

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) A LA  
GESTIÓN DEL TURISMO EN EL PARQUE NACIONAL  
MACHALILLA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA), MENCIÓN EN GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

**PABLO ANÍBAL TORRES MATOVELLE**

**[el\\_trashumante@yahoo.com](mailto:el_trashumante@yahoo.com)**

**Telf: 3400200 - 085534269**

**DIRECTOR: ING. PAÚL AYORA, MBA.**

**[paul.ayora@epn.edu.ec](mailto:paul.ayora@epn.edu.ec)**

**JULIO, 2009**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Pablo Aníbal Torres Matovelle, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Pablo Aníbal Torres Matovelle**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Pablo Aníbal Torres Matovelle, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Paúl Ayora, MBA.**

**DIRECTOR DE LA TESIS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Por el tiempo y el apoyo brindado a lo largo de toda la investigación deseo agradecer a todo el personal del Parque Nacional Machalilla y de manera muy especial a Dianila Ascencio, Patricia Piguave, Paúl Lucas y Jorge Macías. Al Dr. Vicente Álvarez, más que un agradecimiento mi reconocimiento por su invaluable apoyo, quien con toda su extensa experiencia y pensamiento agudo tuvo una especial dedicación al desarrollo de este trabajo.

## DEDICATORIA

A mi esposa Verónica y mi hijo Matías

# CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
PRESENTACIÓN.....	vi
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Hipótesis.....	4
1.4 Justificación.....	4
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Planeación estratégica.....	6
2.2 El cuadro de mando integral.....	7
2.1.1 Origen.....	7
2.1.2 Descripción metodológica.....	8
2.1.3 Ventajas y desventajas de su aplicación.....	15
<b>3. SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO EN EL SNAP Y EL PNM.....</b>	<b>17</b>
3.1 Antecedentes históricos del SNAP.....	17
3.2 Situación legal e institucional del turismo en el SNAP.....	19
3.3 La oferta y la demanda del turismo en el SNAP.....	22
3.4 Caracterización espacial del PNM.....	29
3.5 El turismo y su evolución en el PNM.....	30
3.6 Zonificación de uso turístico.....	35
3.7 El manejo turístico del PNM y los instrumentos de evaluación.....	36
<b>4. DISEÑO DEL CMI PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA DEL PNM.....</b>	<b>45</b>
4.1 Planteamiento estratégico: visión y objetivos.....	45
4.2 Perspectivas aplicables.....	47

4.3 Metas estratégicas y factores críticos de éxito.....	50
4.4 Indicadores y metas operativas.....	50
4.5 Alineamiento vertical y horizontal: Mapa estratégico.....	60
4.6 Plan de iniciativas.....	61
4.7 Cuadro de Mando Integral.....	63
5. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CMI.....	70
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
GLOSARIO.....	87
ANEXOS.....	88

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Mapa de procesos de la gestión turística del PNM.....	49
Figura 2 Mapa estratégico.....	61



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Registro de visitantes nacionales y extranjeros al SNAP.....	27
Tabla 2 Registro de visitantes nacionales y extranjeros al PNM.....	33
Tabla 3 Análisis FODA de la gestión turística del PNM.....	47
Tabla 4 Objetivos estratégicos y FCE.....	51
Tabla 5 Indicadores y metas operativas.....	52
Tabla 6 Escala para cualificar percepción de satisfacción.....	53
Tabla 7 Matriz de seguimiento de obras.....	55
Tabla 8 Registro de capacitación del personal.....	58
Tabla 9 Umbral de gastos operativos.....	60
Tabla 10 Estructura de división del trabajo.....	62
Tabla 11 Cuadro de mando integral.....	64
Tabla 12 Indicadores ponderados.....	68
Tabla 13 Evaluación de indicadores.....	72
Tabla 14 Evaluación de iniciativas.....	76

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1Formulario de encuesta utilizado para visitantes.....	90
Anexo 2Reporte de ingreso de turistas al PNM al año 2008.....	93

## RESUMEN

La utilidad del Cuadro de Mando Integral CMI en la gestión empresarial del siglo XXI cada vez tiene mayor aceptación. Su aplicación incluso ha trascendido del sector privado al público y del campo industrial al de servicios. Uno de los ámbitos del sector público donde la incorporación de este modelo de gestión es reciente es el manejo de Áreas Protegidas Estatales.

Considerando la versatilidad del CMI y su utilidad para la toma oportuna, acertada y periódica de decisiones, el presente trabajo lleva a la práctica la aplicación del CMI al campo turístico de las Áreas Protegidas en el caso específico del Parque Nacional Machalilla en la provincia de Manabí, comprendiendo una fase de diseño y otra de aplicación-evaluación.

El estudio está estructurado en 5 capítulos: introducción, marco teórico, situación actual del turismo en el Parque Nacional Machalilla, diseño del Cuadro de Mando Integral, evaluación de la aplicación del cuadro de mando integral en una etapa piloto y conclusiones-recomendaciones.

El primer capítulo hace referencia al planteamiento de la investigación: sus objetivos, hipótesis y justificación. El capítulo segundo aborda una revisión de varios autores acerca de la estrategia y la metodología del Cuadro de Mando Integral, así como los aspectos favorables y desfavorables de su aplicación.

En el capítulo tercero se describe la situación del turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador y en el caso concreto del Parque Nacional Machalilla, destacándose aspectos claves para la investigación como el manejo y sus instrumentos de evaluación.

En el capítulo cuarto se procede a diseñar el Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las particularidades del manejo turístico del Parque Nacional Machalilla. Aquí se confirman las perspectivas clásicas del CMI pero con diferente orden de

prioridad dada la naturaleza del “negocio”: cliente, procesos internos, aprendizaje y finanzas. Se precisan como metas estratégicas: el lograr visitantes y población local satisfechas, mantener acondicionamientos de calidad e impactos negativos en rangos aceptables, asegurar el cumplimiento de las actividades, desarrollar capacidades del personal del Parque, mejorar el desempeño de los guías naturalistas, y alcanzar la cobertura de gastos operativos a un nivel mínimo de umbral de sustentabilidad. Se fijan adicionalmente, en correspondencia a las metas antes mencionadas los indicadores clave: percepción de calidad en atención al público, servicios de guías y calidad de los sitios; número de actos vandálicos; porcentaje de crecimiento anual de visitantes; visitas guiadas de la población local; tipos de patentes autorizadas; relación obras requeridas/obras realizadas; frecuencia de mantenimiento; relación reporte/sanción; informes de monitoreo entregados; porcentaje de acciones ejecutadas; porcentaje de cumplimiento de actividades; porcentaje de personal de nómina que ha tomado al menos un curso de capacitación; cursos de actualización o formación de guías; y, porcentaje de gastos operativos cubiertos. Para cada indicador se determina una frecuencia de medición y una meta operativa a alcanzarse en función de la puesta en marcha de una o más iniciativas.

El capítulo cinco da cuenta de los principales resultados obtenidos luego de un proceso piloto de aplicación del Cuadro de Mando Integral, destacándose un porcentaje de cumplimiento de metas correspondiente a la aplicación piloto de 67.45% equivalente a una calificación de medianamente satisfactorio.

## PRESENTACIÓN

El Parque Nacional Machalilla (PNM), una de las 36 unidades del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador, se encuentra en la provincia de Manabí y cubre alrededor de 56.184 hectáreas en sus partes terrestre y marina.

En concordancia con uno de sus objetivos de manejo específicos, que establece de manera expresa la pertinencia de crear oportunidades para la recreación y el turismo organizados, el PNM recibe flujos anuales crecientes de visitantes desde hace más de 20 años. La cifra registrada para el 2008 fue de 38.054 personas.

Para cumplir tanto con la generación de oportunidades para el turismo como con el mantenimiento de los ecosistemas donde se han aperturado sitios de visita, la Administración del Parque ha venido realizando varias gestiones relacionadas con el manejo de los visitantes, sin contar con un procedimiento de evaluación que le permita conocer de manera oportuna el efecto de su gestión.

El presente trabajo contribuye al manejo turístico del PNM, precisamente a través del diseño y la implementación del modelo de Cuadro de Mando Integral como una herramienta para el control de gestión y el alineamiento de lo estratégico con lo operativo.

Sobre los resultados de la aplicación del CMI en la gestión turística del PNM durante una fase piloto, la administración del Parque cuenta ya con una línea de base o de situación actual en función de la cual puede a futuro medir los resultados de su gestión, mediante el monitoreo de indicadores diseñados específicamente para el PNM y que se encuentran articulados a la estrategia de turismo del área de acuerdo con las perspectivas clásicas de la metodología del CMI, probadas a nivel mundial por su utilidad para controlar la gestión empresarial

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es presentar el planteamiento de la investigación.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El Parque Nacional Machalilla (PNM), es una de las 36 Áreas Naturales Protegidas por el Estado Ecuatoriano, a través de la Dirección Nacional de Áreas Naturales y Vida Silvestre del Ministerio del Ambiente. El Parque se encuentra en la provincia de Manabí y cubre alrededor de 56.184 hectáreas en su parte terrestre y un conjunto de 2 islas y varios islotes en su parte marina y 2 millas náuticas en sus alrededores”<sup>1</sup>. De acuerdo con la Ley Forestal Ecuatoriana publicada en el Registro Oficial N° 64 del 24 de agosto de 1981, y el Reglamento de Turismo en Áreas Naturales Protegidas publicado en el Registro Oficial N° 656 del 5 de septiembre del 2002, “el Parque Nacional tiene autoridad para permitir el desarrollo de operaciones turísticas en su interior, en tanto en cuanto éstas se desarrollen bajo los principios y normativas vigentes”<sup>2</sup>.

Desde su creación en 1979, la Jefatura del Parque ha implementado un esquema de gestión basado en el cumplimiento de proyectos y actividades derivadas de los planes de manejo y los planes operativos. El control de la gestión se ha sustentado anualmente en la revisión de cumplimiento de actividades y gasto de recursos, sin evaluar realmente el cumplimiento de objetivos. Esto último se lo ha hecho apenas en una ocasión a lo largo de 29 años de vida institucional y respondiendo a un aspecto coyuntural: la existencia de recursos financieros externos para actualizar el Plan de Manejo del Área. Esta evaluación llamada “de Eficiencia de Manejo”, se la realizó en el año 1998 básicamente desde una sola perspectiva “la de la Jefatura del Parque” o lo que viene a ser lo mismo la del

---

<sup>1</sup> Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2007. Plan Gerencial del Parque Nacional Machalilla 2008-2010. Quito, Ecuador.

<sup>2</sup> INEFAN-GEF. 1998. Plan de Manejo del Parque Nacional Machalilla. Quito.

“Ministerio del Ambiente”. Desde allí a la fecha prácticamente se puede decir que no ha habido procesos ni mecanismos de evaluación de gestión y cumplimiento de objetivos.

Siendo este el caso de la gestión integral del Área, el ámbito de manejo relacionado con el turismo no ha sido diferente. Hoy por hoy, la gestión turística del Parque se implementa por decirlo de alguna manera sencilla “al ojo”, procurando de una manera empírica mantener los sitios de uso turístico en su estado natural, evitando conflictos con los actores locales e intentando satisfacer las expectativas de los visitantes.

En este contexto, la Jefatura del Parque Nacional Machalilla, realiza varias gestiones para el manejo de los visitantes (turismo) en los sitios de uso público del Parque, tales como la administración de patentes de operación para agencias de viajes, la capacitación y licenciamiento de guías naturalistas, la implementación de instalaciones de apoyo y el control y mantenimiento de los sitios de visita. Sin embargo de este esfuerzo, no se conoce si realmente los objetivos turísticos del Área se están cumpliendo y si lo actuado es lo adecuado para alcanzarlos. En ese sentido, por ejemplo, se desconoce si la administración de patentes es lo suficientemente adecuada como para asegurar que los ingresos por tasas de operación turística a menos alcanzan un umbral de sostenibilidad financiera, o si por ejemplo, las actividades formativas que ejecuta anualmente el PNM realmente se están traduciendo en un factor de competitividad y satisfacción del cliente, o si las actividades de control y mantenimiento desarrolladas tienen la incidencia esperada sobre la atenuación de los impactos negativos en los sitios de visita.

Los síntomas de esta situación se presentan con mayor fuerza cada año y pueden evidenciarse en hechos como la escasez de recursos económicos de autogestión por concepto de turismo, el incremento de operaciones turísticas clandestinas, la presión de las comunidades locales para la apertura de nuevos cupos y patentes en sitios de alta fragilidad ecológica, el desconocimiento de las autoridades de las capacidades reales de intensidad de uso de los sitios de visita, el descenso anual

en el número de turistas que visitan el Área, el incremento en las denuncias de asaltos y otros delitos en sitios de uso turístico, entre los principales.

Como puede observarse, el esquema de gestión actual no contribuye a que el Parque Nacional cumpla con sus objetivos en materia turística. De mantenerse esta situación, frente al aumento de las presiones sobre el Área tanto de parte de los operadores turísticos, de las comunidades locales y de los mismos turistas, la administración del Área podría afrontar serios problemas para mantener el estado natural de la zona de uso público y el espectro de oportunidades recreativas para visitantes.

Como alternativa para mejorar el control de la gestión turística del PNM, su Jefatura debe implementar un sistema que le permita medir de una manera integrada y sistémica una cartera de indicadores clave de desempeño vinculados a objetivos y metas estratégicas concretas. Es por esta razón que el autor propone la implementación del cuadro de mando integral en esta organización.

El cuadro de mando integral como metodología de control de gestión y alineamiento integral de la estrategia en toda la organización, ha sido ampliamente difundida y practicada en varias empresas privadas y públicas, sin embargo, en el campo del manejo de áreas protegidas en el Ecuador, no ha sido aún adoptado y aprovechado, seguramente debido a que siendo un campo muy relacionado a temas medio ambientales, la gestión de áreas protegidas ha estado en manos de profesionales de la biología, geología, forestería y ecología, muy poco familiarizados con instrumentos de gestión empresarial.

Sin embargo, como puede desprenderse de párrafos anteriores donde se pone de relieve la problemática y dificultad para determinar el impacto real del manejo a nivel turístico, es fundamental incorporar en las administración del PNM, un procedimiento formal y riguroso para controlar el ejercicio y resultado de la gestión turística, sin que ello signifique complicar la administración del área ni sobrecargarla de trabajo de manera que resulte en una carga adicional de actividades por fuera de las capacidades de gestión.



## **1.2 OBJETIVOS**

Para el desarrollo del presente trabajo se plantearon los siguientes objetivos de tipo general y específico:

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Aplicar el cuadro de mando integral en la gestión turística del Parque Nacional Machalilla.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar la situación actual de la gestión turística del PNM.
- Adaptar la metodología del CMI al manejo turístico del PNM.
- Evaluar una fase preliminar a manera de pilotaje del CMI en la gestión turística del Área.

## **1.3 HIPÓTESIS**

Para el desarrollo del presente trabajo se planteó la siguiente hipótesis:

- La implementación del CMI en la gestión turística del PNM, demuestra que varios indicadores de desempeño mejoran hacia el logro de los objetivos.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Por la practicidad de su diseño y su utilidad para la toma oportuna, acertada y periódica de decisiones se considera que el CMI puede convertirse en una gran herramienta de apoyo a la gestión de los manejadores de áreas protegidas. Es por esta razón que el autor desea llevar a la práctica la aplicación del CMI al campo turístico de las áreas protegidas, donde precisamente pueden conjugarse las 4 perspectivas del CMI referidas por Kaplan y Norton<sup>3</sup> “financiera, de cliente,

---

<sup>3</sup> Kaplan, Robert y Norton David. 2000. Como utilizar el CMI. Gestión 2000 S.A. Barcelona.

de procesos internos y de innovación – aprendizaje”, con las innovaciones que demanden su acoplamiento a este campo.

La aplicación de la metodología del CMI en la gestión turística del PNM le permitirá a la administración del área protegida, por un lado determinar la situación actual del manejo turístico a fin de tener un patrón sobre el cual medir a futuro los resultados de la gestión mediante un acoplamiento de la metodología a las particularidades del manejo; y por otro lado, evaluar en una fase piloto los resultados de la gestión de manera que pueda la alta dirección del Parque comprobar la validez y utilidad de esta herramienta de control gerencial.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

El objetivo de este capítulo es presentar una revisión y análisis de opiniones acerca de diferentes autores sobre la metodología del Cuadro de Mando Integral y su aplicabilidad en el caso bajo estudio.

#### **2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Como lo refiere Garrido (2006) en su libro Dirección Estratégica, la planificación estratégica puede concebirse y explicarse sobre la base de muy diferentes ópticas, dimensiones, o claves interpretativas. Siendo así, la planificación estratégica puede ser definida con mayor facilidad y precisión tomando como base los planos económico y político. Desde un enfoque económico representa un proceso analítico encaminado a lograr la máxima eficiencia en el uso de unos determinados recursos; y desde una perspectiva política, es un proceso de negociación entre los objetivos de diferentes actores y grupos de interés para lograr los objetivos estratégicos.

La planificación estratégica es también un conjunto de actividades encaminadas a producir un curso de acción deseado, este conjunto es diferente de otro que puede producir el mismo efecto. También puede describirse como un proceso para desarrollar y mantener una relación armónica y factible entre los objetivos y recursos de una organización con las oportunidades del mercado; un proceso de evaluación metódica de un negocio, definiendo sus objetivos y metas cuantificables, desarrollando estrategias y determinando recursos para alcanzarlos.

La planificación estratégica como su nombre lo indica es la acción de idear sistemáticamente una estrategia. Ésta a su vez, es el hilo conductor de la metodología del cuadro de mando integral, pues a través de este se busca precisamente lograr la consecución de la estrategia mediante el cumplimiento de indicadores e iniciativas de gestión.

## **2.2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **2.2.1 ORIGEN**

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en inglés, aparece por primera vez en 1990 como resultado de un estudio patrocinado por el Nolan Norton Institute, para desarrollar un nuevo modelo que pudiera medir el desempeño de las empresas sin depender exclusivamente de la valoración financiera y permitir que las mismas desarrollen habilidades para crear valor económico futuro. El estudio que estuvo dirigido por David Norton, Director de Nolan Norton, y contó con la asesoría académica de Robert Kaplan.

Luego de revisar varios casos de sistemas innovadores, los investigadores se enfocaron en la empresa Analog Devices, la cual estaba utilizando un “Cuadro de Mando Corporativo” que además de usar varios indicadores financieros, incluía medidas de actuación relacionadas a plazos de entrega, calidad, tiempos de los ciclos de producción y eficacia en desarrollo de nuevos productos. Del análisis de este modelo, se desarrolló un Cuadro de Mando “Integral” enfocado a cuatro perspectivas específicas: la interna, finanzas, cliente e innovación y formación, otorgándole a la herramienta un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, los aspectos clave financieros y los no financieros, los indicadores históricos y los previsionales, y las perspectivas de actuación externa e interna o en otras palabras dentro de la organización y hacia fuera de ella.

