelo de gestión del turismo.
* Implementar una herramienta complementaria a la Red Bayesiana que permita el control cruzado entre la información analizada según indicadores de monitoreo y según la aplicación de las políticas institucionales de turismo en Galápagos.
* Establecer como compromiso de CAPTURGAL la aplicación de una estrategia de estudio de cuentas de turismo que deberán sustentar el proceso de toma de decisiones para el desarrollo del sector.
* Iniciar el monitoreo del comportamiento de los indicadores que fueran usados en el modelo de medición de la huella geográfica para medir los posibles efectos del desarrollo del sector.
* Promover la pronta aprobación y puesta en ejecución de la categorización de los servicios turísticos, acorde con la importancia y condiciones político-administrativas de Galápagos.
* Profundizar los estudios sobre características de la operación, definición del precio de los productos, y establecimiento de los aspectos legales con los que operará el turismo.

#### Participación

El diseño del proyecto proyectó la presencia de un equipo de trabajo que debía desarrollar una gestión basada en la información y funcionar como un equipo de alto rendimiento enfocado a metas. Para ello se puso especial énfasis en fortalecer la capacidad de coordinación para que los técnicos del proyecto puedan contar con la participación permanente y activa de los representantes de las organizaciones. En la medida en que las expresiones de participación estuvieron presentes, como compromiso observado para construir viabilidad y replicabilidad a las acciones, (desde el funcionamiento del Consejo Directivo hasta el desarrollo de eventos de capacitación y demostración) es necesario mantenerlas en todos los procesos de planificación, ejecución y evaluación de proyectos y actividades futuras.

1. **Objetivos de la participación**

Procurar que a través de la participación activa en los procesos de planificación y ejecución de las acciones conducentes a niveles apropiados de desarrollo sostenible, los productores locales se sienten dueños de las decisiones y del proyecto.

1. **Metas a mediano plazo**

**Agricultura**

* Integrar a los Gobiernos Municipales y Juntas Parroquiales a los procesos de planificación sectorial para liderar la puesta en funcionamiento de las políticas ambientales en el espacio de su jurisdicción.
* Fortalecer la capacidad de participación de los grupos de productores locales que promocionan los beneficios por ellos alcanzados.
* Fortalecer los mecanismos funcionales de coordinación con la participación activa de los entes rectores de las políticas que rigen este sector productivo.
* Promover sistemas democráticos para la toma de decisiones sobre la aplicación de tecnologías experimentales o demostrativas asegurando, de esta manera, el adecuado dimensionamiento, tipología y localización de infraestructura y equipamiento.
* Integrar a otros actores (Consejo de Gobierno, Gobiernos Municipales, PNG) en la planificación del desarrollo físico del sector productivo.
* Impulsar estudios sociales para identificar e integrar a la población interesada en participar activamente en los proyectos de desarrollo sostenible.
* Comprometer la participación de los actores sociales en la integración y permanencia de la población joven de las islas en los puestos de responsabilidad operativa y de dirigencia.

**Pesca**

* Fortalecer la capacidad de participación de los grupos de productores locales que promocionan los beneficios por ellos alcanzados.
* Fortalecer las capacidades de las instituciones locales para lograr su participación efectiva en el rol de contrapartes en la ejecución de las acciones planificadas.
* Impulsar estudios sociales para identificar e integrar a la población interesada en participar activamente en los proyectos de desarrollo sostenible.
* Incorporar conocimientos y experiencias locales de manejo de recursos naturales como fundamento de la participación de los productores beneficiarios.
* Apoyar los procesos de legalización de operaciones de pesca vivencial o pesca deportiva que favorece a los pescadores y de acceso a fuentes de financiamiento, dentro del marco normativo vigente.
* Incrementar el número de mujeres que participan en procesos de capacitación y operación del sector pesquero, para consolidar la vigencia de una política de integración de género en el diseño de los proyectos.

**Turismo**

* Ampliar el esquema de manejo participativo que integre los intereses del sector privado y del sector público, para asegurar una intervención equilibrada y acorde con los principios del desarrollo sostenible.
* Apoyar el mejoramiento de las capacidades de las instituciones locales para actuar como contrapartes, participando activamente en la ejecución de las acciones planificadas.
* Asegurar que el proyecto Piloto de Turismo se maneje como una herramienta que, a partir de la información disponible, se adapte a las condiciones locales y acepte las modificaciones futuras necesarias.
* Estandarizar, para el desarrollo del Piloto de Turismo, los mecanismos de monitoreo de la calidad para que puedan generar información válida para ser procesada, facilitada y socializada

