



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL JARDÍN
BOTÁNICO DE CUENCA 2024-2025**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciados en Administración de
Empresas**

Autores:

Luis Ariel Samaniego Quizhpi; Carlos Joaquín Castillo Muñoz

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada con toda mi gratitud a mi madre y padre porque han sido los más importantes a lo largo de mi carrera universitaria.

Gracias por enseñarme, con tu ejemplo, que con esfuerzo y perseverancia son las claves para alcanzar cada meta. Su apoyo incondicional ha sido esencial en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos Nicolás y Natalia, por su paciencia, dedicación, confianza y por impulsarme a cumplir mis metas.

A mis abuelos y a mi familia, por ser ejemplo de fortaleza, sabiduría, consejos, palabras de aliento.

Gracias por siempre estar presentes, han sido fundamentales para alcanzar este logro.

Carlos Joaquín Castillo Muñoz.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María quienes siempre me han
bendecido y protegido durante mi vida.

A mi Mamá Martha Quizhpi por todo su esfuerzo
durante todos estos años, por siempre creer en mí y
siempre apoyarme en mis proyectos.

A mi Abuelita Matilde Picón por todo su cariño,
amor y por enseñarme a ser una persona fuerte.

A mi Abuelito Abelardo Quizhpi por siempre
demostrarme que puedo ser un mejor hombre.

A mi Hermana Karen Samaniego a quien amo
mucho.

A mis tíos Jason Hall y Nelly Quizhpi por toda su
ayuda y apoyo en mi vida.

A mi Novia Ariana Peralta por ayudarme estos
últimos años a seguir luchando por mis metas y
siempre ser mi mayor apoyo.

A mi persona por el esfuerzo y los sacrificios que
tuve que hacer para poder estudiar

A mi querida tía Anita (Q.E.P.D) por ser mi
motivación día tras día para alcanzar mis objetivos.

Luis Ariel Samaniego Quizhpi.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de nuestra parte a nuestra directora de tesis la Mgst. Juanita Berzosa por su incondicional ayuda durante todo este proceso de titulación, de igual manera agradecemos a la Mgst. Isabel Arteaga por su dirección y apoyo en la creación de este trabajo, por último agradecemos al equipo del Jardín Botánico de Cuenca en especial al Ing. Carlos Orellana y a la Ing. María Elisa por abrimos las puertas para poder realizar el plan estratégico del Jardín Botánico de Cuenca.

Carlos Joaquín Castillo Muñoz y Luis Ariel Samaniego Quizhpi

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iv
Índice de Contenidos	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Anexos	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Planificación.....	2
1.2. Estrategia.....	2
1.3. Planeación Estratégica.....	3
1.4. Etapas de la Planificación Estratégica y sus Descripciones	3
1.5. La Planificación Estratégica en la Administración Pública.....	11
1.6. Planificación con Sostenibilidad	11
1.7. Objetivos de Desarrollo Sostenible	12
1.8. Objetivo 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles.....	13
1.9. Objetivo 17: Alianza para Lograr los Objetivos.....	14
CAPÍTULO 2	15
2. ANÁLISIS DEL INTERNO Y EXTERNO DEL JARDÍN BOTÁNICO DE CUENCA	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Reseña Histórica.....	15
2.3. Ubicación Geográfica de la Entidad.....	16
2.4. Análisis de evaluación interna.....	16
2.4.1. Área de Administración	17
2.4.2. Financiera y Contable	18
2.4.3. Talento Humano.....	18
2.4.4. Cadena de valor.....	18

2.4.5.	Área de Marketing.....	20
2.4.6.	Área de Jardinería y Botánica	21
2.4.7.	Área de Tecnología	21
2.4.8.	Área Productiva.....	22
2.4.9.	Gestión de la Información.....	22
2.4.10.	Área Operativa.....	22
2.4.11.	Misión.....	23
2.4.12.	Propuesta de Misión al Jardín Botánico de Cuenca.....	23
2.4.13.	Visión.....	23
2.4.14.	Propuesta de Visión al Jardín Botánico de Cuenca	24
2.4.15.	Propuesta de Objetivo General al Jardín Botánico de Cuenca.....	24
2.4.16.	Propuesta de Objetivo General al Jardín Botánico de Cuenca.....	25
2.4.17.	Propuesta de Valores al Jardín Botánico de Cuenca.....	25
2.5.	Levantamiento Actual de la Información de la Empresa.....	26
2.6.	Matriz EFI	26
2.7.	Matriz EFE	28
2.8.	Análisis del Entorno Externo.....	30
2.9.	PESTEL.....	30
2.9.1.	PESTEL aplicado al Jardín Botánico	32
2.9.2.	Fuerzas de Porter.....	37
2.10.	FODA	39
2.10.1.	FODA aplicado al Jardín Botánico	40
CAPÍTULO 3		41
3.	Formulación de estrategias para el Jardín Botánico de Cuenca	41
3.1.	FODA Cruzado.....	41
3.2.	Matriz Interna Externa.....	43
3.2.1.	Matriz Interna Externa aplicado al Jardín Botánico de Cuenca	44
3.3.	Matriz de la Gran Estrategia.....	45
3.3.1.	Matriz Gran Estrategia Jardín Botánico	46