La viabilidad y los beneficios resultantes de la aplicación del CMI en un grupo piloto de empresas participantes fueron expuestas en un artículo del Harvard Business Review en 1992, generando el interés de varios ejecutivos por aplicar el CMI a sus organizaciones.

A partir de esto, el desarrollo del CMI entra en una segunda fase gracias al aporte de Norman Chambers y Larry Brady de Rockwater y FMC Corporation respectivamente. Ambos ejecutivos vieron al CMI no solo como un sistema de mediciones sino además como un instrumento para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias. Es así como Norton y Kaplan en un segundo artículo para el Harvard Business Review publicado en 1993, describen

la importancia de seleccionar indicadores basados en el éxito estratégico al momento de aplicar el CMI en la organización.

De posteriores trabajos prácticos de Norton en la asesoría en estrategia empresarial usando el CMI, se demostró la relación causa – efecto de los indicadores entre distintas perspectivas, su articulación para poner en marcha incluso una sola estrategia y como esa vinculación colectiva da lugar a la trayectoria estratégica de toda la organización. Así, el CMI evoluciona y pasa de ser de herramienta para medir a una herramienta para gestionar la estrategia organizacional, es decir, de un sistema de indicadores mejorado a un sistema de gestión central.

Al referir el sistema de gestión central, se hace referencia a la amplia posibilidad que posee la alta dirección de controlar varias variables del negocio al mismo tiempo y de visualizar la incidencia sobre todo el conjunto de indicadores debido a la articulación de los mismos.

### **2.2.2 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

El proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en una organización tiene como premisas metodológicas las siguientes:

- La elección de la unidad apropiada.- Como lo afirman Göran, et al. (2000) en su libro “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral”, es conveniente reflexionar sobre el alcance que cubrirán los cuadros de mando, la unidad organizativa que será cubierta y el ritmo al que se introducirán los indicadores, de acuerdo con el tamaño y la situación de la empresa, lo cual difiere sustancialmente si se trata de una empresa pequeña o una grande, o a su vez si la empresa está o no atravesando procesos de cambio complicados. Probablemente en una empresa pequeña sea pertinente la construcción de un CMI para toda la organización, en cambio en una corporación grande lo más adecuado sea emprender cuadros de mando para un número pequeño de unidades de negocio a manera de experiencias piloto, sobre la base de las cuales se irá ampliando la cobertura del CMI hasta alcanzar toda la organización.

- La duración del proceso de aplicación del CMI.- El tiempo requerido depende también del tamaño y la situación de la empresa. Lo importante es que el proceso tenga la duración necesaria para que las personas involucradas comprendan su importancia, estructura y funcionamiento.
- La participación y la forma de organizar el trabajo.- La utilidad del modelo del CMI radica en la adaptabilidad y acoplamiento que se logre en el proceso de implementación, de ahí que mientras mayor sea la participación y consenso del personal de la organización, mejores serán los resultados. Factores que influirán notablemente en el proceso serán el compromiso y la motivación que procure al proyecto la alta dirección en un nivel global, así como el involucramiento de líderes de opinión que enriquezcan el análisis y la discusión, y la conformación de un equipo representativo que gestione el proyecto.
- El enfoque en lo realmente importante.- Sobre la base de una visión amplia y a largo plazo, el CMI debe centrarse en aquellos factores que crean valor a largo plazo y sobre éstos construir el sistema de gestión.

De acuerdo con Goran Nils, Roy Jan y Wetter Magnus (2000) en su libro "Implantando y gestionando el cuadro de mando integral" el procedimiento a seguir para la aplicación del CMI parte de la descripción del desarrollo del sector y el rol de la empresa para a continuación trabajar sobre el planteamiento estratégico de la misma. Luego se procede a definir las perspectivas aplicables a la organización y establecer metas estratégicas y factores críticos de éxito. Se construye acto seguido un mapa estratégico donde se realiza el alineamiento horizontal y vertical del cuadro, se determinan los indicadores y metas operativas para finalmente construir un plan de iniciativas cuya ejecución determine el logro de los indicadores.

### **2.2.2.1 Describir el desarrollo del sector y el rol de la empresa**

Resulta fundamental para la empresa conocer el entorno sectorial en que se está desarrollando hoy y aproximarse a un escenario futuro. Antes de arrancar la construcción de un sistema de gestión organizacional, es imprescindible que la

organización tenga un mínimo consenso acerca de la situación interna y externa de la empresa.

#### **2.2.2.2 Elaborar/Ajustar el planteamiento estratégico: visión estratégica**

Al referir el planteamiento estratégico de una organización, se está hablando de su visión o situación futura a largo plazo, expresada en un conjunto de objetivos. Francés (2006) en su libro “Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral”, afirma que a la visión organizacional se la puede definir como el logro más global e importante de la empresa en el mediano a largo plazo. Es el rumbo que orienta a cada parte y a todo el negocio en su accionar por alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro. Como lo afirma López Viñegla (2008) en su artículo “Balanced Scorecard: Visión y Estrategia”, sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Dicho de otra manera, en cualquier sistema de gestión el eje impulsor de la estrategia es la visión de la organización.

Es por esta razón que en la metodología del CMI se considera un aspecto clave la confirmación, el ajuste o la definición de la visión empresarial. Es fundamental confirmar que la visión establecida es realmente compartida y entendida por la organización en su conjunto. En caso de que no estuviera definida de manera expresa la visión de la organización o en su lugar existiera una visión no consolidada o validada, el CMI puede ayudar a su creación o evolución respectivamente.

Es importante también confirmar que la percepción o interpretación de la visión es concordante entre diferentes sujetos de la organización. Por citar un ejemplo, crecimiento pudiera significar ampliación de la cobertura geográfica para una persona e incremento en ventas para otra.

#### **2.2.2.3 Definir las perspectivas aplicables a la organización o línea de negocio**

Se ha demostrado que las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral son válidas para una amplia variedad de empresas y sectores, sin

embargo esto no quiere decir que su utilización sea estricta para cualquier negocio, sino por el contrario, dependiendo del tipo y modelo de negocio así como las circunstancias del sector, puede incrementarse o reducirse el número de perspectivas, pues lo importante es considerarlas como conceptos genéricos, flexibles y evocativos de un punto de vista.

Las perspectivas tradicionales del CMI son las siguientes:

- Financiera.- Esta perspectiva se relaciona con las consecuencias económicas y mensurables de la gestión empresarial. Si se trata de rentabilidad puede estar ligada por ejemplo a los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
- Cliente.- Tiene que ver con los segmentos de mercado en los que compite la empresa y los aspectos de actuación que ésta considera para generar una propuesta de valor para el cliente. En otras palabras: “esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello”. Gorän et al (2000) en su libro “Implantando y gestionando el cuadro de mando integral”.
- Procesos internos. Esta perspectiva está íntimamente ligada al concepto de cadena de valor de Michael Porter (1985) quien en su publicación *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* hace referencia a aquellos procesos críticos que deben dominarse para una gestión más eficaz. Básicamente, esta perspectiva es un análisis de los recursos y las capacidades que la empresa debe mejorar para extender la base clientes y mantener su fidelidad. Bajo el enfoque de esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral se logra no solo mejorar los procesos existentes (que representan el ciclo corto de la creación de valor), sino además identificar procesos totalmente nuevos que contribuyen a la generación de valor a largo plazo.
- Formación y crecimiento.- Esta perspectiva se concentra en la estructura que la organización debe construir para lograr una mejora y crecimiento a largo plazo. Considera entonces, no sólo lo que empresa debe saber hacer para comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también el cómo



puede apoyar la eficacia y productividad de los procesos que generan valor para ellos. Esta perspectiva se fundamenta en las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

#### **2.2.2.4 Establecer las metas estratégicas y los factores críticos de éxito**

Para traducir una visión abstracta en términos tangibles y concretos, basados en la realidad y con los que los diferentes miembros de la organización puedan trabajar de manera cooperada, el CMI aporta el uso de las perspectivas definidas en el paso anterior. El proceso consiste en plantear metas estratégicas derivadas de la visión en correspondencia con cada una de las perspectivas definidas para el modelo de negocio establecido.

Dando continuidad a este paso, se procede a levantar los factores críticos de éxitos (FCE). Se define a un factor crítico de éxito como una característica particular del entorno interno o externo de una organización, sobre la cual la empresa puede o no tener control, pero que tiene una influencia importante para lograr los planes de la misma. En otras palabras, los FCEs son aquellos elementos que combinados y priorizados estratégicamente permiten alcanzar objetivos, metas, visiones, misiones, etc. En el caso del CMI, el factor crítico de éxito es un factor que influencia la consecución de una meta estratégica.

#### **2.2.2.5 Construir el mapa estratégico: alineamiento vertical y horizontal**

Los mapas estratégicos tienen su origen precisamente en la metodología del CMI donde se les asigna un rol fundamental: proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización. Este tipo de mapas proveen un lenguaje sencillo y sumamente práctico para describir la estrategia a todos los niveles del negocio.

De acuerdo con el “Juran Institute” una vez establecidos los objetivos estratégicos es necesario establecer las interrelaciones entre los mismos, es decir, en qué medida la consecución de un objetivo es consecuencia o causa de otro objetivo. De esta manera se construirá el mapa estratégico, definido como la representación gráfica de las interrelaciones entre los objetivos estratégicos de

una organización. El mapa estratégico se convierte en el elemento comunicador más importante para trasladar la estrategia a los niveles operativos.

Una vez preparado el mapa, conviene ajustarlo o en otras palabras verificar si internamente es coherente. Este proceso es llamado alineamiento y se da en 2 sentidos: vertical y horizontal. El alineamiento vertical es casi automático en la medida en que se va identificando y priorizando los factores críticos de éxito para cada meta estratégica. El alineamiento horizontal en cambio consiste en verificar la armonía lograda entre las diferentes perspectivas a través de sus relaciones. Este último tipo de alineamiento llamado también sincronización, implica armonizar los requerimientos de valor de los clientes, empleados y accionistas para garantizar que los procesos internos y externos de la organización trabajen sincronizadamente a través de un flujo continuo de indicadores, metas e iniciativas eslabonadas para entregar consistentemente dicho valor esperado.

#### **2.2.2.6 Determinar los indicadores y las metas operativas**

Un indicador es una variable asociada con un objetivo, que se utiliza para medir su logro y expresar su meta. Su selección debe tomar en cuenta al menos las siguientes sugerencias: Es recomendable que la cantidad de indicadores sea corta y contundente. Como afirma Dávila (1999) en su publicación “Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral”, su número no debe superar los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. Según el mismo autor, la razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Es recomendable también no escoger indicadores de una lista típica sino más bien realizar un proceso de diseño de indicadores de acuerdo con las características y necesidades del modelo de negocio, procurando un balance adecuado entre el corto y largo plazo. Es preferible que un indicador sea cuantificable y objetivo (por el menor sesgo que conlleva su interpretación), aunque esto no descarta la utilización de indicadores subjetivos, especialmente cuando hablamos de aspectos no financieros. Es además clave que los indicadores sean relevantes, es decir que reflejen el propósito del objetivo; así

como también que sean tangibles, aplicables y de complejidad limitada de manera que sean de entendimiento sencillo.

De manera general se pueden establecer dos tipos de indicadores: de resultado o llamados en inglés outcomes measures, y los inductores o llamados performance drivers. Los primeros miden la consecución del objetivo, mientras que los segundos miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

Como lo menciona Fernández (2001) en su artículo “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia”, no existen indicadores perfectos y por eso para medir un objetivo puede ser necesario utilizar varios de ellos, cada uno de los cuáles a su vez debe tener una meta operativa específica”.

#### **2.2.2.7 Elaborar un plan de iniciativas**

Se entiende por iniciativa estratégica a la acción en que la organización se concentra para la consecución de uno o más objetivos estratégicos y por ende contribuye a la creación de valor. Cada iniciativa debe poseer a su vez un indicador de cumplimiento o hito y consecuentemente una persona a cargo.

El plan de iniciativas viene a ser entonces el conjunto de pasos a dar en pro del cumplimiento de las metas estratégicas y la visión establecidas. Según Rubino (2007) en su publicación “Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicable a bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño”, antes de plantear nuevas iniciativas, es mejor hacer un inventario de las actuales y ver cuáles contribuyen a la estrategia, en especial si ya se tienen planes operativos. Una vez realizado el inventario, corresponde alinear esas iniciativas con el CMI y relacionarlo con los factores clave de éxito o en su defecto, diseñar un nuevo plan.

## **2.2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU APLICACIÓN**

### **2.2.3.1 Ventajas**

Son varias las ventajas que presenta el cuadro de mando integral al momento de su incorporación a la gerencia organizacional. A continuación se exponen algunas de las principales:

- Como lo menciona Dávila (1999), su practicidad para explicitar el modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa y promueve la conjunción de esfuerzos en una sola dirección. Permite además, priorizar lo que verdaderamente es importante y focalizarse en las áreas de mejora que realmente contribuirán al logro de los objetivos.
- El CMI puede utilizarse como una herramienta para aprender acerca del negocio y clarificar cómo las acciones del día a día afectan tanto el corto como el largo plazo. A través de la comparación entre lo planificado y los resultados obtenidos, el equipo de dirección puede reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- “Los sistemas de gestión tradicionales no son capaces de medir los mecanismos de generación de valor, como la excelencia en los procesos de producción, el saber hacer, la fidelización de clientes o la capacidad de la organización para implantar eficazmente su estrategia, mientras que el CMI proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas” (evisualreport.com, 2008).

### **2.2.3.2 Desventajas**

Así también la aplicación del cuadro de mando integral, al igual que cualquier otra metodología, muestra también aspectos desfavorables o limitaciones. A continuación se enumeran algunas:

- Los indicadores del CMI no son genéricos y aplicables a cualquier empresa. Por el contrario, deben ser escogidos con sumo cuidado, mucha inteligencia y conocimiento del negocio, pues se corre el riesgo de no transmitir el mensaje correcto.
- Precisa de manera sine qua non que la alta dirección de la organización esté totalmente comprometida con el proyecto de implementación y que lo considere una necesidad de la organización.
- Finalmente, como lo menciona Ballvé (2000) el CMI necesita de una estructura que no esté involucrada con el día a día y que cubra tres roles: arquitecto, agente de cambio y comunicador.

## **CAPÍTULO 3**

# **SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO EN EL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS DEL ECUADOR (SNAP) Y EN EL PARQUE NACIONAL MACHALILLA (PNM)**

El objetivo de este capítulo es presentar un análisis descriptivo del turismo en las Áreas Protegidas del Ecuador y especialmente el Parque Nacional Machalilla.

### **3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SNAP**

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador (SNAP), al cual pertenece el Parque Nacional Machalilla, se encuentra bajo la autoridad y manejo del Estado a través del Ministerio del Ambiente. Su trayectoria histórica ha estado marcada por una serie de acontecimientos que se resumen a continuación:

- El auge petrolero de la década de los 70's del siglo pasado, trajo aparejados efectos como el desarrollo urbano y del sistema vial, el incremento en la demanda de servicios de energía eléctrica y agua potable y el avance en los procesos de colonización de zonas rurales. En este escenario se promueve un pequeño pero importante cambio en la óptica gubernamental respecto de los recursos forestales, y de una visión comercial se pasa a una visión proteccionista y de conservación de la biodiversidad. Es así como en 1976, el entonces Programa Nacional Forestal del Ministerio de Agricultura plantea la Estrategia Preliminar para la Conservación de Áreas Silvestres Sobresalientes del Ecuador. Este documento estuvo vigente por alrededor de 12 años, durante los cuales se dio forma a un Sistema Nacional de Áreas Protegidas integrado por 6 parques nacionales, tres reservas ecológicas, una reserva biológica, dos áreas nacionales de recreación y una reserva de producción

faunística. Dentro de este periodo se promulga la hasta hoy vigente Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, en 1981.

- En evolución a la Estrategia Preliminar se elabora la segunda Estrategia para el Sistema en 1989. En ésta se plantean políticas y acciones más adecuadas al entorno nacional como por ejemplo la incorporación del SNAP en los procesos de planificación y ordenamiento territorial, y la participación comunitaria en el manejo y gestión de las áreas de conservación. Así también se propone un Sistema Mínimo de 24 áreas y un Sistema Óptimo integrado por 32 áreas. Adicionalmente se firmaron los acuerdos para la creación de dos zonas intangibles (Cuyabeno – Imuya y Territorio Tagaeri del pueblo Huaorani)
- En 1991, se crea el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN), adscrito al Ministerio de Agricultura y Ganadería, organismo que durante su vigencia ganó imagen ante la sociedad como el ente encargado del control de los recursos forestales, la vida silvestre y las áreas naturales protegidas del Estado. En 1996 el INEFAN es absorbido por el novel Ministerio del Ambiente, a fin de armonizar políticas y unificar esfuerzos, acciones y presupuestos en materia de gestión ambiental.
- En 1998 se institucionaliza el SNAP mediante su mención expresa en la Constitución Política promulgada en ese año, donde se establece la pertinencia del Sistema para garantizar la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los servicios ecológicos.
- Para 1999 se elabora el Plan Estratégico del SNAP, mismo que ha sido el referente para la gestión del Sistema hasta la actualidad. Ya en el 2008, la Nueva Constitución Política del Ecuador en el artículo 405 establece textualmente: “el Sistema Nacional de Áreas Protegidas garantizará la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas. El sistema se integrará por los subsistemas estatal, autónomo descentralizado, comunitario y privado, y su rectoría y regulación será ejercida por el Estado. El Estado asignará los recursos económicos necesarios para la

sostenibilidad financiera del sistema, y fomentará la participación de las comunidades, pueblos y nacionalidades que han habitado ancestralmente las áreas protegidas en su administración y control”

### **3.2 SITUACIÓN LEGAL E INSTITUCIONAL DEL TURISMO EN EL SNAP**

El marco legal de las actividades turísticas dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador , se sustenta fundamentalmente en tres pilares que son: la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre y su Reglamento de Aplicación, la Ley de Turismo y el Reglamento de Actividades Turísticas en Áreas Protegidas.

- Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, y su Reglamento de Aplicación.

Esta Ley que fuera promulgada en 1981 y que establece las bases de la protección de las áreas silvestres en el Ecuador, resultó bastante vaga en materia turística. Sin embargo, da una primera aproximación clara al poner sobre relieve en el artículo 69, el “valor turístico” de las unidades que conforman el patrimonio de áreas naturales del Estado. Así también refiere como una de las fuentes fijadas para el financiamiento de los programas forestales, el cobro de patentes de operación turística y otros permisos similares en los parques nacionales (art. 79, literal g).