#### Capacitación

El proyecto se orientó a los procesos de integración, participación y acción entre sectores, con atención prioritaria a la relación que existe entre las cadenas de abastecimiento y el sector turismo. Para garantizar que los productos puntuales del proceso sean alcanzables en el corto plazo de vida del proyecto, hubo que atender la preparación e inducción del recurso humano comprometido con el desarrollo del proyecto. Para el desarrollo de cada componente del proyecto se diseñó y ejecutó un plan de capacitación que trató de fijar en los participantes los principios conceptuales y transferir técnicas y habilidades necesarias para participar en las tareas de diagnosticar la situación sectorial e intersectorial, identificar las capacidades en función del cambio que busca la estrategia general del proyecto y desarrollar cada acción para alcanzar las metas propuestas. La capacitación fue útil para establecer ajustes en la ejecución del proyecto que fomenten el desarrollo de buenos vínculos sectoriales y para estimular el cambio de actividades económicas que presionan sobre el ambiente; pero fundamentalmente, para transferir nuevas tecnologías amigables con el ambiente y de mejora de las condiciones de la prestación de servicios turísticos.

1. **Objetivos de la participación**

Garantizar que existan vías y mecanismos para la participación de los ejecutores y los beneficiarios en los procesos de desarrollo de las acciones puestas en marcha.

1. **Metas a mediano plazo**

**Agricultura**

* Asegurar la presencia de programas de capacitación para formar líderes ambientales que rescaten la importancia de la coordinación de las acciones de un proyecto.
* Garantizar la presencia de expertos con conocimiento y dominio de técnicas de transferencia tecnológica apropiadas para las condiciones de Galápagos, así como un número adecuado de ellos según la geografía insular.
* Dar atención prioritaria a la continuidad de las acciones que fueron ejecutadas para la promoción e implementación del sello de calidad Galápagos.
* Promover el fortalecimiento de las organizaciones productivas incluyendo en el plan de capacitación, aspectos de equipamiento adecuado para el trabajo.
* Capacitar a los dirigentes del sector para facilitar habilidades y actitudes en las organizaciones locales, de trabajo bajo objetivos relacionados con los intereses de toda una comunidad.
* Fundamentar el plan de capacitación en los ejes de producción, comercialización y sustentabilidad ecológica.
* Graficar, en los procesos de capacitación, la ventaja del fortalecimiento de la organización con el análisis de la situación de la oferta local de productos sin la mejora de técnicas de producción y comercialización.
* Garantizar la prestación de capacitación y asesoramiento, a las medianas y pequeñas empresas, temas de acceso a mercados de turismo de naturaleza y turismo vivencial.

**Pesca**

* Fortalecer la estructura socio-organizativa de las cooperativas pesqueras de Isabela y San Cristóbal para lograr su desarrollo, comprometidas con el medio ambiente, con su base societaria y con sus clientes.
* Ampliar los procesos de capacitación en temas contables, tributarios, prácticas a bordo, buenas prácticas de manufactura (BPM), estándares operacionales (SOP) y buenas prácticas ambientales, para fortalecer las capacidades administrativas y operativas de las cooperativas de pesca.
* Ampliar el trabajo de transferencia tecnológica para el mejoramiento de la calidad del producto en el sector pesquero (pesca blanca).
* Ampliar la capacitación para continuar la atención al mejoramiento de los sistemas de comercialización y promoción comercial de productos.
* Graficar, en los procesos de capacitación, la ventaja del fortalecimiento de la organización con el análisis de la situación de la oferta local de productos sin la mejora de técnicas de producción y comercialización.
* Mejorar las condiciones locales de acceso al crédito, mediante el ordenamiento y tecnificación de las operaciones gremiales.
* Poner en funcionamiento los manuales y guías técnicas de operación de los centros de acopio, y apoyar la instrucción del uso de nuevos materiales y equipos.
* Capacitar a las medianas y pequeñas empresas sobre temas de acceso al mercado, en especial a los mercados especiales y sensibles de turismo de naturaleza y turismo vivencial.
* Fomentar el funcionamiento y aprendizaje de uso de sistemas informáticos en las cooperativas de pesca.

**Turismo**

* Integrar en la planificación el apoyo a la educación formal para asegurar la preparación de la juventud en temas de desarrollo de Galápagos y para facilitar su participación en procesos de investigación y monitoreo ambiental.
* Apoyar la organización local que motive la integración de los miembros que efectivamente deban ser parte de las comisiones de trabajo de los proyectos de turismo sustentable.
* Fortalecer los mecanismos funcionales de coordinación que permitan superar las dificultades administrativas generadas por la presencia de instancias autónomas que manejan los recursos del proyecto.
* Apoyar la ejecución de estudios participativos de oferta-demanda y potencial turístico en cada centro turístico.
* Impulsar la permanencia de actividades de sensibilización ambiental en el desarrollo de los sectores productivos para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.
* Implementar el manual de procedimientos para el manejo y uso del modelo de piloto de calidad turística, así como la estrategia y metodología de capacitación para su administración.
* Asegurar que el plan de capacitación se oriente a poblaciones meta seleccionadas con la participación de las instituciones y organizaciones de Galápagos y que se incluya al personal responsable de la toma de decisión y al personal técnico relacionado con la actividad turística.