3.4.	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	47
3.4.1.	Matriz Boston Consulting Group Aplicada al Jardín Botánico de Cuenca.....	49
3.5.	Balance ScoreCard (BSC).....	50
3.6.	Matriz Cuantitativa de planificación estratégica	53
	CONCLUSIONES.....	60
	RECOMENDACIONES	61
	REFERENCIAS	63

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas de la Planificación Estratégica	4
Figura 2: Etapas de la Planificación Estratégica	7
Figura 3: Etapas de la Planificación Estratégica	9
Figura 4: Etapas de la Planificación Estratégica	10
Figura 5: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible	12
Figura 6: Ubicación del Jardín Botánico de Cuenca	16
Figura 7: Cadena de Valor	19
Figura 8: Cuadro PESTEL	31
Figura 9: Las cinco fuerzas de Porter	39
Figura 10: Matriz FODA Cruzado	42
Figura 11: Matriz Interna Externa	44
Figura 12: Ubicación del Jardín Botánico de Cuenca en la Matriz Interna Externa	45
Figura 13: Matriz de la Gran estrategia	46
Figura 14: Ubicación del Jardín Botánico de Cuenca en la Matriz de la Gran estrategia	47
Figura 15: Matriz Boston Consulting Group (BCG)	48
Figura 16: Ubicaciones de servicios del Jardín Botánico de Cuenca en BCG	50
Figura 17: Matriz Balanced ScoreCard	51
Figura 18: Matriz Balanced ScoreCard aplicado al Jardín Botánico de Cuenca	53

Índice de Tablas

Tabla 1: Cadena de Valor Aplicada al Jardín Botánico de Cuenca.....	20
Tabla 2: Matriz EFI aplicada al Jardín Botánico de Cuenca	27
Tabla 3: Matriz EFE aplicado al Jardín Botánico de Cuenca.....	29
Tabla 4: FODA aplicado al Jardín Botánico de Cuenca.....	40
Tabla 5: FODA Cruzado aplicado al Jardín Botánico de Cuenca.....	43
Tabla 6: Matriz Balanced ScoreCard Aplicado al Jardín Botánico de Cuenca.....	51
Tabla 7: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica aplicada al Jardín Botánico de Cuenca	55

Índice de Anexos

ANEXOS	68
--------------	----

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para el Jardín Botánico de Cuenca durante el período 2024-2025, con el fin de fortalecer su gestión institucional, educativa y ambiental. La investigación se enmarca en la teoría de la planificación estratégica de Charles Hill, Michael Porter y Amilcar Fernández en sostenibilidad enfocado en el sector público. El estudio partió del análisis del contexto interno y externo del jardín mediante herramientas como las matrices EFI y EFE, análisis PESTEL y entrevistas a actores clave, lo cual permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes. La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto, combinando recolección cualitativa a través de entrevistas y observación, análisis documental de modelos de gestión y lineamientos estratégicos. Los principales hallazgos revelaron la necesidad de mejorar la autonomía financiera, el posicionamiento institucional, la infraestructura tecnológica y el desarrollo de una identidad de marca sólida. Mismo, se evidenció un compromiso institucional con la sostenibilidad, la educación ambiental y la colaboración interinstitucional. El plan estratégico propuesto buscó consolidar al Jardín Botánico como un referente en conservación, investigación y educación ambiental en la región, promoviendo alianzas estratégicas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 11 y 17. Se concluyó que una adecuada planificación estratégica permitirá no solo optimizar la gestión del Jardín, sino también posicionarlo como un espacio clave en la agenda ambiental y educativa del cantón Cuenca.

Palabras clave: autosustentable, jardín botánico, planeación estratégica, sector público, sostenibilidad.