Su Reglamento de Aplicación en cambio, en el artículo 199, establece de manera expresa a la recreación y turismo controlados, como actividades permitidas dentro del Sistema de Áreas Naturales del Estado. Establece también la obligatoriedad de pago de derechos de operación, ingreso y prestación de servicios dentro de las áreas protegidas, así como los procedimientos para la regularización de las actividades turísticas, el



desarrollo de infraestructura y los mecanismos de sanción en caso de incumplimiento. (Artículos 209 al 226).

- Ley de Turismo

La Ley de Turismo promulgada en el año 2002, en el Capítulo VI referente a las Áreas Turísticas Protegidas, determina la competencia compartida de los Ministerios de Turismo y Ambiente, en el ejercicio de las actividades turísticas en las áreas naturales protegidas, las regulaciones o limitaciones de uso por parte de los turistas, la fijación y cobro de tarifas por el ingreso, y, demás aspectos relacionados... (Art. 20), adicionalmente plantea una categoría de área nueva, “el área turística protegida” (Art. 21) determinando que “La designación del área turística protegida comprende los centros turísticos existentes y las áreas de reserva turística” (Art. 22).

- Reglamento de Actividades Turísticas en Áreas Protegidas (RETANP).

Este Reglamento publicado en el Registro Oficial N° 656 del 5 de septiembre del 2002, establece el régimen y procedimientos aplicables para la regulación integral de la actividad turística en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas y determina la coordinación a existir entre el Ministerio de Turismo y el Ministerio del Ambiente, dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

El Reglamento define también las políticas nacionales rectoras de las actividades turísticas en el (SNAP): “la educación y la capacitación como instrumentos de gestión prioritarios dentro de la actividad turística; la promoción de investigaciones que permitan establecer objetivamente los impactos ambientales de las diversas actividades turísticas desarrolladas en el SNAP; la participación ciudadana en los beneficios culturales, sociales, educativos y económicos que el turismo genere en el SNAP; la promoción del turismo como instrumento de gestión que contribuirá a la conservación del

medio ambiente; y, la minimización de impactos ambientales que resulten de la actividad turística que se realice en las Áreas del SNAP” (Artículo 2).

El RETANP detalla los aspectos clave en materia de gestión turística, así por ejemplo en el se describen los criterios para la gestión de las actividades turísticas en el SNAP, el régimen para emisión de cupos de operación, patentes, registros y licencias, el control de las actividades, el monitoreo y manejo de impactos ambientales asociados, los ámbitos pertinentes de la investigación turística, la capacitación del personal SNAP, el sector privado y comunitario vinculados a la gestión del turismo en las áreas protegidas, los sistemas de participación local, las modalidades de turismo permitidas, y las aplicaciones específicas para el caso del Parque Nacional Galápagos.

Como se desprende de lo expuesto anteriormente, el ordenamiento y control turístico al interior de las áreas protegidas, recae sustancialmente en el Ministerio del Ambiente, quien debe mantener una estrecha coordinación con el Ministerio de Turismo.

La estructura del Ministerio del Ambiente en cuanto tiene que ver a la administración del SNAP, está determinada por un segmento que parte en el nivel superior con la Subsecretaría de Capital Natural, de la cual depende la Dirección Nacional de Áreas Protegidas y Vida Silvestre y la Dirección Forestal. En el nivel inmediato inferior se ubican los Distritos Regionales y bajo éstos las Jefaturas de Jefaturas de Áreas Protegidas. En el nivel de Jefatura de Área, el orgánico funcional estándar viene dado por cuatro niveles: gerencial, técnico, operativo, y administrativo.

Vale la pena aclarar que tanto el Parque Nacional Galápagos como su Reserva Marina se apartan totalmente de esta estructura. En este caso el Director del Parque Galápagos reporta directamente al Ministro del Ambiente.

Es muy importante destacar que el objetivo fundamental de las áreas del SNAP es la conservación del patrimonio natural. En ese sentido, las actividades turísticas no se conceptualizan como un negocio donde prevalece el rendimiento

financiero, sino como un servicio ambiental cuyos beneficios se cuantifican no tanto en términos de ingresos, sino en aspectos más complejos como pueden ser: oportunidades recreativas para la población local, satisfacción de expectativas de visitantes, mantenimiento del equilibrio ecológico en los sitios de visita, dinamización económica y bienestar de las comunidades nativas, entre otros.

Tal particularidad ha determinado la necesidad institucional de contar con una visión muy fuerte de sostenibilidad en el manejo turístico, y desarrollar en el personal encargado, competencias gerenciales y técnicas altamente especializadas. Pese a los grandes avances logrados en la formación y capacitación del personal, aún se evidencian importantes limitaciones en cantidad y cualificación del recurso humano en materia turística, pues todavía las Jefaturas de Área no cuentan con técnicos especializados en turismo.

El Ministerio de Turismo por su parte, tiene hoy por hoy una participación parcial y tangencial en el manejo turístico de las áreas protegidas, que se remite a la coordinación para el desarrollo de cursos de guías naturalistas y nativos, la emisión del Registro Único y Licencia Única Anual de Funcionamiento para Agencias Operadoras, ésta última en las jurisdicciones cantonales donde aún la Municipalidad del caso no hubiere asumido competencias turísticas del Gobierno Central.

### **3.3 LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL TURISMO EN EL SNAP**

#### **3.3.1 LA OFERTA**

La oferta turística del SNAP se sustenta en un mosaico de atractivos naturales y culturales cuya representatividad y estado de conservación han determinado el florecimiento incremental de operaciones turísticas de tipo privado y comunitario (en algunos casos) desde hace más de dos décadas. Entre los sitios que han destacado como los de mayor visitación, referidos a sus respectivas Áreas Protegidas, se mencionan los siguientes:

- Parque Nacional Galápagos: Bartolomé, Plaza Sur, Santa Fe, Punta Suárez, Punta Cormorán, Lobería, Tortuga Bay y Las Tijeretas.
- Parque Nacional Podocarpus: Las Lagunas del Compadre y los bosques nublados de Cajanuma y Bombuscaro.
- Parque Nacional Cajas: Zonas recreativas de la Toreadora y Llaviuco, el bosque nublado de Tres Cruces, el sistema lacustre de Taitachugo y el Camino del Inca.
- Parque Nacional Cotopaxi: Laguna de Limpiopungo y nevado Cotopaxi.
- Parque Nacional Machalilla: Playa de Los Frailes, Isla de la Plata y Comunidad de Agua Blanca.
- Parque Nacional Sangay: Volcánes Sangay, Tungurahua y Altares, lagunas de Osogoche y Atillo.
- Parque Nacional Yasuní: Territorios huaorani, ríos Napo, Shiripuno y Curaray.
- Reserva Ecológica Cayambe Coca: Aguas termales de Oyacachi y Papallacta, cascada de San Rafael y nevado Cayambe.
- Reserva Ecológica Cotacachi – Cayapas: Volcán Cotacachi y lagunas de Cuicocha y Piñan.
- Reserva Ecológica El Ángel: Laguna El Voladero.
- Reserva de Producción Faunística Cuyabeno: Laguna Grande, río Cuyabeno, Comunidad de Puerto Bolívar.
- Reserva de producción Faunística Chimborazo: Nevado Chimborazo y reserva de Alpacas.

- Refugio de Vida Silvestre Islas Corazón y Fragatas: Isla Corazón
- Área Nacional de Recreación El Boliche:

Con excepción del Parque Nacional Galápagos, que no solo posee un régimen especial de manejo sino que mantiene vigente un modelo de desarrollo turístico exclusivo, en el resto de Áreas Protegidas que admiten el desarrollo de actividades turísticas, las condiciones de infraestructura, instalaciones de apoyo y facilidades están por debajo de los requerimientos mínimos necesarios. Sucede también que en las Áreas Protegidas más visitadas los soportes logísticos claves para el desarrollo de las operaciones turísticas son cubiertos desde centros poblados cercanos. Tales son los casos por ejemplo Cotacachi – Cayapas, Cuyabeno y Machalilla, donde los centros de apoyo vienen a ser Cotacachi, Lago Agrio y Puerto López, respectivamente.

Ya en términos de productos turísticos, la oferta turística del SNAP está configurada de manera general por turismo de naturaleza y turismo de culturas vivas. A nivel particular el abanico de productos se muestra de la siguiente manera:

- Parque Nacional Galápagos: Ecoturismo y Turismo de Buceo.
- Parque Nacional Podocarpus: Ecoturismo, aviturismo y turismo de aventura.
- Parque Nacional Cajas: Turismo de naturaleza.
- Parque Nacional Cotopaxi: Escalada y ciclismo de montaña.
- Parque Nacional Machalilla: Turismo comunitario, ecoturismo y observación de ballenas.
- Parque Nacional Sangay: Ecoturismo y turismo comunitario.

- Parque Nacional Yasuní: Ecoturismo y turismo comunitario.
- Reserva Ecológica Cayambe Coca: Turismo de salud, escalada y ciclismo de montaña.
- Reserva Ecológica Cotacachi – Cayapas: Turismo cultural y recreativo.
- Reserva Ecológica El Ángel: Ecoturismo.
- Reserva de Producción Faunística Cuyabeno: Aviturismo, ecoturismo y turismo comunitario.
- Reserva de Producción Faunística Chimborazo: Escalada de montaña y turismo comunitario.
- Refugio de Vida Silvestre Islas Corazón y Fragatas: Ecoturismo.
- Área Nacional de Recreación El Boliche: Turismo recreativo.

Según lo afirma Zabala (2004) en su informe “Gestión del turismo sostenible en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador”, en la oferta turística del Sistema se mantiene una estandarización en la oferta de actividades y programas de visita en las ANP's, privilegiando productos de “ecoturismo”, sin que en realidad se ajusten a las normas técnicas establecidas para un correcto desempeño de esta modalidad, no se aprovechan suficientemente las nuevas modalidades como: espeleología, cañonismo, rapel, senderismo interpretativo, escalada, entre otras, que diversificarían las opciones y producirían una mayor estadia generando mayores ingresos; el componente etnocultural se inserta como un complemento de atractivo a las operaciones de “ecoturismo”, sin embargo es limitada la oferta de productos de contenido vivencial o de convivencia y conocimiento de las culturas locales.

### **3.3.2 LA DEMANDA**

De manera general, el turismo en el SNAP se viene desarrollando desde hace más de 30 años y tiene sus inicios en los viajes organizados que realizó la embarcación “Lina” dentro del Parque Nacional Galápagos por el año 1969.

No todas las Áreas Protegidas que admiten el desarrollo de actividades turísticas, tienen las condiciones de accesibilidad, servicios y manejo necesarias para recibir visitas. Tanto por ello, como por la variación en el grado de atractividad de los recursos turísticos y la cercanía a centros de estadía y distribución turística, los flujos de visitantes varían sustancialmente entre un área y otra.

Así por ejemplo, se puede evidenciar Áreas Protegidas altamente visitadas como el Parque Nacional Galápagos, la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas y el Parque Nacional Cotopaxi; y, Áreas con muy escasa visitación como el Parque Nacional Sumaco-Napo Galeras y la Reserva Ecológica Mache Chindul. En la tabla 1, expuesta a continuación, puede observarse en detalle los flujos de visitantes tanto nacionales como extranjeros para el año 2007.

Tabla 1. Registro de visitantes a las Áreas Protegidas del Ecuador

ÁREAS NATURALES	2007		TOTAL
	NACIONAL	EXTRANJ.	
PARQUE NACIONAL CAJAS	26166	12005	38171
PARQUE NACIONAL COTOPAXI	55268	41842	97110
PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS	52994	108291	161285
PARQUE NACIONAL LLANGANATES	510	10	520
PARQUE NACIONAL MACHALILLA	24126	9192	33318
PARQUE NACIONAL PODOCARPUS	2391	832	3223
PARQUE NACIONAL SANGAY	1720	320	2040
PARQUE NACIONAL SUMACO	68	14	82
PARQUE NACIONAL YASUNÍ	27	7453	7480
RESERVA BIOLÓGICA LIMONCOCHA	377	398	775
RESERVA ECOLÓGICA ANTISANA	653	175	828
RESERVA ECOLÓGICA EL ANGEL	1206	324	1530
RESERVA ECOLÓGICA CAYAMBE-COCA	5012	686	5698
RESERVA ECOLOG.COTACACHI-CAYAPAS	84897	28305	113202
RESERVA ECOLÓGICA LOS ILINIZAS	494	859	1353
RESERVA ECOLOG. MANGLARES-CHURUTE	1739	120	1859
RESERVA GEOBOTÁNICA PULULAHUA	7460	663	8123
RESERVA PRODUC.FAUNIST. CUYABENO	2296	4961	7257
RESERVA PRODUC.FAUNIST. CHIMBORAZO	6794	8595	15389
REFUGIO DE VIDA SILVESTRE PASOCHOA	12875	617	13492
ÁREA DE RECREACIÓN BOLICHE	11636	180	11816
<b>TOTAL VISITANTES</b>	<b>298.709</b>	<b>225.842</b>	<b>524.551</b>

Fuente: Dirección Nacional de Áreas Naturales. Ministerio del Ambiente

De esta tabla puede desprenderse que la participación del mercado nacional en el SNAP (57%) es tan o más importante que la del turismo receptivo (43%), con excepción de algunas Áreas como Galápagos, Yasuní, Limoncocha, Ilinizas, Cuyabeno y Chimborazo.

Observando el volumen total de turistas extranjeros que recibió el SNAP en el 2007 y cotejándolo con el volumen total de ingresos de viajeros extranjeros al Ecuador en el mismo año (953.196 personas), se puede destacar que las Áreas Protegidas del país atraen a un porcentaje importante del 23.7%.



Para profundizar en el análisis descriptivo de la demanda, el autor hará referencia al estudio de valoración económica del turismo en el SNAP<sup>4</sup>, realizado por el Ministerio del Ambiente con el apoyo de The Nature Conservancy y Conservación Internacional en el año 2006. Tal investigación se concentra en una muestra representativa de siete Áreas Protegidas (Cajas, Cotopaxi, Cuyabeno, Machalilla, Podocarpus, Cotacachi-Cayapas, y Cayambe Coca) que en conjunto capturan el 80% del total de visitantes a nivel de Áreas Naturales continentales (87% del total de turismo receptivo y 77% de turismo nacional)

De acuerdo con este estudio, que toma como referencia el lapso comprendido entre los años 2001 y 2005, el crecimiento anual promedio de visitantes a las Áreas es del 5.44%, mostrándose un ligero incremento en el flujo de visitantes nacionales (5,83%) frente al flujo de visitantes extranjeros (4,63%). Estas cifras generales si bien no son desalentadoras, tampoco son atractivas al ser confrontadas por ejemplo con la tasa de crecimiento del turismo a nivel de país (7,67% al 2006) o la tasa de crecimiento del Parque Nacional Galápagos (10,8% promedio anual)

A nivel particular, el estudio refleja serias limitaciones de crecimiento promedio en algunas Áreas como Machalilla (-0,20%) y Cotacachi-Cayapas (0.91%). Así también muestra niveles promedio altos de crecimiento que resultan fuera de lo común como por ejemplo Cajas (34,87%) y Cayambe Coca (15,32%)

Con respecto al perfil de los visitantes, el estudio permite tener las siguientes aproximaciones:

Visitantes extranjeros: el origen mayoritario es Europa (entre 35 y 59%) y en menor medida Norteamérica (entre 27 y 46%). Como casos especiales cuentan

---

<sup>4</sup> Rodríguez, A., K. Lindberg, P.A. Garzón, A. Corral, C. Baus, A. Drumm, S. Cazar y E. Falconí. 2008. Valoración Económica del turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas: un estudio de caso de siete sitios de visita en áreas protegidas del Ecuador continental. The Nature Conservancy, Conservación Internacional, Ministerio del Ambiente del Ecuador. Quito, Ecuador.

Cotacachi-Cayapas donde se presenta un porcentaje interesante de visitantes de origen Colombiano (13%) y Podocarpus junto a Cajas que muestran también visitantes de Perú (7 y 13% respectivamente). Mayoritariamente se trata de adultos jóvenes de entre 18 y 40 años de edad, que prefieren viajar solos o en pareja, sin programas organizados de viaje (es decir de manera independiente), con un presupuesto diario mediano de USD 40, y que poseen ingresos anuales entre USD 24.000 y USD 48.000.

Visitantes nacionales: la procedencia mayoritaria es Quito (entre 42 y 79%), seguida de Guayaquil (entre 17 y 35%). Se trata igualmente de adultos jóvenes de entre 18 y 40 años de edad, que viajan en familia de entre tres y cuatro personas, en vehículo propio preferencialmente y en menor medida en transporte público, con un presupuesto mediano diario de USD 20, y que poseen ingresos anuales estimados entre USD 4.500 y USD 12.000

### **3.4 CARACTERIZACIÓN ESPACIAL DEL PNM**

De acuerdo con la Guía del Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador<sup>5</sup>: “el Parque Nacional Machalilla (PNM) es una de las áreas protegidas más extensas de la costa ecuatoriana y comprende dos zonas: una terrestre (56.184 ha) y una marina (14.430 mn). La zona marina comprende dos millas náuticas a lo largo de la costa, incluyendo las islas de Salango, La Plata, varias islas menores e islotes”.

El Parque se ubica al suroeste de Manabí, formando parte del corredor hidrogeográfico de la Cordillera Chongón-Colonche, cuyas cadenas montañosas se elevaron durante el Oligoceno (hace 36 millones de años). Sus principales drenajes son los ríos Jipijapa, Salaite, Seco, Punteros, Buena Vista, Piñas y Ayampe.

---

<sup>5</sup> ECOLAP Y MAE. 2007. Guía del Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador. ECOFUND, FAN, Darwin Net, IGM. Quito, Ecuador

De acuerdo con el Plan Gerencial del PNM<sup>6</sup>, en términos político-administrativos: “el Parque está localizado en las jurisdicciones de los cantones de Jipijapa, con las parroquias de Julcuy, Pedro Pablo Gómez y Puerto Cayo; Puerto López, con sus parroquias Puerto López, Machalilla y Salango; y, Montecristi en el territorio de la Isla de la Plata”.

### **3.5 EL TURISMO Y SU EVOLUCIÓN EN EL PNM**

#### **3.5.1 LA OFERTA**

El PNM es el destino ecoturístico marino-costero de mayor posicionamiento en el Ecuador. La oferta turística del Área se estructura fundamentalmente a partir de tres sitios de visita que sustentan la imagen del destino y que son: Isla La Plata (incluye la observación de ballenas); Playas de Los Frailes y Agua Blanca.