#### Sinergias

Consiste en mejorar la imagen institucional para aumentar la capacidad de trabajo con aliados a fin de que con la suma de sus recursos puestos efectivamente en juego, se amplíen las capacidades operativas de los proyectos Pilotos de Calidad y se mejore el procesamiento de los datos del clúster de turismo y de los sectores relacionados, para la toma de decisiones.

1. **Objetivos de las sinergias**

Construir y ampliar la capacidad institucional y de las organizaciones locales con el acompañamiento técnico y con la prestación de aportes efectivos de recursos para el desarrollo del proyecto, de parte de las instituciones y organismos de cooperación externa.

La construcción de sinergia es para producir un efecto multiplicador del trabajo colectivo sobre los resultados del Proyecto.

1. **Metas a mediano plazo**

**Agricultura**

* Promover la participación del Estado, como orientador y evaluador de las acciones y compromisos interinstitucionales, en el desarrollo socioeconómico de la provincia, particularmente en los que generan situaciones de corresponsabilidad institucional.
* Vincular de manera efectiva a las instituciones encargadas de las políticas de desarrollo del sector (MAGAP, PNG, Gobiernos Municipales) para evitar duplicidad de objetivos en los proyectos apoyados por organismos de cooperación externa.
* Garantizar que los invernaderos que han recibido asistencia técnica en procesos demostrativos, generen beneficios de interés común, incluso cuando se encuentren en tierras privadas o en situación de arriendo.
* Integrar los proyectos con acciones emprendidas por el proyecto FOMIN al nuevo marco político-institucional de las islas, para asegurar viabilidad a su ejecución.
* Integrar a los gobiernos municipales a los procesos de desarrollo sostenible, superando, para hacer viable su participación, sus limitantes económicos para comprometer un aporte significativo al desarrollo físico de los proyectos.
* Optimizar los beneficios que surgen del uso de tierras privadas para inversiones experimentales y de cualquier otro aporte del sector privado, para hacer efectiva la asistencia técnica a las organizaciones recién formadas.
* Promover el desarrollo del proyecto Piloto de Agricultura y facilitar la firma de acuerdos y convenios que facilitan su operación y funcionamiento.

**Pesca**

* Apoyar la gestión de los administradores de las cooperativas de pesca para conseguir apoyo económico de las ONG y del Estado.
* Incentivar a las instituciones públicas para diseñar esquemas de trabajo conjunto, necesarios para facilitar el apoyo interinstitucional a los proyectos de desarrollo sostenible.
* Asegurar que, de acuerdo con la capacidad real de cumplimiento, se materialicen las ofertas de colaboración hechas por las partes interesadas, en los procesos de construcción de sinergias.
* Mantener el interés y la voluntad de la fuerza laboral del sector pesquero de apoyar proyectos directamente relacionados con su desarrollo, sin distraer su misión y objetivos con intervención en tareas que no son de su directa incumbencia e interés.
* Incentivar la comercialización de nuevos productos turísticos a través de redes con iniciativas que están en el mercado (REDTURS de varios países de Sudamérica, FEPTCE de Ecuador, Ethicovogager de Francia, etc.)
* Impulsar el avance del proyecto Piloto de Pesca facilitando la firma de acuerdos y convenios que permitan la rápida transferencia de recursos e información.

**Turismo**

* Mantener el liderazgo e importancia de la intervención de CAPTURGAL para dar viabilidad a los proceso de coordinación e interrelación de los sectores productivos, atendiendo a su desarrollo organizacional y a la integración efectiva de sus capítulos de San Cristóbal e Isabela.
* Mejorar las capacidades de coordinación de las instituciones que planifican políticas de desarrollo, para mantener el interés despertado en el sector de turismo.
* Asegurar que, de acuerdo con la capacidad real de cumplimiento, se materialicen las ofertas de colaboración hechas por las partes interesadas, en los procesos de construcción de sinergias.
* Procurar asignar responsabilidades claras y precisas a las instituciones encargadas del desarrollo de cada sector productivo.
* Impulsar el turismo comunitario prestando apoyo al sistema de educación, promoviendo incentivos al trabajo gremial y mejorando los servicios que prestan las instituciones del sector público a los sectores productivos.
* Consolidar la operación del Piloto de Turismo con propuestas técnicas acordadas entre las instituciones rectoras del sector (PNG, MINTUR, CAPTURGAL y Gobiernos Municipales), que establezcan la modalidad y secuencia de acuerdos de cooperación, ordenanzas, resoluciones administrativas y autorizaciones que deban firmarse, revisarse, validarse o establecerse para su desarrollo exitoso.