ABSTRACT

The present degree project aimed to design a strategic plan for the Cuenca Botanical Garden for the 2024–2025 period, in order to strengthen its institutional, educational, and environmental management. The research is based on the strategic planning theory of Charles Hill, Michael Porter, and Amilcar Fernández on sustainability, focused on the public sector. The study began with an analysis of the garden’s internal and external context using tools such as the IFE and EFE matrices, PESTEL analysis, and interviews with key stakeholders, which allowed for the identification of relevant strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The methodology employed a mixed approach, combining qualitative data collection through interviews and observation with documentary analysis of management models and strategic guidelines. The main findings revealed the need to improve financial autonomy, institutional positioning, technological infrastructure, and the development of a strong brand identity. Additionally, institutional commitment to sustainability, environmental education, and inter-institutional collaboration was evident. The proposed strategic plan aimed to position the Botanical Garden as a regional benchmark in conservation, research, and environmental education, promoting strategic partnerships aligned with Sustainable Development Goals 11 and 17. It was concluded that proper strategic planning will not only optimize the Garden’s management but also establish it as a key space in Cuenca’s environmental and educational agenda.

Keywords: botanical garden, public sector, self-sustainable, strategic planning, sustainability.

INTRODUCCIÓN

El Jardín Botánico de Cuenca, fundado en el año 2021 por el Municipio de Cuenca, es un espacio dedicado a la conservación de la biodiversidad, la educación ambiental y la investigación científica. A pesar de su potencial, la entidad enfrenta desafíos en su gestión operativa, financiera y comunicacional, debido principalmente a la falta de autonomía y planificación estratégica. Esta situación limita su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo, lo cual pone en riesgo su consolidación como un referente regional en temas ambientales. En este contexto, la presente tesis propone el diseño de un plan estratégico para el período 2024–2025, con el objetivo de fortalecer su gestión institucional y promover una visión integral basada en la sostenibilidad y fomentar su autonomía mediante una gestión autosuficiente. La investigación se apoya en marcos teóricos de planificación estratégica y gestión pública sostenible abordando conceptos clave como la evolución de la planeación estratégica y su conceptualización, así como en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 11 y 17, que buscan fomentar ciudades sostenibles y alianzas efectivas, conceptos básicos de entidad como su reseña historia, ubicación geográfica, antecedentes, análisis de los interno y externo. Para el desarrollo del diagnóstico se aplicaron herramientas tales como la matriz FODA Y FODA cruzado, EFI y EFE, análisis PESTEL, matriz interna externa, matriz de la gran estrategia, la matriz Boston Consulting Group, Balance ScoreCard y la matriz cuantitativa de planificación estratégica, además entrevistas a actores clave del entorno interno y externo del Jardín. Los hallazgos evidencian fortalezas significativas, como la colaboración con universidades y el compromiso del equipo técnico, pero también debilidades críticas como la dependencia financiera y la limitada presencia digital. El plan estratégico resultante servirá como una hoja de ruta para orientar la gestión institucional, incrementar su autosostenibilidad y posicionar al Jardín como un modelo de educación y conservación ambiental en Cuenca.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de titulación desarrolla una propuesta de planificación estratégica para el Jardín Botánico de Cuenca, una entidad dedicada a la conservación de la biodiversidad y la educación ambiental en la ciudad. Con un enfoque en la sostenibilidad, este capítulo aborda conceptos fundamentales que permitirán comprender la importancia de la planificación estratégica y su aplicación en la gestión de la organización, con el propósito de fortalecer su impacto y garantizar su desarrollo a largo plazo.

1.1. Planificación

La planificación puede entenderse como el proceso de anticipar posibles escenarios futuros, coordinar acciones y tomar decisiones fundamentadas para enfrentar cambios o incertidumbres. Funciona como una herramienta clave para que las organizaciones organicen su respuesta en un entorno que está en constante transformación (Schwartz y Vásquez, 1995).

Según Chiavenato y Sapiro (2016), dicen que en la planeación es fundamental establecer metas claras, desarrollar estrategias viables y seleccionar las acciones necesarias para lograrlas. Este proceso demanda la colaboración y el intercambio de ideas entre las personas involucradas en la organización, con el objetivo de alcanzar un consenso sobre las políticas establecidas y el rumbo futuro de la organización.

En conclusión, estos dos autores coinciden en indicar que la planeación es una herramienta que determina un proceso para coordinar acciones y la toma de decisiones fundamentadas sustentada en estrategias.

1.2. Estrategia

La estrategia es una acción que los gerentes ejecutan para cumplir uno o más objetivos de la organización, se entiende como una guía general que orienta a la organización y a sus partes hacia un estado o meta deseada en el futuro (Maleka, 2014).

La estrategia es un plan que reúne las políticas principales, los objetivos, las metas y las acciones clave de la organización de igual manera una estrategia efectiva asegura una óptima distribución de los recursos, permitiendo tomar ventaja tanto frente a los movimientos de los competidores como ante las condiciones del entorno (Chiavenato y Sapiro, 2016).