Sitios complementarios que se ubican dentro del Parque y son operados por grupos comunitarios o asociativos son: los bosques de San Sebastián y Bola de Oro, el sendero Sombrerito y la “parcela marina” de Salango.

En referencia a las cualidades de la oferta, el Plan Gerencial del PNM (2007) en su anexo 7, menciona que el 64% de los recursos tienen excelentes características; en el 72% se encuentran conservados y en el 61% se encuentran sin intervención en el entorno.

A manera descriptiva, a continuación se enumeran cada uno de los sitios de visita:

- Isla de la Plata

---

<sup>6</sup> Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2007. Plan Gerencial del Parque Nacional Machalilla 2008-2010. Quito, Ecuador

Con alrededor de 12 Km<sup>2</sup> de superficie, la Isla se ubica a 40 millas náuticas de Puerto López. A lo largo de 2 senderos (Punta Machete y Punta Escalera) se despliegan sus atractivos de mayor jerarquía y que están relacionados con la fauna silvestre representada por piqueros de patas azules, rojas y enmascarados, fragatas, albatros y rabijuncos. Entre los meses de junio y septiembre de cada año, la visita de la Isla de la Plata se asocia con la observación de ballenas jorobadas en el trayecto de ida y vuelta. La Isla cuenta con instalaciones para el personal de control del Parque y la recepción de visitantes.

- Los Frailes

Se trata de un complejo de playas (Frailes, Cabuya 1, Cabuya 2, Tortuga Negra y Tortuguita) de alto valor paisajístico y biológico que se encuentran localizadas a 8 Km de la cabecera cantonal de Puerto López. Su acceso es por la vía marginal del Pacífico E15 durante los primeros 5 Km y posteriormente por una vía lastrada que se encuentra en buenas condiciones. El sitio cuenta con una caseta de control y baterías sanitarias.

- Agua Blanca

El sitio es en realidad una comunidad nativa que se ubica 5 Km al noreste de la cabecera cantonal de Puerto López. Gran parte de la población (alrededor de 30 de un total de 60 familias) está vinculada a la actividad turística mediante la provisión de servicios de alojamiento, alimentación y guianza. Los principales atractivos del sitio están representados por una pequeña red de senderos, un museo arqueológico de sitio y una laguna de aguas sulfurosas.

- Bosques de San Sebastián y Bola de Oro

Se trata de dos franjas contiguas de bosque húmedo tropical de alto valor faunístico y florístico situados en la parte más alta del Parque (800 msnm) a los cuáles se accede por las comunidades de Agua Blanca y El Pital

respectivamente, mediante la contratación de servicios comunitarios de guianza. Estos sitios de visita tienen habilitadas áreas de camping.

- Parcela marina de Salango

Localizada 3 Km al sur de Puerto López, se trata de una pequeña (100 m<sup>2</sup>) franja de mar frente a la Isla de Salango, que pertenece a la jurisdicción del PNM y donde los guías nativos conducen visitantes para actividades de buceo de snorkell para la observación del ecosistema coralino. El poblado de Salango, desde donde se realice el zarpe, cuenta además con atractivos culturales como un museo de sitio y dos senderos interpretativos.

- Sendero sombrero

Se traza de un circuito pedestre de aproximadamente 6 Km. que parte de la parroquia Machalilla y se interna por el borde costero norte en áreas del PNM. Su principal atractivo está representado por las parorámicas del perfil costero y la vegetación xerofítica del bosque seco tropical.

El centro de distribución de la visitación es Puerto López (cabecera cantonal), localidad donde además se encuentran las instalaciones administrativas del Parque y la oferta de servicios de alojamiento, alimentación y tour operación. Puerto López tiene una población de alrededor de 10.000 habitantes, y cuenta con una deficiente infraestructura sanitaria, energía eléctrica del sistema nacional interconectado, agua entubada, servicio telefónico fijo y móvil, un sub-centro de salud, centros educativos primarios, secundarios y tres extensiones universitarias, transporte local, intercantonal e interprovincial. La estructura del sistema turístico local está dado por los siguientes organismos: Parque Nacional Machalilla, Municipio de Puerto López (Gobierno Local descentralizado en materia turística), Cámara de Turismo Capítulo Puerto López (Gremio que aglutina aproximadamente a 80 empresas del sector turístico del cantón), Asociación de Operadores Turísticos de Puerto López (Gremio que integra alrededor de 12

agencias de viaje tour operadoras locales), Asociación de Guías Naturalistas del PNM (Gremio que asocia alrededor de 200 guías licenciados por el PNM), y Regional de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador.

### 3.5.2 LA DEMANDA

La Administración del Parque cuenta con la serie histórica del registro de visitantes nacionales y extranjeros desde 1991 al 2007, misma que se puede ver en la tabla 2. De acuerdo con la serie, el crecimiento promedio anual de la visitación en el Parque es del 12.8%.

Tabla 2. Registro de visitantes nacionales y extranjeros al PNM. Periodo 1991-2007

AÑO	VISITANTES		TOTAL
	NACIONALES	EXTRANJEROS	
1991	8948	1222	10170
1992	10803	2216	13019
1993	13934	3618	17552
1994	11085	2150	13235
1995	13284	3439	16723
1996	18978	5200	24178
1997	16041	6172	21553
1998	6172	4177	10349
1999	11702	7121	18823
2000	23532	7337	30869
2001	21086	7277	28363
2002	16500	7748	24248
2003	19201	8366	27567
2004	20196	7672	27868
2005	18038	10079	28117
2006	23982	10847	34829
2007	24126	9192	33318
<b>TOTAL VISITANTES</b>	<b>298.709</b>	<b>225.842</b>	<b>524.551</b>

Fuente: Parque Nacional Machalilla

La información de demanda más importante y actualizada con que cuenta el PNM actualmente proviene del anexo 7 de su Plan Gerencial. A continuación se expone un resumen de las conclusiones principales:

- La temporada de más alta visitación se circunscribe a los meses de julio y agosto. Los meses más bajos son enero, abril, octubre y noviembre.
- El 66% de los visitantes tiene origen nacional; un 23% corresponden al mercado europeo y un 11% al mercado americano. En el mercado norteamericano el 90% tiene su origen en Estados Unidos; en el mercado europeo el 30% tiene su origen en Alemania, el 13% respectivamente en Suecia, Inglaterra y Noruega, el 9% en Suiza, Escocia y Dinamarca, y el 4% en España.
- El 73,4% de los visitantes tienen menos de 45 años de edad, lo cual da la pauta de que el PNM es un destino atractivo mayoritariamente para gente joven.
- El 59% de los turistas son solteros; en el mercado nacional viajan al PNM, por igual solteros y casados, en cambio en el mercado europeo y norteamericano predomina el soltero.
- El 72% de los visitantes posee ingresos mensuales menores a los USD 800, el 21% los tiene entre USD 801 y 2.400, mientras que apenas el 7,4% afirma tener ingresos mayores a los USD 2.400
- Las principales ocupaciones de los visitantes son: 32,6% estudiantes; 24,2% profesionales independientes; 10,5% empleados y 8,4% ejecutivos.
- El nivel de instrucción de los turistas corresponde en un 55,8% a educación superior; 29,5% a formación secundaria y 9,5% a formación de postgrado.
- Con respecto a la decisión de viaje hacia el PNM el 49% de los visitantes afirma haber tenido influencia directa en la referencia de amigos y en el 18% de familiares, es decir el 67% viene por recomendación de una experiencia anterior. La diferencia expreso haberse visto influenciada de manera directa por factores como la publicidad.

- Para los visitantes extranjeros la motivación más mencionada es la playa representada por un 54% de la motivación total, la observación de ballenas ocupa el segundo lugar con el 25%, en tercer lugar la arqueología con el 21% y el buceo con el 10%. Para el mercado nacional las motivaciones principales son la playa (51%), la observación de ballenas (28%), la arqueología (20%) y el buceo (5%).
- El 70% de los visitantes gasta un promedio de 65 dólares durante su visita al destino, que equivale a un promedio de 30 dólares día, incluido impuestos. El 30% de los visitantes manifestó su interés en volver al destino; un 52% expreso la probabilidad de volver; un 18% no volvería.

### **3.6 ZONIFICACIÓN DE USO TURÍSTICO**

La zonificación del Parque es una herramienta diseñada con base en el análisis interpretativo de los objetivos de manejo del área, de los estudios bio-físicos y socio-económicos; así como, de la lectura de la situación actual y de la situación futura o mejorada del Área. Se la comprende como la delimitación de unidades territoriales para el manejo, asignación de usos e implementación de programas y proyectos.

La zonificación del Parque Nacional Machalilla determina dos grandes subsistemas: terrestre (que incluye siete zonas en la parte continental y las islas de Salango y La Plata) y marino (que comprende tres zonas en la parte oceánica). En ambos subsistemas se encuentra la zona predeterminada para las actividades turísticas que es la “Zona de Uso Público”.

La Zona de Uso Público (ZUP) de acuerdo al Plan de Manejo del PNM<sup>7</sup>, está compuesta por: “espacios localizados al interior del Parque que cuentan con atractivos naturales o culturales que motivan la llegada de turistas nacionales y

---

<sup>7</sup> INEFAN-GEF. 1998. Plan de Manejo del Parque Nacional Machalilla. Quito



extranjeros. Estos atractivos están representados principalmente por muestras representativas de los ecosistemas naturales terrestres, marítimos e insulares, valores escénicos o paisajísticos, vestigios de las culturas ancestrales y costumbres locales. Son lugares alterados por la presencia de visitantes pero ordenados por las regulaciones de uso establecidas, comprendiendo sitios de visita pública para actividades de interpretación, recreación, turismo de salud y naturaleza, control, información y seguridad del visitante. Se incluye la implementación básica de apoyo al turismo como miradores, escalinatas, senderos, controles, rótulos informativos, parqueadero, basureros y construcción de otras facilidades futuras”

De acuerdo con el mismo documentos la localización de la ZUP esta dada por sitios implementados y otros potenciales identificados. En la parte continental los sitios son: Área Recreacional Los Frailes, San Sebastián, Sector de Agua Blanca, Isla de la Plata, Los Piqueros, Sendero Natural Salaite, Las Goteras y el Centro de Visitantes. En el área marino-costera los sitios son: playa Salaite, Islote La Viuda, Punta Canoa, Islote Sucre, todos los sitios del sector Los Frailes incluyendo Horno de Pan, La Playita, Isla Salango, Isla de La Plata y Bajo de Cantagallo.

### **3.7 EL MANEJO TURÍSTICO EN EL PNM Y LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN ACTUALES**

#### **3.7.1 EL TURISMO Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE CONSERVACIÓN DEL ÁREA**

En concordancia con las políticas planteadas para la administración y manejo del SANP, uno de los objetivos primarios de conservación de los Parques Nacionales establece textualmente el imperativo de “proteger, manejar y promover los

recursos escénicos de las Áreas, proporcionando oportunidades de recreación sana y constructiva para los residentes locales, nacionales y extranjeros”.

Así también, dentro de los objetivos de manejo específicos del PNM se establece de manera expresa la pertinencia de “crear oportunidades para la recreación y turismo organizados en los ambientes naturales y culturales del Parque”.

### **3.7.2 LA PERSPECTIVA DEL PLAN DE MANEJO HACIA EL TURISMO**

Como instrumento master para la gestión del Área, el Plan de Manejo del PNM establece las directrices y programas de actuación necesarios para la consecución de situaciones objetivo. Para el caso del turismo, el Plan de Manejo establece una situación objetivo que plantea: la actualización y aplicación del plan de manejo turístico logrando el ordenamiento de la actividad y el cumplimiento de la normativa respectiva; el aprovechamiento del potencial turístico del Parque desconcentrando la actividad a otros sitios; el equipamiento e implementación de servicios básicos en los sitios turísticos, la dotación de personal capacitado en ecoturismo y los suficientes recursos económicos para el desarrollo eficiente de la actividad; la concreción de la ampliación del área marina para proteger los mamíferos marinos; y, la realización de estudios relacionados con la biodiversidad y ecosistemas marinos representativos.

Como ámbito de manejo, el turismo se corresponde a un Programa de turismo y recreación, el mismo que a su vez tiene por objetivos los siguientes:

- Contribuir a la conservación y el manejo del Parque mediante la planificación y ordenamiento de la actividad turística, para que a la vez sirva como generadora de ingresos económicos a la población local.
- Ordenar la actividad turística mediante regulaciones de uso y determinación de la capacidad de carga para aquellos sitios susceptibles.

- Establecer la implementación de suficiente y adecuada infraestructura turística en todos los sitios de interés establecidos y por establecerse.
- Motivar la participación de las poblaciones locales en actividades relacionadas al turismo.
- Generar ingresos económicos para el autofinanciamiento del PNM
- Promover la capacitación sistemática de Guías Naturalistas, patrones costaneros, operadores turísticos y funcionarios del parque
- Promover la participación del turismo social en las comunidades de Agua Blanca, El Pital, Casas Viejas y Pueblo Nuevo.

Las acciones que especifica este Programa tienen que ver con:

- Consolidar un Plan de Manejo Turístico.
- Determinar la capacidad de carga para los sitios Isla de la Plata y la Playita.
- Coordinar institucionalmente para el ordenamiento de la actividad turística
- Inventariar, valorar e incorporar nuevos atractivos turísticos.
- Incorporar un técnico especialista en ecoturismo y 4 guardaparques para la implementación del Programa de Ecoturismo
- Solicitar a la entidad rectora el incremento de presupuesto para dotación de infraestructura y mantenimiento de los sitios de interés turísticos.
- Elaboración de un reglamento para la operación turística en el área marina y continental relacionada al tamaño standard de la embarcación, equipos de

seguridad, tipos de patentes, utilización, cobro por servicios al usuario e itinerarios.

- Controlar el ingreso y comportamiento del visitante a los sitios turísticos
- Controlar regularmente las recaudaciones por venta de especies valoradas y cobro de otros servicios
- Capacitar a guías naturalistas, patrones costaneros, operadores turísticos y personal del Parque para optimizar la actividad turística
- Monitorear y evaluar la calidad de los servicios de guianza en el Parque
- Identificar los indicadores de impacto y establecer estándares de medición
- En general, evaluar la actividad turística en el PNM.

### **3.7.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PNM Y SU RELACIÓN CON EL MANEJO TURÍSTICO**

La estructura organizativa actual del PNM está dada por cuatro niveles de responsabilidad funcional: gerencial, administrativo-contable, técnico y operativo. La gerencia del Parque es realizada por el Responsable del Área; la gestión administrativo-financiera y contable es llevada adelante por una Administradora y una Asistente Contable; ante la inexistencia de Jefes de Programa, el nivel técnico está representado precisamente por tres técnicos que rotan en los diferentes ámbitos de manejo; y, finalmente, el nivel operativo recae en siete auxiliares de servicio y un patrón costanero.

“La necesidad óptima de personal establecida durante los últimos años, se ha determinado en 34 personas: un Responsable de Área, seis Jefes de Programas,

un Administrador, dos Asistentes Contables, un Guardalmacén, un Patrón Costanero y veintidos Auxiliares de Servicio” (Paúl Lucas, com. pers.)

Como puede verse, el PNM no cuenta con Jefes de Programa que lideren la ejecución de los diferentes ámbitos de gestión sino que en su lugar, el Responsable de Área debe asumir todas las responsabilidades de este nivel. Así también se evidencia la saturación del esfuerzo del personal operativo, ya que para tratar de asegurar el control efectivo de toda el Área, cada guardaparque tiene que patrullar y vigilar más de 3.900 ha.

Específicamente a nivel de gestión turística, el Plan de Manejo establece la necesidad de incorporar un técnico especialista en turismo de naturaleza en calidad de Jefe de Programa y cuatro Guardaparques. Tales contrataciones no se han efectuado, lo cual per se indica limitantes en la ejecución del componente turístico. Resulta bastante paradójico que el PNM no tenga una unidad de turismo encargada de la planificación, diseño, administración y monitoreo de esta actividad, a pesar de que el turismo es la fuente más importante de generación de recursos por autogestión en el Área.

#### **3.7.4 EL FINANCIAMIENTO DEL PNM Y SU RELACIÓN CON EL MANEJO TURÍSTICO**

De acuerdo con el libro IX del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente<sup>8</sup>, las fuentes de ingreso por autogestión relacionadas con turismo en las Áreas Protegidas son: ingresos por entradas de visitantes a áreas naturales protegidas, alquiler de cabañas y áreas de acampar, emisión de patentes de operación turística, emisión de permisos para realizar filmaciones y documentales de carácter comercial en áreas naturales, otorgamiento de licencias de guías naturalistas.

---

<sup>8</sup> Libro IX del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente. Registro Oficial N° 725 del 16 de diciembre del 2002

Las tarifas de entrada al PNM para el área continental son de USD 2.00 para visitantes nacionales y USD 12.00 para visitantes extranjeros. Para el área insular y continental es de USD 5.00 para visitantes nacionales y USD 20.00 para visitantes extranjeros.

La tasa de operación turística en el PNM tiene un costo de USD 80 para el caso embarcaciones de hasta 16 pasajeros que realizan tours a la Isla de la Plata, y USD 25 para el caso de operaciones continentales.

Las filmaciones de tipo comercial nacional de hasta 30 minutos tienen un costo de USD 500 por concepto de derecho y USD 2.500 por concepto de garantía. El comercial extranjero de similar duración tiene valores de USD 2.500 y USD 5.000 respectivamente. Los valores por spots televisivos están en el orden de USD 500 y USD 1.000, mientras que los valores por CD-ROM corresponden a USD 200 y USD 400.

El otorgamiento de licencias de guías naturalistas, tiene un costo estructurado de la siguiente manera: USD 10 por emisión de carnet de guías naturalistas I, USD 30 por emisión de carnet de guías naturalistas II, USD 50 por emisión de carnet de guías naturalistas III.

Con este antecedente, para el año 2007, el total de fondos recaudados por concepto de ingreso de visitantes al PNM fue de USD 223.969, de los cuales el 72% corresponde a turismo receptivo. El ingreso total durante el mismo año, por concepto de patentes de operación fue de USD 14.080 correspondiente a 11 agencias tour operadoras.