En conclusión estos autores coinciden en que la estrategia es un elemento clave en la gestión organizacional. Ambos enfoques destacan que una estrategia bien diseñada permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera eficiente y adaptarse a las condiciones del entorno.

1.3.Planeación Estratégica

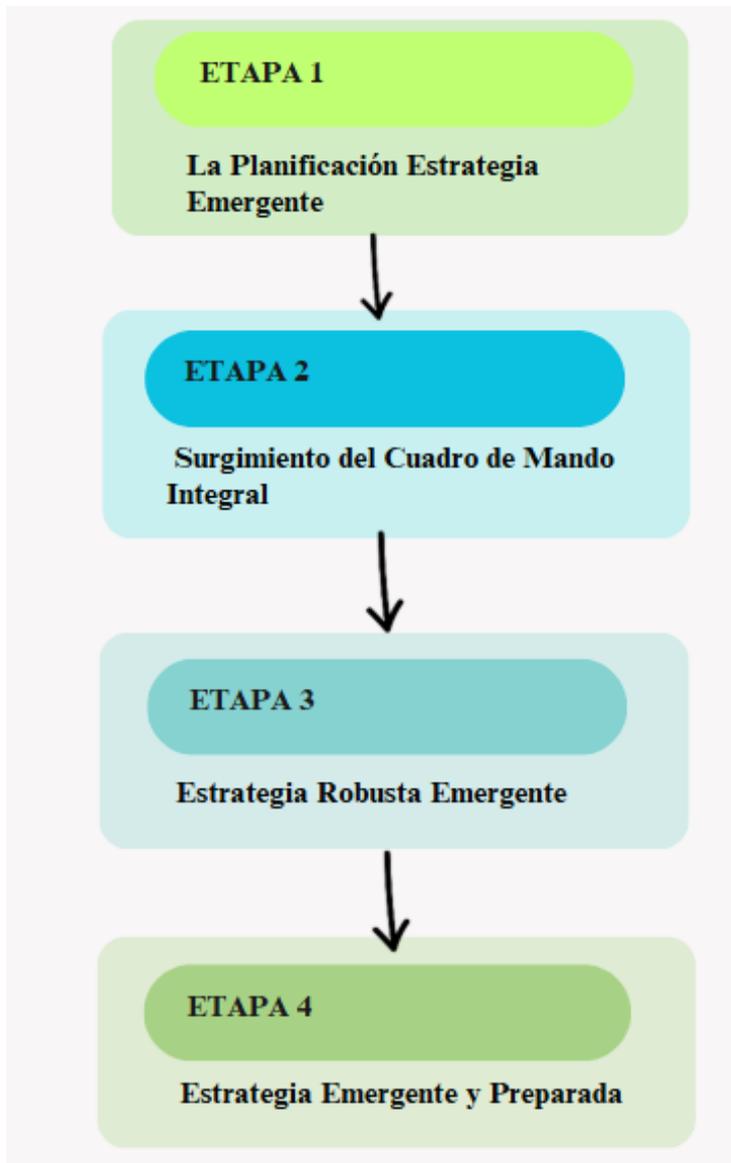
La planeación estratégica es el proceso que ayuda a definir y poner en práctica las estrategias de la organización, con el objetivo de alinear con su misión y adaptarla al entorno en el que opera (Chiavenato y Sapiro, 2016). Así mismo, Tafti et al. (2012) dicen que la planificación estratégica es un proceso que ha experimentado una evolución desde la década de 1950 y se puede describir como un método organizado que fija metas a largo plazo, creando estrategias para alcanzarlas y gestionando los recursos requeridos. La planificación estratégica es un proceso que, a través del análisis de la situación actual y las oportunidades futuras, permite definir las intenciones, recursos y metas de una empresa (Benková et al., 2019). Del mismo modo, la planificación estratégica elabora planes operativos que ayudan a una empresa a lograr sus metas. Es crucial, especialmente cuando resulta imposible alcanzar los objetivos en un entorno competitivo sin un plan definido, además de permitir la incorporación de nuevos productos y la adaptación a las necesidades cambiantes (Ríos-Ríos et al., 2023).

1.4.Etapas de la Planificación Estratégica y sus Descripciones

Según Tafti et al. (2012), existen 4 etapas de la planificación estratégica. La primera etapa es la planificación estratégica emergente, la segunda etapa es el surgimiento del cuadro de mando integral, la tercera etapa es estrategia robusta emergente y la cuarta y última etapa es estrategia emergente y preparada. Tal como se visualiza en la figura.