Sin que haya habido en este año de referencia, cursos de actualización o formación de guías naturalistas, o emisión de permisos de filmación comercial, el total de ingresos por turismo generado por el PNM es de USD 238.049

De acuerdo con el artículo 77 de la Ley forestal, los ingresos obtenidos por autogestión en materia turística (patentes, tickets de ingreso de visitantes, licencias de guías, etc) ingresan a la Cuenta Especial “Fondo forestal” del Banco Central del Ecuador y se invierten en una serie de actividades que no son específicamente de apoyo al manejo turístico (forestación y reforestación, conservación, industrialización, capacitación, investigación y administración de áreas naturales y vida silvestre). De hecho, los fondos generados por turismo por el PNM y el resto de Áreas Protegidas, entran a formar parte de un solo rubro junto con los ingresos del ámbito forestal, y son revertidos a los Distritos Forestales y la Planta Central del Ministerio del Ambiente, junto con las asignaciones estatales, en función de los presupuestos preparados por distintas dependencias, sin que se presente un retorno proporcional a cada Área de acuerdo a lo que genera, ni tampoco diferenciando lo que debería revertirse a Áreas Naturales y Distritos Forestales.

Para explicitar esto de mejor manera vale la pena indicar que el presupuesto de inversión asignado por el Ministerio del Ambiente para el PNM en el 2008, no superó ni el 20% generado por el Parque en el 2007.

Más allá de que se ha identificado a través del “Análisis de necesidades de financiamiento del SNAP” (MAE, 2005), que ninguna de las áreas naturales protegidas continentales del Ecuador, genera y/o recibe anualmente los recursos económicos necesarios para financiar el adecuado manejo, para el caso de la gestión turística, a través del estudio de valoración económica del turismo en el SNAP, se ha intentado determinar un umbral de sostenibilidad que defina los requerimientos necesarios para que la operación turística no amenace el capital natural, brinde una experiencia satisfactoria y segura al visitante y evite la erosión cultural mediante un manejo eficiente.

La metodología del umbral de sostenibilidad determina la clasificación de cinco sub-ámbitos de gestión turística que son: monitoreo y minimización de impactos ambientales; planta de servicios e infraestructura turística; información, interpretación y promoción; seguridad; y, sueldos, capacitación y gestión.

Sobre la base de estos sub-ámbitos o categorías de manejo turístico se determinan las necesidades de financiamiento mínimas necesarias confrontadas con la disponibilidad financieras presente.

De acuerdo con esto, el análisis para el PNM al año 2005 (año del estudio) dio como resultado cinco brechas financieras que se exponen a continuación:

- USD 12.726 para monitoreo y minimización de impactos ambientales;
- USD 33.894 para planta de servicios e infraestructura turística;
- USD 2120 para información, interpretación y promoción;
- USD 6950 para seguridad; y,
- USD 15.051 para sueldos, capacitación y gestión.

### **3.7.5 LA EVALUACIÓN DEL MANEJO TURÍSTICO DEL PNM**

El manejo integral del Parque fue medido por primera y última vez en 1998 a través de la metodología de De Faria (1992) denominada “evaluación de eficiencia de manejo”, adaptada a las particularidades del Área. A través de este procedimiento se determinó el nivel de eficiencia del Parque sobre la base del análisis de varios aspectos como: la aplicación del plan de manejo, el análisis de gestión administrativa y el análisis de los proyectos ejecutados.

Los resultados de este procedimiento arrojan una panorámica general del grado de gestión del Área, pero también nos permite determinar el grado de cumplimiento del entonces sub-programa recreativo y turístico, el mismo que fue catalogado como poco satisfactorio.

De acuerdo con la clave de la metodología, el resultado poco satisfactorio tiene la siguiente interpretación: “el Área posee ciertos recursos y medios que son indispensables para su manejo, pero le falta muchos elementos para alcanzar un nivel mínimo aceptable; tales características imponen al Área una condición de alta vulnerabilidad a la incidencia de factores coyunturales externos o internos, y



consecuentemente no garantizan su permanencia a largo plazo; los objetivos del área difícilmente podrían ser alcanzados, principalmente algunos de los objetivos primarios”.

La evaluación de eficiencia de manejo constituyó entonces la mejor aproximación formal a la medición de la gestión turística del PNM. Sin embargo la metodología tiene un defecto crucial y es que por diseño y debido a su complejidad, es realizada para espacios amplios de tiempo y tiene una connotación ex post, es decir que no permite contar con resultados periódicos y oportunos para re direccionar la gestión sobre la marcha del mismo manejo.

## **CAPÍTULO 4**

### **DISEÑO DEL CMI PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA DEL PNM**

El objetivo de este capítulo es presentar el diseño del Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las necesidades y particularidades del manejo turístico del Parque Nacional Machalilla.

#### **4.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO: VISIÓN Y OBJETIVOS**

El planteamiento estratégico para el manejo turístico del Parque Nacional Machalilla está dado por la declaratoria de visión, misión y el conjunto de objetivos que trascienden de éstas. Es así como la visión y misión, ambas generadas a través de un proceso de trabajo con la alta dirección del PNM, se declaran de la siguiente manera:

##### **VISIÓN**

“En 3 años, el PNM será reconocido como el área protegida continental líder en la provisión de oportunidades para el ecoturismo en el Ecuador”.

##### **MISIÓN**

“Facilitar al visitante experiencias turísticas de excelente calidad a través de actividades guiadas y autoguiadas en espacios naturales marino costeros conservados, acondicionados, y controlados por personal técnicamente competente, orientado hacia el cliente, comprometido con la sostenibilidad y practicante de un manejo adaptativo eficaz”.

De acuerdo con esta macro orientación estratégica y además con los elementos del análisis FODA realizado con personal del PNM (tabla 3), los objetivos estratégicos en materia de gestión turística vienen a ser los siguientes:

- Lograr que los visitantes nacionales y extranjeros del PNM satisfagan sus expectativas
- Mantener a la población local satisfecha por la gestión turística del PNM
- Mantener acondicionamientos de calidad para facilitar la visita controlada
- Manejar los impactos de la visitación dentro de límites aceptables
- Asegurar el cumplimiento en tiempo y forma de las tareas planificadas
- Desarrollar en el personal del PNM, capacidades para la gestión turística a niveles gerencial, técnico y operativo.
- Mejorar el desempeño de los guías naturalistas
- Alcanzar la cobertura de gastos e inversiones por lo menos a nivel de umbral de sustentabilidad.

Tabla 3. Análisis FODA de la gestión turística del PNM

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Imagen que le genera un flujo de visitantes creciente	Personal del Parque escasamente especializado en manejo turístico	Interés de la cooperación internacional para brindar asistencia técnico-financiera: Global Sustainable Tourism Alliance, Wolton 2, Conservación Internacional	Presión de la población local por incremento de patentes, cupos y más sitios de visita, al punto de suscitarse operaciones clandestinas
Infraestructuras, instalaciones y facilidades en buen estado para facilitar la visita en los sitios	Insuficiente asignación económica estatal para la logística que demanda el control de los sitios de visita	Fondos disponibles a través del Ministerio de Turismo del Ecuador	Intensificación del ENOS
Planta de guías turísticos nativos y naturalistas oficialmente licenciados por el PNM	Escaso personal operativo para las actividades de control en temporadas altas	Apoyo para áreas marino costeras en el marco del Convenio de Diversidad Biológica	Saturación de sitios de visita y apareamiento de impactos negativos significativos
Relaciones estables entre la Jefatura del PNM, los operadores y las comunidades locales	Carencia de un sistema de información que oriente y soporte la toma de decisiones en el manejo turístico del PNM		
	Concentración del turismo en pocos sitios		
	Vacío legal para el control de actividades turísticas en el área marina (casos observación de ballenas y buceo)		
	Deficiente desempeño de guías		
	Dependencia administrativa de la Jefatura del PNM con respecto al Distrito Forestal de Manabí		

Fuente: Autor

## 4.2 PERSPECTIVAS APLICABLES

De acuerdo con el planteamiento estratégico del manejo turístico del PNM, las perspectivas aplicables son las mismas que tradicionalmente se usan en la gestión empresarial, establecidas por Kaplan y Norton. Lo que si cambia en el presente trabajo es la prioridad que ostentan frente a la naturaleza de la actividad bajo análisis. En ese sentido, las perspectivas tienen el siguiente orden de prioridad de mayor a menor:

- Cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento
- Financiera

La prioridad está dada en razón de que el manejo turístico tiene como objetivo la provisión de oportunidades recreativas y de contacto con la naturaleza hacia los visitantes, lo cual se ve reflejado directamente en la satisfacción de sus expectativas (perspectiva de cliente).

La satisfacción del visitante puede ser lograda sólo si los procesos clave de gestión turística en el PNM, que pueden verse en la figura 1, son a su vez “satisfactorios”, y un factor clave para que esto suceda tiene que ver radicalmente con la capacidades del personal, o dicho de otra manera con la habilidad para generar aprendizaje y desarrollo.

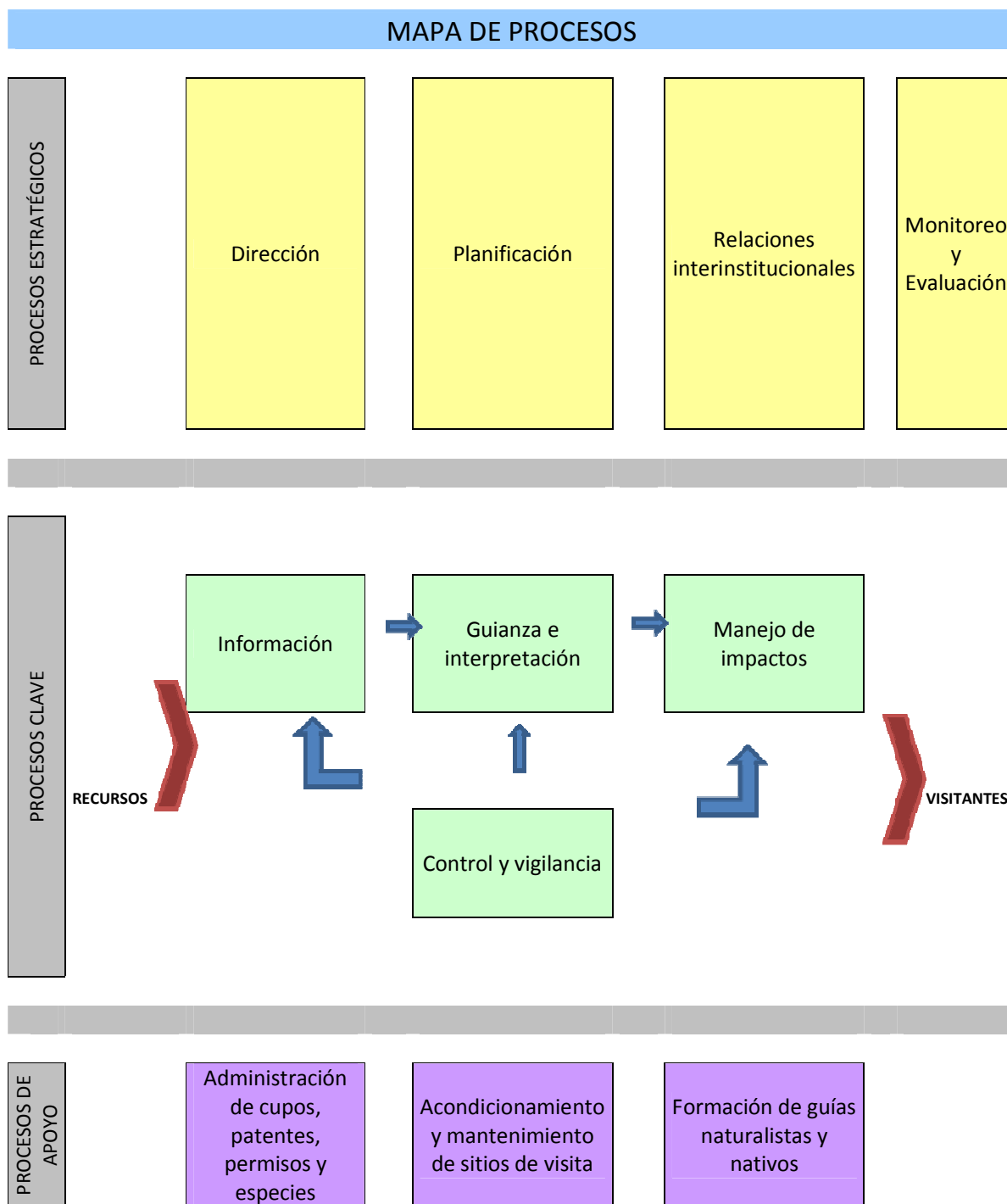


Figura 1. Mapa de procesos de gestión turística del PNM

Finalmente, es el factor económico – financiero el que posibilita la inversión en aprendizaje y crecimiento. Como puede desprenderse de lo anterior, la perspectiva

financiera tiene el menor peso en el conjunto, y es que a pesar de que podría pensarse acertadamente que a través de una gestión adecuada el volumen de visitantes tendería al incremento y lo propio sucedería con los ingresos económicos del Parque, sin embargo, el crecimiento económico no es un fin en el PNM, y aunque fuera así, dadas las restricciones legales referidas en el capítulo III, los ingresos por turismo que recibe el PNM no son directamente reinvertidos en el Área, de manera que un decrecimiento o aumento en el global de ingresos del PNM, no repercutiría significativamente en el monto de asignación presupuestaria anual para gasto corriente e inversión.

### **4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

En secuencia a la estructura establecida para el desarrollo de este capítulo, cabe expresar los objetivos o metas estratégicas junto a aquellos factores que influyen directamente su consecución (factores críticos de éxito FCE). Siendo así, las metas estratégicas y sus correspondientes FCE se enmarcan a su vez en las correspondientes perspectivas del cuadro del mando integral y se enuncian en la tabla 4.

### **4.4 INDICADORES Y METAS OPERATIVAS**

Avanzando en la construcción del CMI, se ha determinado que a cada factor crítico de éxito le corresponde un indicador, excepto en el caso del único factor de la perspectiva financiera, el mismo que posee tres indicadores. Esto obedece a la necesidad identificada de incluir un mayor número de indicadores en este caso específico para evaluar con mayor precisión el factor de índole financiero.

Los indicadores en relación a cada FCE se muestran junto con sus respectivas metas específicas o llamadas también operativas por su menor alcance, en la tabla 5.

Tabla 4. Objetivos estratégicos y factores críticos de éxito

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FCE
Clientes	Visitantes satisfechos	Calidad del servicio de información y atención al público
		Calidad del servicio de guía
		Calidad natural de los sitios de visita
		Seguridad efectiva durante las visitas
	Población local satisfecha	Incremento en el registro de visitantes
		Acceso a sitios de visita
Oportunidades productivas		
Procesos internos	Mantener acondicionamientos de calidad para facilitar la visita controlada	Acondicionamiento de sitios de visita
		Mantenimiento oportuno de infraestructuras, instalaciones y facilidades
	Manejar los impactos de la visita dentro de límites aceptables	Control de guías y operaciones turísticas
		Monitoreo
Asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas	Puesta en marcha de acciones para el manejo de impactos	
		Cumplimiento de planificación
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar capacidades en el personal del PNM	Formación, actualización y entrenamiento de personal del PNM
	Mejorar el desempeño de los guías naturalistas	Formación, actualización y entrenamiento de guías
Financiera	Alcanzar la cobertura de gastos e inversiones por lo menos a nivel de umbral de sostenibilidad	Gestión eficaz de fondos y cooperación externa

Fuente: Autor



Tabla 5. Indicadores y metas operativas

FCE	INDICADOR	META
Calidad del servicio de información y atención al público	Percepción de calidad de la información y atención al público	85%
Calidad del servicio de guía	Percepción de calidad de los servicios de guía	60%
Calidad natural de los sitios de visita	Percepción de la calidad ambiental de los sitios de visita	85%
Calidad	Variedad de sitios (responde a la inquietud manifestada antes)	No. de sitios de visita
Seguridad efectiva durante las visitas	Número de actos vandálicos o delincuenciales	0
Incremento en el registro de visitantes	Porcentaje de crecimiento anual en el número de visitas	6%
Acceso a sitios de visita	Visitas guiadas de la población local	20 escuelas, 3 colegios y 4 comunidades
Oportunidades productivas	Tipo de patentes de operación	Estudio y reglamento para patente de buceo
Acondicionamiento de sitios de visita	Relación obras requeridas / obras realizadas	100%
Mantenimiento oportuno de infraestructuras, instalaciones y facilidades	Frecuencia semestral de mantenimiento	1 vez en La Isla, 2 veces en Los Frailes y 1 vez en Centro de Visitantes
Control de guías y operaciones turísticas	Relación reporte de sanción / infracción para guías operadores	1 a 1
Monitoreo	Informes de monitoreo realizados	100%
Puesta en marcha de acciones para el manejo de impactos	Porcentaje de acciones ejecutadas	100%
Cumplimiento de planificación	Porcentaje de cumplimiento de actividades	100%
Formación, actualización y entrenamiento de personal del PNM	Porcentaje de personal en nómina que ha asistido al menos a 1 curso de capacitación al año	25%
Formación, actualización y entrenamiento de guías	Cursos de formación / actualización realizados al año (tiempo)	1 curso de formación de guías naturalistas y un curso de actualización de guías nativos
Gestión eficaz de fondos y cooperación externa	Porcentaje de gastos cubiertos	30%

Fuente: Autor

Las metas operativas son el producto de análisis y estimaciones realizadas con la Alta Dirección del Parque Nacional Machalilla con relación a un dato referencial aproximado que en unos casos constituye un estudio y en otros una reflexión de la Dirección que

puede verse en la tabla 12. Han sido asignadas en función de criterios y argumentos que se detallan a continuación, en el mismo orden en el que han sido expuestas en el cuadro que antecede.

De manera general los indicadores (tres primeros) que tienen relación con la percepción de aspectos que inciden en la satisfacción del visitante, como son calidad de la información y atención al público, calidad de servicios de guía y calidad ambiental de los sitios de visita, han sido medidos en base a una escala porcentual adaptada de la Norma ISO 10004, la misma que ha sido utilizada y probada en estudios de evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos por empresas privadas y públicas, así como en la determinación de la eficiencia del manejo de áreas protegidas latinoamericanas. A continuación se muestra la escala en la tabla 6.

Tabla 6. Escala para la cualificación de percepción de satisfacción

%	VALOR SATISFACCIÓN
<=35	Insatisfactorio
36-50	Poco Satisfactorio
51-75	Medianamente Satisfactorio
76-89	Satisfactorio
>=90	Muy Satisfactorio

Fuente: De Farias (1993)

Percepción de calidad de la información y atención al público.- El 85% fijado como meta supera en cuatro puntos al índice del año 2007 referido en el Plan Gerencial del PNM. Se asignó este ligero incremento tomando en consideración el bajo impacto a corto plazo que tendrían las iniciativas planteadas en este indicador pero asegurando mantener la percepción dentro del rango satisfactorio.

Percepción de calidad de los servicios de guía.- Se determinó una meta que incrementa en la mitad el valor referencial del año 2007, expresado en el Plan Gerencial del PNM. Esto significó un incremento de 40% a 60% debido a que desde la Alta Dirección se consideró preocupante un valor de referencia por debajo de la media, y estimándose necesario pasar de una posición poco satisfactoria a una medianamente satisfactoria.

Percepción de la calidad ambiental de los sitios de visita.- La meta asignada es de 85%, es decir 5 puntos más que el valor de referencia del año 2007 según el Plan Gerencial. La magnitud de este incremento tiene proporción con la limitada capacidad del PNM para

aumentar las acciones de protección y conservación de los ecosistemas marino-costeros e insulares de los sitios de visita, no obstante se intenta asegurar que se mantenga una posición satisfactoria a nivel de indicador.

Número de actos vandálicos o delincuenciales.- De acuerdo con el archivo de denuncias del PNM en el año 2007 no se registraron actos vandálicos o delincuenciales. La meta para el año 2008 es mantener en cero este tipo de eventos.

Porcentaje de crecimiento anual en el número de visitas.- Para el año 2007 el PNM registro un decrecimiento del -4.34% en el flujo de visitantes con respecto al año anterior. Para el 2008 la Alta Dirección del Parque consignó como meta tener un índice de crecimiento al menos igual al índice de crecimiento turístico del país para el mismo año, que según los reportes de los primeros meses se mantuvieron por el orden del 6%.

Visitas guiadas de la población local.- Tomando en cuenta que para el año 2007, los grupos organizados de la población local que tuvieron acceso a los sitios de visita del PNM directamente con el acompañamiento del personal del Parque bajo la modalidad de actividades de educación ambiental, pertenecieron a un conglomerado de 20 escuelas locales, para el año 2008 se planteó como meta el alcanzar el mismo número de escuelas, sumando 3 colegios y 4 comunidades locales. Este incremento obedece a las características del entorno local del Parque, donde precisamente son 3 los colegios y 4 las comunidades que tienen incidencia en la zona de amortiguamiento e influencia directa del Área.

Tipo de patentes de operación.- Para el 2007 los tipos de patentes de turismo vigentes en el PNM fueron para la Isla de la Plata y Continental. La meta para el 2008 fue de avanzar en el proceso para la expedición de una nueva patente para actividades de buceo, de manera que se amplíen las oportunidades productivas de la población local, ya que a través de la implementación del buceo como oferta turística local, se puede generar directamente nuevas plazas laborales para guías, asistentes, marineros y capitanes. En detalle, la meta fijada por la Dirección del Parque consiste en lograr la realización de un estudio sobre las potencialidades y limitaciones del área marina del PNM para la implementación de actividades guiadas de buceo de profundidad (scuba diving) y a continuación lograr la expedición de un reglamento de buceo que norme y ampare la expedición de patentes.

Relación obras requeridas / obras realizadas.- Sobre la base de las serias limitaciones presupuestarias del PNM para la realización de obras de infraestructura e instalaciones de apoyo al turismo en los sitios de visita, la totalidad de este tipo de necesidades de inversión son obtenidas por el PNM a través de gestiones directas o a través del Ministerio del Ambiente con organismos de cooperación nacional e internacional. Dada esta situación la Dirección del Parque consideró pertinente establecer definir un porcentaje de logro sobre una planificación anual de obras prioritarias. Para el año 2007, el Responsable de Área consideró que lo estimado para aquel año se cumplió a cabalidad dado que estuvo en plena ejecución la 2da fase del Proyecto GEF. Para el año 2008 se elaboró una matriz de obras requeridas expuesta a continuación en la tabla 7, y para la cual se consignó una meta del 100% considerando la ejecución del Proyecto Pro Costa – USAID.

Tabla 7. Matriz de seguimiento de obras

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE OBRAS 2008			
Nº	NOMBRE DE LA OBRA	Entidad	% de ejecución
1	Reparación de vestidores y letrinas en Agua Blanca	Procosta USAID	
2	Mejoramiento de presión en duchas en Los Frailes	Procosta USAID	
3	Drenaje para baterías sanitarias de la Isla de la Plata	Procosta USAID	
4	Mejoramiento de casetas de descanso en senderos de la Isla de la Plata	Procosta USAID	
5	Ampliación del museo de Agua Blanca	Procosta USAID	

Fuente: Autor

Frecuencia de mantenimiento.- La frecuencia de mantenimiento considerado adecuado por la Dirección del PNM es semestral, y consiste en básicamente en actividades menores relacionadas con reparaciones en las instalaciones eléctricas, gasfitería, limpieza general de instalaciones, desbroce de vegetación en senderos, pintura de señalización, entre las principales. Obras y actividades de mayor importancia económica no alcanzan a ser cubiertas por el presupuesto del Parque, consecuentemente no son consideradas como mantenimiento sino como proyectos sujetos de apoyo externo. Siendo así, el mantenimiento es realizado una vez en la Isla de la Plata y en el Centro de Visitantes de Puerto López y dos veces en la playa de Los Frailes. La meta consecuentemente fue fijada por la Dirección como el cumplimiento del mantenimiento en la cantidad antes enunciada.

Relación reporte de sanción / infracción para guías operadores.- Las actividades de control de guías en los sitios visita verifican aspectos como el uso de uniforme, la cohesión del grupo de turistas, el tránsito ordenado por las áreas abiertas y los senderos autorizados, el comportamiento respetuoso hacia las plantas y animales de los sitios, el portar los tickets de ingreso a las áreas del Parque en número y tipo concordante con el sitio y el número de pasajeros, entre las principales. Por otra parte el control de operaciones en los sitios de visita, específicamente en la Isla de La Plata, tiene que ver con la verificación de aspectos como el cumplimiento del cupo (hasta 16 pasajeros), el uso de chalecos salvavidas por parte de la tripulación y los pasajeros, el fondeo en áreas permitidas y la no realización de actividades pesqueras ni buceo en sitios turísticos, principalmente. El no cumplimiento de estos u otros aspectos constituyen infracciones que son reportadas por el personal de guarda parques al Responsable de Área, quien sanciona de acuerdo a la ley al guía infractor. De acuerdo con lo manifestado por el Responsable de Área, durante el 2008 se ha mantenido mensualmente un promedio de una sanción por cada infracción reportada. Esto debido a que no existe una base de datos que permita dar seguimiento al reporte de los guarda parques y así evitar confusiones u olvidos especialmente tratándose de sanciones de tipo verbal. La meta asignada para el 2009 consiste en lograr que cada infracción tenga su respectiva sanción y la misma sea registrada en un archivo o historial de guías.

Informes de monitoreo realizados.- A partir del 2008, el Parque con el apoyo de la organización no gubernamental The Nature Conservancy (TNC), arranca la puesta en marcha de un monitoreo de impactos turísticos a manera de pilotaje en un sendero turístico de la Isla de La Plata. Bajo el asesoramiento de TNC la responsabilidad operativa es delegada a uno de los Técnicos del PNM, quien llevó adelante el monitoreo en el transcurso del primer semestre del 2008 sin presentar un informe del mismo al Responsable del Área. Aunque los resultados del monitoreo no fueron concluyentes dado que apenas se trató del arranque del procedimiento, la Dirección del Parque consideró pertinente tener como indicador del CMI el monitoreo turístico y fijar como meta la entrega de un informe semestral.

Porcentaje de acciones ejecutadas.- Tomando en cuenta que el monitoreo turístico del PNM está orientado por ahora a proveer de información a la Administración del Parque, para que éste tome decisiones de manejo sobre los probables impactos negativos sobre la colonia de piqueros de la Isla de la Plata, la Dirección estimó también importante para el diseño del CMI, el cumplimiento de las acciones de manejo recomendadas por el

sistema de monitoreo. Así, la meta determinada fue del 100% de lo que se especifique en el informe de monitoreo.

Porcentaje de cumplimiento de actividades.- Para optimizar el desempeño del personal del Parque y asegurar el cumplimiento del plan operativo anual, la Dirección del Parque implementó la planificación semanal de tareas. La actividad que arrancó en el último trimestre del 2008, inicialmente fue llevada a cabo por el responsable de Área, y fue delegada a un técnico en el mes de noviembre de 2008. El instrumento, por cierto muy útil para la organización del recurso humano, ha estado incompleto pues no se ha complementado con la evaluación de cumplimiento, aunque a criterio del Responsable del Área, se conoce que aunque se den cambios en la programación semanal, las actividades turísticas clave tales como atención de visitantes y venta de especies valoradas en el Centro de Interpretación y otros sitios de visita, se cumplen en un 100%. Si bien los guarda parques han recibido la orden de presentar sus informes semanales de actividades, no se ha realizado un contraste entre lo planificado y lo ejecutado. El proceso de elaboración del CMI evidenció esta limitante y facilitó la implementación de una matriz de evaluación de cumplimiento de actividades. La meta fijada por la Dirección en torno a este indicador es del 100% de lo planificado.

Porcentaje de personal en nómina que ha asistido al menos a un curso de capacitación.- La Dirección del Parque durante el proceso de construcción del CMI consideró de suma relevancia el entrenamiento y la capacitación del personal en temas de gestión turística. De acuerdo con el criterio del Responsable de Área, durante el 2008 se capacitó la mitad del personal en diversos temas relativos al turismo en áreas protegidas. Para el 2009, se estima que todo el personal debe recibir al menos una capacitación afín. Ubicando la frecuencia de medición de este indicador a un nivel trimestral, la meta consignada es del 25% por trimestre. Para facilitar el seguimiento de este indicador se elaboró un registro de capacitación a ser llevado por la secretaría del Parque, el mismo que se expone a continuación en la tabla 8.

Tabla 8. Registro de capacitación del personal del PNM

REGISTRO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL PNM																	
Nº	NOMBRE	CARGO	Nº	EVENTO	LUGAR	MES											
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1	Vicente Álvarez	Responsable Área	1														
			2														
2	Paul Lucas	Técnico A	1														
			2														
3	Jorge Macías	Técnico A	1														
			2														
4	Wilder Pionce	Técnico A	1														
			2														
5	Patricia Piguave	Auxiliar de secretaría	1														
			2														
6	Dianila Ascencio	Administradora FAN	1														
			2														
7	Mercedes Palacios	Guarda parque	1														
			2														
8	Samuel Martínez	Guarda parque	1														
			2														
9	Pedro Ventura	Guarda parque	1														
			2														
10	Ulbio Ventura	Guarda parque	1														
			2														
11	Marco Suárez	Guarda parque	1														
			2														
12	Jame Galarza	Guarda parque	1														
			2														
13	Jorge Albán	Guarda parque	1														
			2														
14	Flavio Tomalá	Guarda parque	1														
			2														
15	Richard González	Guarda parque	1														
			2														

Fuente: Autor

Cursos de formación / actualización realizados.- Tal como en el caso de las competencias del personal del Parque, la Dirección estimó igual de importante la calificación del personal de guías naturalistas y nativos. Los mismos son formados y/o capacitados anualmente por el PNM. Para el año 2008 la Dirección se fijó como meta el llevar adelante un curso de formación para guías naturalistas 1 y un curso de actualización para guías nativos comunitarios. En el primer caso se trata de un curso de mayor duración y esfuerzo tanto de los organizadores como de los participantes pues toma 340 horas y tiene un carácter formativo, es decir licencia a candidatos a guías que no tienen formación previa. En el segundo caso la duración promedio es de 40 horas pues su

objetivo es reforzar ciertas competencias. Tomando ambos cursos como lo planificado por la Dirección para el 2008, la meta se fijó en un 100%.

Porcentaje de gastos cubiertos.- Como se ha indicado en capítulos anteriores, el presupuesto de gasto corriente del Parque proviene de manera segura de dos fuentes que son el Ministerio del Ambiente y el Fondo Ambiental Nacional. Complementariamente y de manera irregular el Parque dispone de otros recursos como por ejemplo combustible a través del Proyecto UCP-PATRA. Siendo un tema fundamental para el Área la consecución de los recursos mínimos que aseguren el cumplimiento de las actividades planificadas y los objetivos de conservación del Parque, éste consideró clave para el CMI el cálculo de un umbral mínimo de gastos operativos sobre el cual se pueda negociar y medir la cobertura de las asignaciones estatales y de cooperación. El umbral calculado puede verse en la tabla 9 expuesta a continuación. Sobre la base del mismo, la meta fijada para el 2009 fue del 30%, pues se tomó como referencia un porcentaje de gasto obtenido en relación a un umbral calculado en el estudio de valoración económica del turismo en áreas protegidas del Ecuador, donde el PNM para el año 2005 alcanzó una cobertura del 30% de los gastos mínimos necesarios.



Tabla 9. Umbral de gastos operativos

UMBRAL DE COSTOS							
Nº	RUBRO	MONTO			ORIGEN		
		TOTAL MÍNIMO REQUERIDO	TOTAL MÁXIMO APROBADO	%	FAN	MAE	OTROS
		1	Energía eléctrica	3360	3360	100,0	0
2	Teléfono e internet y correo	2800	1800	64,3	1800	0	0
3	Materiales y suministros de oficina	2500	1500	60,0	1000	500	0
4	Mantenimiento de oficina	6000	3000	50,0	3000	0	0
5	Reuniones de trabajo y seguimiento	1400	400	28,6	400	0	0
6	Alimentación Policía Ambiental	1500	300	20,0	300	0	0
7	Mantenimiento en general	22800	7800	34,2	7800	0	0
8	Combustible y lubricantes	34520	8600	24,9	6600	2000	0
9	Arreglo senderos e infraestructura menor	10000	2400	24,0	2400	0	0
10	Apoyo en eventos dirigidos a grupos comunitarios	2000	210	10,5	210	0	0
11	Difusión y promoción	10000	1500	15,0	1500	0	0
12	Movilización y alimentación	19800	14800	74,7	6600	8000	0
13	Auxiliar de secretaría	6000	1200	20,0	1200	0	0
14	Técnico de programa	12000	0	0,0	0	0	0
15	Guarda parques	72000	36000	50,0	0	36000	0
	PROMEDIO	206680	82870	40,1	32810	49860	0

Fuente: Autor

#### 4.5 ALINEAMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL: MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico que a continuación se presenta en la figura 2, muestra la lógica que articula el cuadro de mando integral en virtud de los FCE y las perspectivas definidas anteriormente.

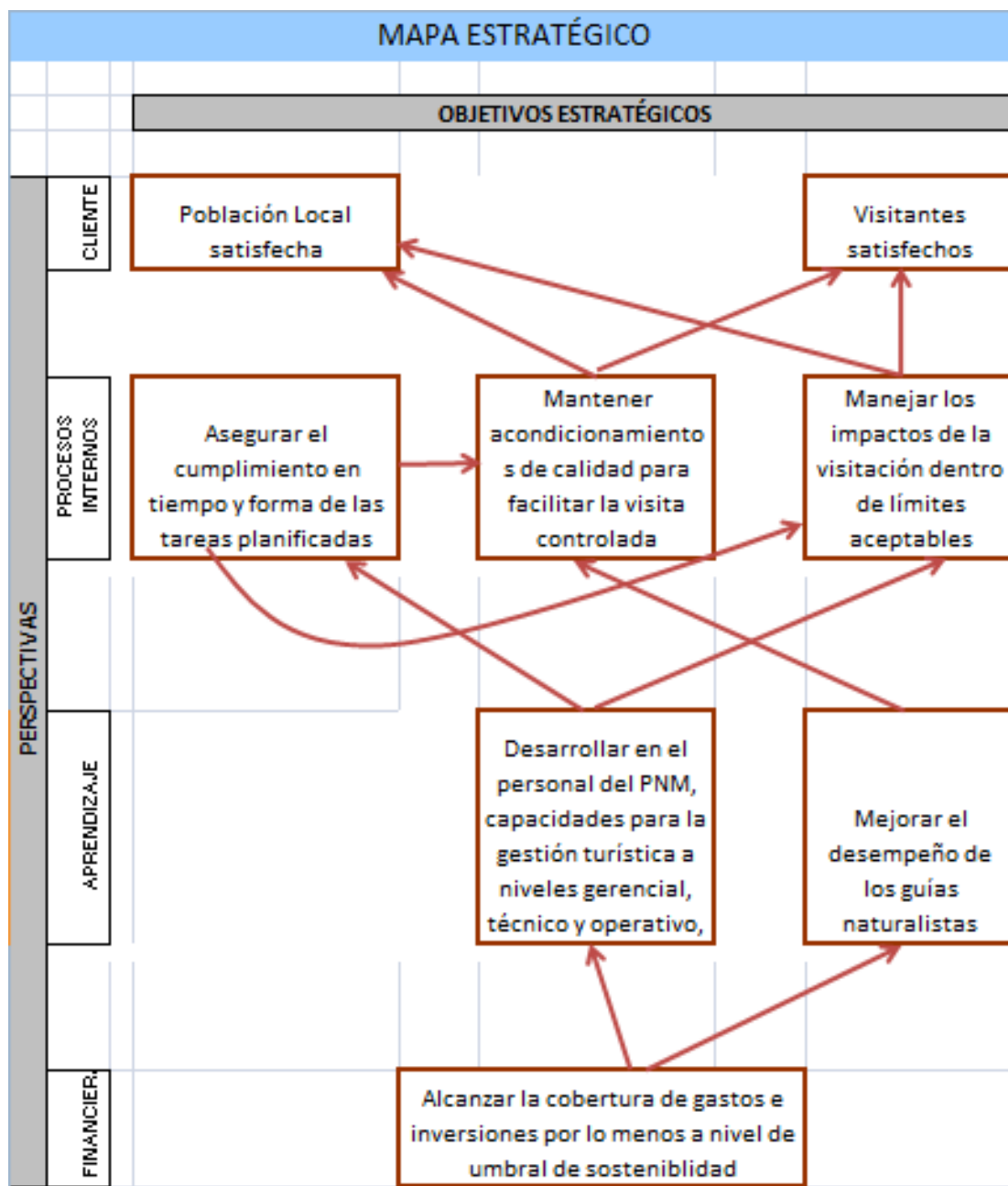


Figura 2. Mapa estratégico

#### 4.6 PLAN DE INICIATIVAS

Concluyendo la estructuración del cuadro de mando integral se plantea a continuación un conjunto de iniciativas bajo el esquema gráfico de una estructura de división de trabajo en la tabla 10.