Figura 1

Etapas de la Planificación Estratégica



Nota: Tafti et al. (2012).

Planificación estratégica emergente: Según Tafti et al. (2012), la planificación estratégica surge en la década de 1950 y alcanza una gran popularidad durante las décadas de 1960 y 1970. En esa época, se la concibe como un proceso organizado que establecía objetivos a largo plazo, desarrollaba estrategias para alcanzarlos y empleaba los recursos necesarios. En un entorno relativamente estable, muchas organizaciones comenzaron a

utilizar oficialmente la planificación estratégica, implementando herramientas como el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y diversas matrices para analizar su situación interna y externa. Sin embargo, con el tiempo, los modelos tradicionales resultaron insuficientes para abordar el entorno empresarial turbulento y cambiante, lo que llevó al declive de este enfoque durante las siguientes décadas.

Surgimiento del cuadro de mando integral: Tafti et al. (2012) dicen que, la implementación ineficaz de las estrategias causó frustración entre los gerentes, lo que lleva a una disminución del interés en aplicar la planificación estratégica. Este declive se extiende hasta principios de la década de 1990. Una de las razones principales de esta mala implementación es la falta de un marco adecuado para llevar a cabo las estrategias de manera efectiva. En respuesta a este desafío se introdujo el cuadro de mando integral (BSC) en 1992 como una herramienta para mejorar la ejecución de las estrategias. Argumentan que el principal problema de la planificación estratégica es su débil implementación, por lo que desarrollaron el BSC para facilitar el seguimiento y ejecución exitosos de las estrategias. El BSC utiliza métricas financieras para medir el éxito, al tiempo que incorporaba indicadores relacionados con los clientes, procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento como elementos clave para generar valor a largo plazo para los accionistas. Esta herramienta pronto se vuelve popular en la planificación estratégica por su capacidad de equilibrar los objetivos a corto y largo plazo, así como las métricas internas y externas.

Según Tafti et al. (2012), cuentan que en la tercera etapa: el aumento de la incertidumbre y la vulnerabilidad en el mundo actual ha hecho que la planificación estratégica necesite incorporar nuevos conceptos y habilidades. Uno de esos conceptos clave es la robustez, que se refiere a la capacidad de un sistema para mantener su funcionalidad bajo diversas condiciones operativas. La toma de decisiones robusta surge como respuesta a situaciones de gran incertidumbre y desequilibrio, como las investigadas por Lempert y su equipo en la *Rand Corporation*. Esta estrategia se enfoca en escenarios donde la experiencia y la intuición no son suficientes para tomar decisiones complejas. En tales contextos, la toma de decisiones robusta ayuda a los responsables a pensar de manera estructurada sobre múltiples opciones y elegir la mejor alternativa disponible.

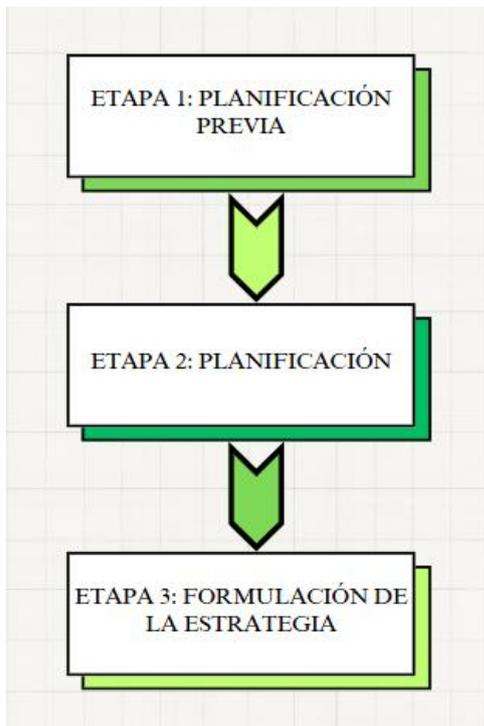
Este enfoque combina las capacidades de los humanos y las máquinas para la toma de decisiones a largo plazo. Los seres humanos tienen habilidades únicas para reconocer patrones, formular hipótesis y generar soluciones innovadoras, pero enfrentan desafíos en entornos inciertos y dinámicos. Aquí es donde las herramientas computacionales juegan un papel clave, ya que permiten la integración de la intuición humana con el análisis cuantitativo para decisiones más precisas y efectivas. Las estrategias robustas se basan en la combinación del análisis de decisiones clásico con la planificación de escenarios, lo que permite a las organizaciones gestionar las variaciones normales y continuar operando durante perturbaciones más graves (Tafti et al., 2012).