Tabla 10. EDT para la implementación del CMI (plan de iniciativas)

ESTRUCTURA DE DIVISIÓN DEL TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI			
Nro	Actividad	Esfuerzo	Responsable
1	Mantener una situación financiera saludable		
1.1	Alcanzar la cobertura de gastos a nivel de umbral de sustentabilidad		
1.1.1	Planificación rigurosa sobre la base de umbrales de gasto y seguimiento a acuerdos de cooperación	Anual	Responsable de Área
2	Desarrollar aprendizaje y crecimiento		
2.1	Desarrollar capacidades en el personal del PNM		
2.1.1	Gestión de capacitación de personal	Trimestral	Responsable de Área
2.2	Mejorar el desempeño de los guías naturalistas		
2.2.2	Planificación y ejecución de cursos de formación y actualización	Anual	Responsable de Área
3	Eficacia en procesos internos		
3.1	Mantener acondicionamientos de calidad para facilitar la visita controlada		
3.1.1	Gestión para la realización de obras planificadas	Permanente	Responsable de Área
3.1.2	Elaboración de un plan de mantenimiento	Anual	Guarda parque Samuel Martínez
3.2	Manejar los impactos de la visitación dentro de límites aceptables		
3.2.1	Implementar un registro de sanciones e infracciones	Permanente	Responsable de Área
3.2.2	Implementar un banco de datos del monitoreo	Semestral	Técnico A Jorge Macías
3.2.3	Ejecución de decisiones de manejo	Permanente	Responsable de Área
3.3	Asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas		
3.3.1	Delegación de un responsable para la evaluación e implementación de una plantilla cuantificada de evaluación	Trimestral	Responsable de Área
4	Satisfacción del cliente		
4.1	Visitantes satisfechos		
4.1.1	Calidad del servicio de información y atención al público		
4.1.1.1	Pasantías con estudiantes universitarios de turismo que hablen inglés	Permanente	Responsable de Área
4.1.1.2	Capacitación en inglés para guarda parques	Permanente	Responsable de Área
4.1.1.3	Incentivos para personal del PNM (uniformes, equipos)	Anual	Responsable de Área
4.1.2	Calidad del servicio de guía		
4.1.2.1	Sensibilización para guías naturalistas	Permanente	Responsable de Área
4.1.2.2	Incentivos	Anual	Responsable de Área

4.1.3	Calidad natural de los sitios de visita		
4.1.3.1	Actividades de control y conservación de ecosistemas	Permanente	Técnico A Jorge Macías
4.1.4	Seguridad efectiva durante las visitas		
4.1.4	Coordinación interinstitucional para control en sitios de visita (PNM, Capitanía de Puerto y Policía Ambiental)	Permanente	Responsable de Área
4.2	Población local satisfecha		
4.2.1	Incremento de visitantes		
4.2.1.1	Difusión del PNM en coordinación con operadores locales	Permanente	Responsable de Área
4.2.2	Acceso a sitios de visita		
4.2.2.1	Organización de grupos con comunidades	Permanente	Técnico A Jorge Macías
4.2.3	Oportunidades productivas		
4.2.3.1	Gestión para la realización de estudios de viabilidad y procedimientos de autorización	Permanente	Responsable de Área

Como puede observarse dada la actual estructura del PNM, la mayor parte de las iniciativas recaen bajo la responsabilidad de la máxima autoridad del Área, precisamente porque no existe personal de nivel intermedio que pueda asumir la responsabilidad de ámbitos específicos de manejo. Durante la elaboración del CMI, la Alta Dirección intentó en la medida de lo posible asignar mayor responsabilidad a los técnicos A, al menos tal es el caso de las iniciativas relacionadas con la elaboración de un plan de mantenimiento y la implementación de un banco de datos del monitoreo.

## 4.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Finalmente se presenta el cuadro de mando integral armado en su totalidad, en la tabla 11. Adicionalmente, la tabla 12 muestra un detalle de los indicadores donde puede observarse una ponderación realizada por la Dirección del PNM, otorgando mayor o menor prioridad a cada indicador sobre una escala de 1 a 3.

Tabla 11. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FCE	INDICADOR	META	FREC. DE MEDICIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	INICIATIVAS	RESPONSABLE
Clientes	Visitantes satisfechos	Calidad del servicio de información y atención al público	Percepción de calidad de la información y atención al público	85%	Trimestral	Informe de encuesta de satisfacción	Pasantías con estudiantes universitarios de turismo que hablen inglés	Responsable de Área
							Capacitación en inglés para guarda parques	
							Incentivos para personal del PNM (uniformes, equipos)	
		Calidad del servicio de guía	Percepción de calidad de los servicios de guía	60%	Trimestral	Informe de encuesta de satisfacción	Sensibilización para guías	Responsable de Área
							Incentivos para guías	
		Calidad natural de los sitios de visita	Percepción de la calidad ambiental de los sitios de visita	85%	Trimestral	Informe de encuesta de satisfacción	Actividades de conservación y protección de ecosistemas	Responsable de Área

Continuación de la Tabla 11. Cuadro de Mando Integral

		Seguridad efectiva durante las visitas	Número de actos vandálicos o delincuenciales	0	Trimestral	Archivo de denuncias del PNM	Coordinación interinstitucional para control en sitios de visita (PNM, Capitanía de Puerto y Policía Ambiental)	Responsable de Área
Población local satisfecha		Incremento en el registro de visitantes	Porcentaje de crecimiento anual en el número de visitas	6%	Anual	Registro de visitantes PNM	Difusión del PNM en coordinación con operadores locales y otros actores	Responsable de Área
		Acceso a sitios de visita	Visitas guiadas de la población local	20 escuelas, 3 colegios y 4 comunidades	Anual	Reporte de Técnico A	Organización de grupos con comunidades	Técnico A Jorge Macías
		Oportunidades productivas	Tipo de patentes de operación	Estudio y reglamento para patente de buceo	Anual	Estudio de potencialidades para buceo y reglamento	Gestión para la realización de estudios de viabilidad y procedimientos de autorización	Responsable de Área
		Mantener acondicionamientos de calidad para facilitar la visita controlada	Acondicionamiento de sitios de visita	Relación obras requeridas / obras realizadas	100%	Anual	Reporte de Responsable de Área	Gestión para la realización de obras planificadas
Procesos internos								

		Mantenimiento oportuno de infraestructuras, instalaciones y facilidades	Frecuencia de mantenimiento	1 vez en La Isla, 2 veces en Los Frailes y 1 vez en Centro de Visitantes	Semestral	Reporte de Responsable de Área	Elaboración de un plan de mantenimiento	Samuel Martínez
	Manejar los impactos de la visitación dentro de límites aceptables	Control de guías y operaciones turísticas	Relación reporte de sanción / infracción para guías operadores	1 a 1	Mensual	Informes mensuales del área	Implementar un registro de sanciones verbales y escritas	Responsable de Área
		Monitoreo	Informes de monitoreo realizados	100%	Semestral	Informe de monitoreo y evaluación	Implementar un banco de datos del monitoreo	Técnico A Jorge Macías
		Puesta en marcha de acciones para el manejo de impactos	Porcentaje de acciones ejecutadas	100%	Semestral	Informe de monitoreo y evaluación	Ejecución de decisiones de manejo de impactos	Responsable de Área
		Asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas	Cumplimiento de planificación	Porcentaje de cumplimiento de actividades	100%	Trimestral	Informes de evaluación mensual	Delegación de un responsable para la evaluación e implementación de una plantilla cuantificada de evaluación
	Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar capacidades en el personal del PNM	Formación, actualización y entrenamiento de personal del PNM	Porcentaje de personal en nómina que ha asistido al menos a 1 curso de capacitación	25%	Trimestral	Matriz de capacitación	Gestión de capacitación de personal

Continuación de la Tabla 11. Cuadro de Mando Integral

	Mejorar el desempeño de los guías naturalistas	Formación, actualización y entrenamiento de guías	Cursos de formación / actualización realizados	1 curso de formación de guías naturalistas y un curso de actualización de guías nativos	Anual	Memoria técnica	Planificación y ejecución de cursos de formación y actualización	Responsable de Área
Financiera	Alcanzar la cobertura de gastos e inversiones por lo menos a nivel de umbral de sostenibilidad	Gestión eficaz de fondos y cooperación externa	Porcentaje de gastos cubiertos	30%	Anual	Informe de evaluación cuatrimestral	Planificación rigurosa sobre la base de umbrales de gasto y seguimiento a acuerdos de cooperación	Responsable de Área



Tabla 12. Indicadores ponderados

INDICADORES PONDERADOS					
INDICADOR	PONDERACIÓN	FRECUENCIA	REFERENCIAL APROXIMADO		OBJETIVO
Percepción de calidad de la información y atención al público	3	Trimestral	81%	Referido por el Proyecto Incofish-Ecolap, referido en el Plan Gerencial del PNM 2007	85%
Percepción de calidad de los servicios de guía	3	Trimestral	40%	Referido por el Proyecto Incofish-Ecolap, referido en el Plan Gerencial del PNM 2007	60%
Percepción de la calidad de los sitios de visita	3	Trimestral	80%	Referido en el Plan Gerencial del PNM 2007	85%
Número de actos vandálicos o delincuenciales	1	Trimestral	0	Archivo de denuncias del PNM al 2007	0
Porcentaje de crecimiento anual en el número de visitas	2	Anual	-4,34%	Registro de visitantes PNM del 2007	6%
Visitas guiadas de la población local	2	Anual	20 escuelas	Reporte de Técnico A Jorge Macías respecto del año 2007	100% (20 escuelas, 3 colegios y 4 comunidades)
Tipos de patentes de operación autorizadas	1	Anual	Patente para Isla de la Plata y continental	Patentes de operación extendidas en el 2007	100% (1 estudio para la apertura de patentes de buceo [50%] y reglamento de buceo [50%])
Relación obras requeridas vs obras realizadas	2	Anual	90% (de lo planificado)	Reporte de Responsable de Área 2007	100% (de lo planificado)
Frecuencia de mantenimiento (obras menores)	3	Semestral	1 vez en La Isla, 2 veces en Los Frailes y 1 en el Centro de Visitantes	Reporte de Responsable de Área I semestre de 2008	100% (1 vez en La Isla, 2 veces en Los Frailes y 1 en el Centro de Visitantes)
Relación reporte de sanción / infracción para guías operadores	2	Mensual	1 a 2	Informes mensuales del Área al 2008	1 a 1
Informes de monitoreo entregados	2	Semestral	0%	Reporte de Responsable de Área sobre I semestre de 2008	100% (1 informe)

Porcentaje de acciones ejecutadas	2	Semestral	0%	Reporte de Responsable de Área sobre I semestre de 2008	100% de lo establecido en el informe de monitoreo
Porcentaje total de cumplimiento de actividades planificadas	3	Mensual	100%	Informes semanales de cumplimiento de guarda parques de diciembre de 2008	100%
Porcentajes de personal de nómina que ha tomado al menos 1 curso de capacitación	3	Trimestral	12.5%	Reporte de Responsable de Área	25%
Cursos de formación o actualización de guías naturalistas y nativos realizados	3	Anual	1 curso de actualización de guías naturalistas de 40 horas	Memoria técnica y listas de asistencia de curso realizado en el 2007	1 curso de formación de guías naturalistas y un curso de actualización de guías nativos
Porcentaje de gastos cubiertos	2	Anual	30%	Umbral de gastos referido en el Estudio de Valoración Económica del Turismo en Áreas Protegidas 2007	30%

## **CAPÍTULO 5**

### **EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO EN UNA ETAPA PILOTO**

El objetivo de este capítulo es mostrar los resultados de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la gestión turística del Parque Nacional Machalilla.

#### **5.1 PERIODO DE EVALUACIÓN**

Dependiendo de las particularidades de cada indicador y de los factores que afectan el manejo del PNM, el periodo bajo el cual se midió la aplicación del CMI varía de acuerdo con el indicador. De este modo, hay indicadores como incremento en registro de visitantes, acceso a sitios de visita, oportunidades productivas, acondicionamiento de sitios de visita y formación de guías para los cuáles el periodo de evaluación se comprende entre el 1 de enero y 31 de diciembre del 2008, dado que la ejecución de las actividades que contribuyen al logro de las metas respectivas no ocurren en un lapso menor. Solamente en el caso del indicador anual porcentaje de gastos cubiertos, el periodo es distinto y se comprende entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2009, dado que se refiere al presupuesto aprobado para el año a transcurrir.

Para los indicadores semestrales que son frecuencia de mantenimiento, informes de monitoreo entregados y porcentaje de acciones de manejo ejecutadas, el periodo se refiere al tiempo comprendido entre el 1 de julio y el 31 de diciembre del 2008, igualmente bajo la consideración del espaciamiento temporal que ocurre en la ejecución de las actividades relacionadas al indicador.

Para los indicadores trimestrales que son aquellos relacionados con percepción de calidad de atención, guianza y sitios, número de actos delincuenciales, y porcentaje de personal de nómina capacitado, el periodo se refiere al primer trimestre del 2009.

Finalmente, para los indicadores mensuales que a saber son relación sanción – infracción y porcentaje de cumplimiento de planificación, el periodo bajo medición fue el mes de febrero del 2009. Cabe mencionar que aunque de acuerdo con la lógica de asignación de periodos usada, la misma que buscó medir el periodo más reciente posible, para el caso de los indicadores mensuales se debería haber tomado como mes de referencia marzo, sin embargo esto no fue posible debido a que la última medición realizada en el mes de febrero, confirmó al autor la poca utilidad de éstos indicadores. En el primer caso debido a la no puesta en marcha de un registro de sanciones e historial de guías por parte del PNM, con lo cual no se pudo efectuar la medición, y en el segundo caso debido a que no todos los guarda parques y técnicos entregaron informes semanales de trabajo, resultando la evaluación de cumplimiento de la planificación sesgada.

## **5.2 EVALUACIÓN DE INDICADORES**

De manera general la evaluación del cumplimiento de la aplicación del CMI en el PNM da un resultado de **67.45%** cuando se asigna la misma importancia a todos los indicadores, y **63.68%** cuando se los pondera en una escala de 1 a 3 (donde 3 reviste la mayor importancia y 1 la menor). Ambos resultados bastante próximos entre sí, equivalen en la escala utilizada para el presente trabajo a una calificación de medianamente satisfactorio. A nivel de cada indicador se utilizó una clave de calificación a manera de semáforo. En la misma se asignó rangos donde la situación del indicador se considera óptima (color verde), aceptable (color amarillo) y mala (color rojo), de acuerdo con el criterio de la Alta Dirección del PNM. La funcionalidad de esta escala de calificación estriba en la oportunidad de efectuar acciones de manejo para mantener las iniciativas en el color verde, realizar reforzamiento de las iniciativas en el color amarillo o reemplazar las iniciativas en el color rojo. Vale la pena recalcar que los rangos creados son subjetivos y obedecen a la experiencia de los manejadores del Área Protegida. El detalle de la evaluación de los indicadores se muestra a continuación en la tabla

Tabla 13. Evaluación de indicadores

EVALUACIÓN DE INDICADORES							
INDICADOR	OBJETIVO	CRITERIO DE MEDICIÓN			EVALUACIÓN		MEDIO DE VERIFICACIÓN
		OPTIMO	ACEPTABLE	MALO	PERIODO	VALOR	
Percepción de calidad de la información y atención al público	85%	≥85%	>80% ; <85%	≤80%	Ene-Mar 2009	81.5%	Informe de encuesta
Percepción de calidad de los servicios de guianza	60%	≥60%	>40% ; <60%	≤40%	Ene-Mar 2009	85.3%	Informe de encuesta
Percepción de la calidad de los sitios de visita	85%	≥85%	>80% ; <85%	≤80%	Ene-Mar 2009	77.8%	Informe de encuesta
Número de actos vandálicos o delincuenciales	0	0	1	2	Ene-Mar 2009	0	Copia de denuncias
Porcentaje de crecimiento anual en el número de visitas	6%	≥6%	>0% ; <6%	≤0%	Ene-Dic/2008	12,44%	Registro de visitantes
Visitas guiadas de la población local	100% (20 escuelas, 3 colegios y 4 comunidades)	100% (20 escuelas, 3 colegios y 4 comunidades)	74% (20 escuelas)	<74% (Menos de 20 escuelas)	Ene-Dic/2008	77.7%	Reporte de Técnico A Jorge Macías

Continuación de la Tabla 13. Evaluación de indicadores

Tipos de patentes de operación autorizados	100% (1 estudio para la apertura de patentes de buceo [50%] y reglamento de buceo [50%])	100% (1 estudio para la apertura de patentes de buceo y reglamento de buceo)	50% (1 estudio para la apertura de patentes de buceo)	0% (No se ha realizado el estudio)	Ene-Dic/2008	0%	Estudio
Relación obras requeridas vs obras realizadas	100% (de lo planificado)	100%	>75% ; <100%	≤75%	Ene-Dic 2008	0%	Matriz de obras realizadas
Frecuencia de mantenimiento (obras menores)	100% (1 vez en La Isla, 2 veces en Los Frailes y 1 en el Centro de Visitantes)	100% (1 vez en La Isla, 2 veces en Los Frailes y 1 en el Centro de Visitantes)	66.66% (Al menos un mantenimiento en cada sitio)	33% (1 o más sitios sin mantenimiento)	Jul-Dic/2008	100%	Reporte de Jefe de Área
Relación reporte de sanción / infracción para guías operadores	1 a 1	1 a 1	1 a 2	1 a 3 o más	feb-09		Informes de responsable de área
Informes de monitoreo entregados	100% (1 informe)	100%		0%	Jul-Dic/2008	0%	Reporte de Jefe de Área
Porcentaje de acciones ejecutadas	100% de lo establecido en el informe de monitoreo	100%	>75% ; <100%	≤75%	Jul-Dic/2008	0%	Reporte de Jefe de Área
Porcentaje total de cumplimiento de actividades planificadas	100%	100%	>75%	≤75%	feb-09		Informe de evaluación mensual

Porcentajes de personal de nómina que ha tomado al menos 1 curso de capacitación	25%	25%	(>12.5% ; <25%)	(<12.5%)	Ene-Mar/2009	40%	Matriz de capacitación
Cursos de formación o actualización de guías naturalistas y nativos realizados	1 curso de formación de guías naturalistas y un curso de actualización de guías nativos	100% de lo planificado (1 curso de formación de guías naturalistas [80%] y un curso de actualización de guías nativos [20%])	80% (1 curso de formación de guías naturalistas)	20% (1 curso de actualización de guías nativos)	Ene-Dic/2008	80%	Memoria técnica
Porcentaje de gastos cubiertos	30%	≥30%	>28% ; <30%	≤25%	Ene/ 2009	40.10%	Matriz de gastos

### **5.3 EVALUACIÓN DE INICIATIVAS**

Para la evaluación de las iniciativas se ha creado igualmente una escala subjetiva que asigna porcentajes fijos de cumplimiento en el siguiente orden: nulo = 0%, bajo = 25%, medio = 50%, bueno = 75%, y alto = 100%. Sobre la base de esta escala se obtuvo como resultado general que el porcentaje de cumplimiento de las iniciativas en conjunto es del 41%. El detalle de la puntuación alcanzada por cada iniciativa se muestra en la tabla 14, a continuación.