En la cuarta etapa el autor Tafti et al. (2012), dicen que, en la planificación estratégica, la cuarta etapa no está vinculada a una crisis específica, sino al surgimiento de un nuevo paradigma: la economía de la innovación. En este contexto, las empresas exitosas han cambiado su enfoque para lograr fundamentos empresariales, como la rentabilidad y las propuestas de valor competitivas. La economía de la innovación implica compartir conocimiento y transformar información en valor, lo que requiere una adaptación constante. La estrategia equilibrada se ha introducido como la apropiada en esta economía, y el concepto de ecosistema empresarial destaca la interacción entre múltiples actores y la expansión más allá de las industrias tradicionales. En este nuevo paradigma, la gestión del conocimiento del cliente es crucial, y el proceso de planificación estratégica se ha transformado para comprender el ecosistema empresarial y reinventar modelos de negocio.

Otros autores también proponen etapas para la planificación estratégica, como es el caso de Hijji (2014), quien establece que existen 3 etapas de planificación estratégica que son: etapa de planificación previa, la etapa de planificación y como última etapa es la formulación de la estrategia, como se visualiza en la figura 2

Figura 2

Etapas de la Planificación Estratégica



Nota: Hijji (2014).

En la primera, según Hijji (2014), argumenta que el propósito de esta fase es elaborar la planificación estratégica, la cual abarca tres actividades principales: conformar el equipo o comité de planificación, capacitar a dicho equipo en gestión estratégica, y revisar la estrategia de la organización principal. Las dos primeras actividades son responsabilidad de los líderes de la biblioteca, quienes deben seleccionar profesionales altamente cualificados para formar el equipo y proporcionarles capacitación según sus necesidades. No obstante, la tercera actividad y la mayor parte de los pasos subsiguientes serán llevados a cabo por el equipo designado. Los miembros de este equipo deben cumplir con dos requisitos: primero, deben tener formación en ciencias bibliotecarias o gestión; y segundo, deben representar a todas las áreas y niveles de gestión de la biblioteca. Además, podrían crearse subcomités para mejorar la comunicación entre el equipo principal y las partes interesadas, asegurando un flujo constante de información entre las distintas unidades de la biblioteca y el equipo. A pesar de la experiencia de los

miembros seleccionados, es posible que algunos no cuenten con los conocimientos fundamentales sobre gestión estratégica, por lo que será necesario organizar talleres para proporcionarles las habilidades requeridas y garantizar el éxito en la formulación e implementación de las estrategias.

En la segunda etapa se logra a través de dos elementos clave del modelo: la creación de la estrategia y su ejecución. La formulación abarca cuatro etapas: establecer la visión, misión y objetivos de la biblioteca; realizar un análisis del entorno; identificar opciones; y elegir la estrategia adecuada. La implementación, por su parte, busca cumplir los objetivos estratégicos de la biblioteca mediante cuatro acciones: diseñar una estructura organizacional; definir la cultura organizacional; elaborar políticas; y establecer planes de acción y operativos (Hijji, 2014).

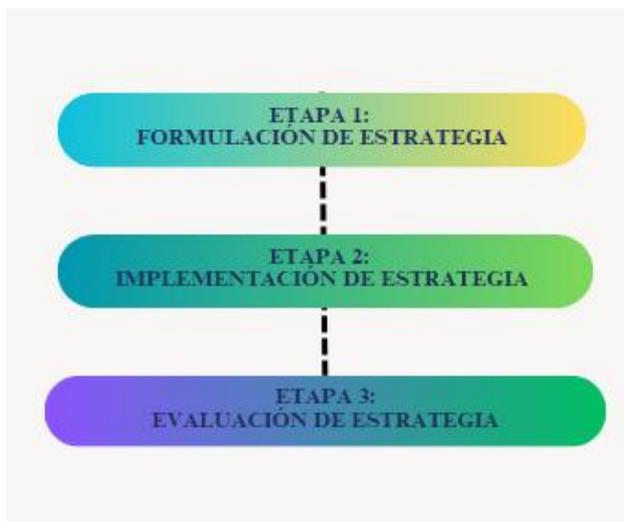
En la tercera y última etapa, los líderes y directores de cualquier organización deben establecer una visión que guíe el rumbo y futuro de sus instituciones, una declaración de misión que describa claramente sus actividades y justifique su existencia, y objetivos que concreten esa visión. Antes de desarrollar una estrategia para la biblioteca, el equipo de planificación debe asegurarse de que estos tres elementos esenciales estén presentes. Si lo están, el siguiente paso es verificar que se alineen con las mejores prácticas de gestión de bibliotecas mencionadas en la literatura y con la entidad matriz. Este modelo propone que los directores de la biblioteca y el equipo de planificación determinen, desde el inicio de la formulación de la estrategia, el propósito de la biblioteca y los servicios de información que brinda, y luego definan las declaraciones de visión, misión y los objetivos en función de ello. Es vital en esta etapa involucrar a todos los líderes de la biblioteca en la definición de estos elementos y asegurar el compromiso de todo el personal para alcanzarlos. Una vez establecidas las declaraciones de visión y misión, y definidos los objetivos, se debe proceder con un análisis del entorno. Este análisis permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la biblioteca, así como las oportunidades y amenazas que puedan afectar la implementación de la estrategia. Debido a su importancia central en el desarrollo de estrategias, el análisis del entorno forma parte clave del primer componente (formulación de la estrategia) de este modelo. El equipo de planificación debe colaborar estrechamente con los bibliotecarios de distintos departamentos y niveles de gestión para identificar y examinar estos aspectos. Al comparar fortalezas con debilidades y oportunidades con amenazas, el equipo podrá identificar alternativas que minimicen las debilidades y amenazas, maximizando las