Tabla 14. Evaluación de iniciativas

EVALUACIÓN DE INICIATIVAS								
INDICADOR	INICIATIVAS	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO					TOTAL
			NULO	BAJO	MEDIO	BUENO	ALTO	
			0	0,25	0,5	0,75	1	
Percepción de calidad de la información y atención al público	Pasantías con estudiantes universitarios de turismo que hablen inglés	Responsable de Área	0					0
	Capacitación en inglés para guardaparques	Responsable de Área		0,25				0,25
	Incentivos para personal del PNM (uniformes, equipos)	Responsable de Área	0					0
Percepción de calidad de los servicios de guianza	Sensibilización para guías	Responsable de Área			0,5			0,5
	Incentivos para guías	Responsable de Área			0,5			0,5
Percepción de la calidad ambiental de los sitios de visita	Actividades de conservación y protección de ecosistemas	Responsable de Área					1	1
Número de actos vandálicos o delincuenciales	Coordinación interinstitucional para control en sitios de visita (PNM, Capitanía de Puerto y Policía Ambiental)	Responsable de Área			0,5			0,5
Porcentaje de crecimiento anual en el número de visitas	Difusión del PNM en coordinación con operadores locales y otros actores	Responsable de Área				0,75		0,75
Visitas guiadas de la población local	Organización de grupos con comunidades	Técnico A Jorge Macías	0					0

Continuación de la Tabla 14. Evaluación de iniciativas

Tipo de patentes de operación	Gestión para la realización de estudios de viabilidad y procedimientos de autorización	Responsable de Área			0,5			0,5
Relación obras requeridas / obras realizadas	Gestión para la realización de obras planificadas	Responsable de Área			0,5			0,5
Frecuencia de mantenimiento	Elaboración de un plan de mantenimiento	Samuel Martínez	0					0
Relación reporte de sanción / infracción para guías operadores	Implementar un registro de sanciones verbales y escritas	Responsable de Área	0					0
Informes de monitoreo realizados	Implementar un banco de datos del monitoreo	Técnico A Jorge Macías	0					0
Porcentaje de acciones ejecutadas	Ejecución de decisiones de manejo de impactos	Responsable de Área	0					0
Porcentaje de cumplimiento de actividades	Delegación de un responsable para la evaluación e implementación de una plantilla cuantificada de evaluación	Responsable de Área					1	1
Porcentaje de personal en nómina que ha asistido al menos a 1 curso de capacitación	Gestión de capacitación de personal	Responsable de Área			0,5			0,5
Cursos de formación / actualización realizados	Planificación y ejecución de cursos de formación y actualización	Responsable de Área				0,75		0,75

Porcentaje de gastos cubiertos	Planificación rigurosa sobre la base de umbrales de gasto y seguimiento a acuerdos de cooperación	Responsable de Área						1	1
--------------------------------	---	---------------------	--	--	--	--	--	---	---

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de este capítulo es presentar las principales opiniones del autor derivadas de esta investigación así como algunas recomendaciones sobre su aplicabilidad en el área de estudio.

#### 6.1 CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de este trabajo, efectivamente se realizó la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral a la gestión turística del Parque Nacional Machalilla, dándose cumplimiento del objetivo general de investigación. Así mismo, con referencia a los objetivos específicos, cabe indicar que los mismo se cumplieron en su totalidad pues: se determinó una situación inicial actual de la gestión turística del área, se realizó un proceso de adaptación metodológica del CMI en tanto en cuanto se priorizaron las perspectivas clásicas y se diseñaron indicadores específicos para el Parque, y finalmente se llevó adelante una fase preliminar de evaluación a manera de pilotaje del CMI en el PNM.
- Con referencia a la hipótesis del trabajo de investigación, se afirma que en efecto esta se comprueba pues de hecho la implementación del CMI ha permitido un mejoramiento de varios indicadores los mismos que son citados a continuación: percepción de calidad de la atención al público (de 81% a 81.5%), percepción de la calidad de los servicios de guía (de 40% a 85.3%), porcentaje de crecimiento anual de visitantes (de -4.34% a 12.44%), porcentaje de personal en nómina que ha tomado al menos un curso de capacitación (de 12.5% a 40%) y porcentaje de gastos cubiertos (de 30% a 40.1%)
- La metodología del Cuadro de Mando Integral al ser aplicada a la gestión turística del PNM, demuestra que no solamente es válida y adaptable a los objetivos estratégicos de gestión, sino prueba que puede orientar de mejor

manera las actividades o iniciativas de la Administración del Área. Si bien el periodo piloto de prueba ha sido muy limitado, el PNM cuenta ya con una línea base a tiempo actual que le permitirá efectuar comparaciones a futuro.

- La validez de los indicadores planteados se demostró en un 100%, sin embargo la carencia de información impidió que dos indicadores (12.5%) pudiesen ser medidos: relación sanción/infracción de guías y porcentaje de cumplimiento de planificación de actividades.
- Sobre las metas fijadas para el CMI, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 67.45%, cifra que de acuerdo con una escala utilizada en el presente trabajo, es equivalente a una calificación de medianamente satisfactorio. No obstante el porcentaje de cumplimiento de iniciativas alcanzó un valor menor de 41%, lo que da lugar a pensar que si bien debe existir una relación directa entre ambas valoraciones, los periodos de evaluación son cortos para verificar impactos sustantivos de las iniciativas puestas en marcha.
- El CMI demandó un esfuerzo sustancial de la Dirección del PNM, notándose como se evidencia en la EDT formulada, que más del 90% del esfuerzo para poner en marcha las diferentes iniciativas recae precisamente en el Responsable de Área, volviéndose esta sobrecarga de trabajo una limitante dramática para poner en marcha el plan de iniciativas. De allí precisamente que apenas el 41% del mismo se haya cumplido satisfactoriamente.
- Los resultados finales del trabajo fueron expuestos y dialogados con el personal clave del Parque Nacional Machalilla (Responsable de Área y Técnicos), consensuando sobre la validez del modelo y su practicidad para optimizar la gestión estratégica y operativa del turismo en el Área. Se identificó como factor crítico para su continuidad, el delegar mayor responsabilidad al personal de técnicos no solo en la ejecución de las iniciativas sino además en el procesamiento y entrega de información de manera oportuna para la consolidación del cuadro y la evaluación de indicadores, aspecto que aunque parece sencillo representa una limitante crítica debido a la escasa práctica del

personal en éstas tareas. El proceso de evaluación de indicadores así como el ajuste del cuadro de mando integral en el tiempo, debe recaer en el Responsable de Área mientras no se cuente con un Jefe Técnico de Turismo o al menos un Técnico A con competencias y responsabilidades específicas.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Recomendaciones generales:

- En general se recomienda la utilización del cuadro de mando integral como metodología para el control de gestión turística en áreas protegidas del sistema nacional.
- Dependiendo de las posibilidades en términos de recursos y la apertura de las administraciones de áreas protegidas, se recomienda abordar la aplicación del cuadro de mando integral a un nivel macro que cubra todos los ámbitos de manejo que resulten estratégicos para el Área.

Recomendaciones para el PNM:

- La puesta en marcha del CMI en el PNM a mediano plazo demandará del involucramiento de personal con mayores capacidades de gestión. En ese sentido se recomienda fortalecer de manera intensiva al personal técnico del Área, y con especial cuidado a uno de los técnicos a fin de que pueda éste abordar la gestión turística del Parque bajo la Dirección del Responsable de Área.
- Es fundamental para el funcionamiento óptimo del CMI que se instrumente una historial de reporte de sanciones y emisión de sanciones para los guías naturalistas. Así mismo es clave que se rediseñe el indicador cumplimiento de actividades planificadas, puesto que de la forma en que se planteó en el presente trabajo resultó inútil. La mejora debe ir en la determinación de actividades no rutinarias que impliquen un desafío de gestión para el Área y sobre las cuáles se mida el cumplimiento.
- Debido a que la gestión turística representa para el Parque uno de sus componentes de manejo más complejos y exigentes en términos de esfuerzo gerencial, administrativo y operativo, y tomando en consideración tanto la

pequeña estructura organizativa del Área, como la polifuncionalidad del personal, se determina una oportunidad para vincular al cuadro de mando todos los demás ámbitos de manejo del Área, de manera que el modelo puede convertirse en una nueva herramienta para la evaluación de eficiencia de manejo integral del Parque Nacional Machalilla.

Recomendaciones específicas para procesos críticos:

- Es fundamental que para aquellos procesos críticos del manejo turístico como son: información y atención al público, guías e interpretación, manejo de impactos y control-vigilancia, se ponga especial atención en llevar adelante las iniciativas planteadas en este trabajo y adicionalmente se trabaje en el desarrollo de nuevas iniciativas en la periodicidad establecida.
- Es también de crucial importancia que se lleven adelante las mediciones correspondientes para estos indicadores; especialmente la encuesta para visitantes y el monitoreo de impactos turísticos.

Recomendaciones para futuras investigaciones en temas relacionados:

- En organizaciones pequeñas como ha sido el caso del PNM, se recomienda la participación activa no solo de los tomadores de decisiones de la organización bajo estudio, sino también del personal técnico y en algunos casos el personal operativo y administrativo, durante todas las fases del proceso de diseño, puesta en marcha y evaluación del CMI. Esto puede agilizar la implementación de iniciativas y el levantamiento de información para la medición de indicadores, pues el personal se siente involucrado y conoce la importancia de las actividades a desarrollarse en el marco del CMI.
- Puede darse el caso en que la estrategia de la organización no esté muy bien definida, y en ese sentido vale la pena aprovechar la metodología del CMI para de manera participativa construirla y consolidarla.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS / MANUALES / OTROS

1. Ballvé, Alberto. 2000. Tablero de control. Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires.
2. De Faria, Helder Enrique. 1993. Elaboración de un procedimiento para medir la efectividad de manejo en áreas silvestre protegidas y su aplicación en 2 áreas protegidas de Costa Rica. valuación de eficiencia de manejo en áreas protegidas. Tesis Magister Scientiae Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE. Turrialba, Costa Rica.
3. ECOLAP Y MAE. 2007. Guía del Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador. ECOFUND, FAN, Darwin Net, IGM. Quito, Ecuador.
4. Francés, Antonio. 2006. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México S.A. Estado de México.
5. Garrido, Santiago. 2006. Dirección estratégica. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid.
6. Goran, Nils; Roy Jan; Wetter, Magnus. 2000. Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Gestión 2000 S.A. Barcelona.
7. INEFAN-GEF. 1998. Plan de Manejo del Parque Nacional Machalilla. Quito.
8. Kaplan, Robert y Norton David. 2000. Como utilizar el CMI. Gestión 2000 S.A. Barcelona.
9. Libro IX del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente.
10. Ministerio del Ambiente. 2005. Análisis de necesidades de financiamiento en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador. Dirección Nacional de Biodiversidad, Áreas Protegidas y Vida Silvestre con el apoyo de: Fondo Ambiental Nacional, The Nature Conservancy, USAID, Conservación Internacional, KFW, Ecociencia, Fundación Natura, Mentefactura. Quito.

11. Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2007. Plan Gerencial del Parque Nacional Machalilla 2008-2010. Quito, Ecuador.
12. Rodríguez, A., K. Lindberg, P.A. Garzón, A. Corral, C. Baus, A. Drumm, S. Cazar y E. Falconí. 2008. Valoración Económica del turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas: un estudio de caso de siete sitios de visita en áreas protegidas del Ecuador continental. The Nature Conservancy, Conservación Internacional, Ministerio del Ambiente del Ecuador. Quito, Ecuador.
13. Zabala, Patricio. 2004. Gestión del turismo sostenible en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador. Informe de Consultoría. Ministerio del Ambiente. PROYECTO MAE/BID ATN/SF-8182-EC. Quito.

## DIRECCIONES EN INTERNET

1. López Viñegla, Alfonso. Balanced Scorecard: Visión y estrategia. En: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML> [Consulta en septiembre 2008]
2. Porter, Michael. 1985. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. En: [www.mcombs.utexas.edu/faculty/tim.ruefli/strategy/files/Porter%20Competitive%20Advantage.doc](http://www.mcombs.utexas.edu/faculty/tim.ruefli/strategy/files/Porter%20Competitive%20Advantage.doc) [Consulta en septiembre 2008]
3. Dávila, Antonio. Nuevas herramientas de control: el Cuadro de mando integral. Revista de los antiguos alumnos del IESE. Marzo, 1999. En: <http://cuadrodemandando.unizar.es/inicio2.html>. [Consulta en julio 2008]
4. Fernández, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de antiguos alumnos del IECE. Marzo, 2001. En: <http://www.ee-iese.com/81/afondo4.html> [Consulta en octubre 2008]
5. Rubino, Marta. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicable a bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño. Febrero, 2007. En: [http://eprints.rclis.org/archive/00008691/01/Art.\\_E-LIS\\_Marta\\_Rubino.pdf](http://eprints.rclis.org/archive/00008691/01/Art._E-LIS_Marta_Rubino.pdf) [Consulta en septiembre 2008]

6. Evisualreport.com - Soluciones de ayuda a la decisión. Ventajas de la implantación del Cuadro de Mando Integral en las pymes. En:<http://www.evisualreport.com/Cuadro-de-Mando-Integral-Pymes.html> [Consulta en agosto 2008]

## GLOSARIO

**Alta Dirección.-** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel en la organización.

**Aprendizaje organizacional.-** Proceso de mejora de la organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las lecciones aprendidas que se derivan del análisis de la realidad.

**Estrategia.-** Curso de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

**FODA.-** Análisis estratégico que se concentra en la evaluación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una organización frente a sus objetivos.

**Gestión empresarial sostenible.-** Aquella que crea valor económico, social y medioambiental a corto y largo plazo.

**Indicador.-** Variable asociada con un objetivo, que se utiliza para medir su logro y expresar su meta.

**Iniciativa.-** Proyecto de cambio planteado para alcanzar un objetivo deseado.

**Mapa estratégico.-** Conjunto de objetivos estratégicos que se conectan entre sí a través de relaciones causales.

**Meta.-** Valor deseado que se le asigna a un indicador para especificar el nivel de logro definido para un objetivo asociado.

**Proceso.-** Secuencia de actividades relacionadas que transforman entradas en salidas.

**Satisfacción del cliente.-** Variable que mide la percepción del cliente sobre el grado en que se cumplen sus expectativas.

**Teoría de los stakeholders.-** Esta teoría afirma, que la supervivencia y el éxito de una empresa vienen determinados por la capacidad de ésta, de atender las necesidades de los diferentes grupos de interés o agentes que interactúan con ésta.

**Turismo sostenible.-** Aquel que "satisface las necesidades presentes de los turistas y de las regiones hospederas, a la vez que protege y mejora las oportunidades para el futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan las necesidades económicas, sociales y estéticas, y a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida.

**Valor agregado.-** Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

**Visión.-** Es el logro más global e importante de la organización en su conjunto en el mediano y largo plazo.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1: FORMULARIO DE ENCUESTA PARA VISITANTES**

**Estimado visitante:**

Esta encuesta forma parte de una investigación que tiene por objetivo determinar sus motivaciones, expectativas y percepciones acerca de los sitios de uso público del Parque Nacional Machalilla y la satisfacción obtenida en los mismos. Pretendemos a través de este estudio, tener información relevante para mejorar tanto las condiciones de los sitios como los servicios que se prestan en éstos.

Por esta razón le solicitamos por favor, conteste con sinceridad este formulario de la siguiente manera: “en el lado izquierdo califique la importancia que tiene cada ítem para su visita, otorgándole un valor desde 1 hasta el 6, donde 1 tiene el menor valor y 6 el mayor valor; en el lado derecho, marque con una X la opción que considere pertinente (1= muy malo/muy bajo...10 = excelente/muy alto)”

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>I</b>	<b>PERCEPCIÓN DEL SITIO DE VISITA</b>										
	A. Estado de conservación del ambiente natural										
	B. Accesibilidad a los sitios de visita										
	C. Estado de las instalaciones										
	D. Limpieza de senderos y áreas abiertas										
	E. Seguridad										
	F. Espaciamiento suficiente entre grupos de visitantes										
<b>II</b>	<b>INFORMACIÓN Y ATENCIÓN OFICIAL AL PÚBLICO</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	A. Imagen del personal										
	B. Trato/ amabilidad del personal										
	C. Calidad de la información										
	D. Fluidez y facilidad de expresión										
	E. Comunicación en idioma										
	F. Rapidez y eficacia en la venta de tickets de ingreso al PNM										
<b>III</b>	<b>GUIANZA E INTERPRETACIÓN</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



	A. Imagen del personal										
	B. Trato/ amabilidad del personal										
	C. Conocimientos del guía										
	D. Habilidades del guía para comunicarse en otro idioma										
	E. Habilidades del guía para manejar al grupo										
	F. Responsabilidad ambiental y social del guía										
<b>IV</b>	<b>MOTIVACIÓN DE LA VISITA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
	A Arqueología local										
	B Fauna y flora nativa										
	C Comunidades locales										
	D Paisajes marino-costeros										
	E. Buceo de scuba										
	F. Sol y playa										
<b>V</b>	<b>SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
	A. Valor de los atractivos naturales										
	B. Valor de los atractivos culturales										
	C. Estado de los sitios de visita										
	D. Calidad de la información y la atención oficial al público										
	E. Calidad de los guías - interpretes										
	F. Relación calidad / precio del ticket										
<b>VI</b>	<b>COMENTARIOS</b>										

Muchas gracias por su colaboración

**ANEXO N°2: Reporte de ingreso de visitantes al PNM al 2008.**

REGISTRO DE VISITANTES AL PNM 2008						
MES	VISITANTES NACIONALES	MONTO	VISITANTES EXTRANJEROS	MONTO	TOTAL VISITANTES	TOTAL MONTO
Enero	1771	5462	782	12191	2553	17653,0
Febrero	3484	8319	469	8315	3953	16634,0
Marzo	1480	4280	1163	17701	2643	21981,0
Abril	370	1424,5	647	9701	1017	11125,5
Mayo	1783	4217,5	499	8066	2282	12283,5
Junio	1363	3476	829	14339	2192	17815,0
Julio	4101	11225,5	2291	38470	6392	49695,5
Agosto	6180	15667	2202	35766	8382	51433,0
Septiembre	1051	3116	890	15094	1941	18210,0
Octubre	1038	2316	714	11188	1752	13504,0
Noviembre	936	2501,5	912	13711	1848	16212,5
Diciembre	2290	4890	809	11591	3099	16481,0
<b>TOTAL</b>	<b>25847</b>	<b>66895</b>	<b>12207</b>	<b>196133</b>	<b>38054</b>	<b>263028,0</b>