fortalezas y oportunidades, y posteriormente seleccionar la mejor alternativa como estrategia (Hijji, 2014).

Según Jama-Zambrano (2019) dice que hay tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia. En palabras del autor, estas etapas se resumen en la creación y comunicación de la misión de la organización, después se establecen los objetivos que guíen el cumplimiento de aquella misión. Dicha fase busca responder a la pregunta clave de lo que la empresa aspira alcanzar. Además de definir la misión, se identifican oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas y también se puntúan objetivos a largo plazo, se establecen estrategias y se selecciona las más adecuadas. Durante este proceso, se consideran decisiones sobre en qué negocio participar, cuál abandonar, asignación de recursos, la expansión de operaciones, la posible fusión o asociación, y la prevención de adquisiciones hostiles. También se deben tener en cuenta los valores de los administradores al definir metas, ya sean sociales, éticos o prácticos. Como se puede observar en la figura 3.

Figura 3

Etapas de la Planificación Estratégica



Nota: Jama-Zambrano (2019).

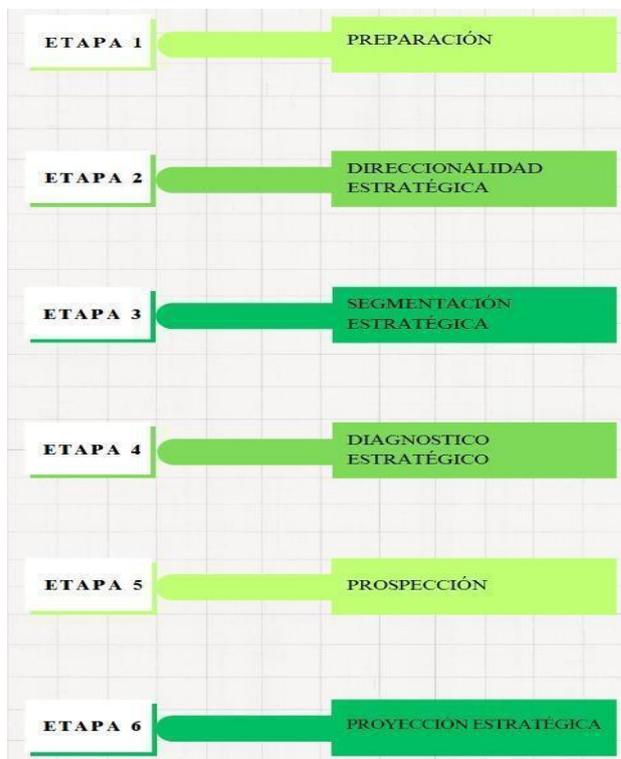
Según Rodríguez Castillo (2010), existen 6 etapas de la planificación estratégica los cuales son: preparación, direccionalidad estratégica, segmentación estratégica, diagnóstico estratégico, prospección y proyección estratégica.

En la primera etapa y segunda etapa según Rodríguez Castillo (2010), argumenta que en esta primera fase se lleva a cabo el proceso de planeación con los trabajadores y el análisis histórico de la organización de cómo ha ido evolucionando, por consiguiente en la segunda etapa se plantea una guía estratégica de la organización definiendo su misión, visión, valores y su cultura organización. En la tercera etapa de planeación estratégica se identifican los segmentos de la organización que sean de mucha importancia para los resultados de la misma organización.

En la cuarta y quinta etapa se realiza el diagnóstico interno y externo identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con esta información se confecciona la matriz DAFO, y a partir de ahí se realizan las estrategias a seguir, por consiguiente se analizan todos los escenarios posibles que se puedan presentar a la organización. Y por último la sexta etapa, aquí se formulan todos los objetivos que permitirán a la organización planear a largo plazo, se demostraran los criterios a medida que faciliten la evaluación del cumplimiento de aquellos objetivos y se plantean las estrategias a lograr esas metas (Rodríguez Castillo, 2010).

Figura 4

Etapas de la Planificación Estratégica



Nota: Rodríguez Castillo (2010).

1.5. La Planificación Estratégica en la Administración Pública

En la administración pública, la planificación estratégica se caracteriza por un enfoque en estabilizar los elementos clave dentro del contexto en que opera, al tiempo que mantiene la flexibilidad necesaria para gestionar la complejidad y aprovechar oportunidades. Esto permite promover la resiliencia y la sostenibilidad en un entorno incierto. Aunque las dimensiones de la planificación estratégica pueden aplicarse tanto a organizaciones con fines de lucro como sin fines de lucro, en el sector público el entorno gubernamental y las exigencias de rendición de cuentas hacen que el proceso sea más complejo (Bryson et al., 2018). De igual manera los autores Solomaha y Borovyk (2024) cuentan que la administración pública se debe entender desde la perspectiva de la gestión pública como una acción llevada a cabo dentro del sistema de una entidad gubernamental, cuyo propósito es mejorar su estructura organizativa. Además, implica el desarrollo y la toma de decisiones, la planificación y coordinación de las actividades de las partes involucradas, así como la distribución eficiente de responsabilidades y la gestión adecuada de la información, el personal, y los recursos documentales, psicológicos, científicos y financieros.

Así mismo, las entidades públicas deben adoptar una mayor flexibilidad en su planificación estratégica. Para ello, es crucial que destaquen su misión, definan claramente sus objetivos y acciones operativas, se orienten hacia los resultados, manejen la descentralización y respondan a las necesidades de sus usuarios. Asimismo, es importante que implementen estándares de calidad y promuevan una cultura de cambio e innovación (Berry, 2007).

1.6. Planificación con Sostenibilidad

Las organizaciones integran la sostenibilidad promoviendo la ecoeficiencia en la producción, lo que reduce emisiones y optimiza recursos. Esto implica evaluar su impacto ambiental en el ciclo operativo para gestionar aspectos internos y comunitarios. Algunas, además, aprovechan esta gestión para acceder a fondos especiales o proyectos ambientales con beneficios adicionales donde la planeación estratégica es de gran ayuda para la gestión interna y externa en la gestión de la sostenibilidad (De la Rosa, 2021).

La planificación estratégica es clave para que las instituciones públicas desarrollen estrategias alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU. Esta planificación permite integrar un enfoque sostenible que equilibre las metas sociales, económicas y ambientales, minimizando el impacto negativo en el medio ambiente y promoviendo el bienestar y la prosperidad académica. Además, al adoptar políticas internas sostenibles, la academia puede liderar con ejemplo, fomentando la conciencia y el compromiso social, mientras genera beneficios económicos, sociales y ambientales para todos los involucrados (Mota et al., 2024).

Para la investigación los objetivos de desarrollo sostenible que mejor concuerda con el 11 y el 17, los cuales concuerdan con el Jardín botánico de Cuenca a continuación se detallan los mismo.

1.7. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Figura 5

17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Nota: Se enfoca en los ODS 11, ciudades y comunidades sostenibles y 17, alianzas para lograr los objetivos. Gámez (2022).

De estos 17 objetivos los que concuerdan mejor con la investigación son el objetivo 11. Ciudades y comunidades sostenibles y el 17. Alianzas para lograr los objetivos, los cuales se desarrollan a continuación.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son objetivos diseñados para erradicar la pobreza, el sida, el hambre, la violencia y la discriminación hacia las Mujeres,

fueron adquiridos por las Naciones Unidas. Existen un total de 17 Objetivos distribuidos en 3 áreas diferentes, la social, económica y la ambiental. Todos estos objetivos tienen el fin de priorizar el avance de todas las personas del mundo a una mejor vida próspera y segura para todos (Objetivos de Desarrollo Sostenible, s. f.-c).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son una cadena de objetivos entrelazados entre sí, con el fin de del desarrollo de ciudades de calidad, que sean aptas para todas las personas, donde no exista violencia, discriminación, contaminación y sin pobreza, cada objetivo sirve para cumplir el siguiente objetivo, al final cumpliendo los 17 objetivos de los ODS (Blanco y Barrado, 2020).

La ONU adquirió los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son un total de 17 objetivos de Desarrollo sostenible, donde cada una enfrenta una problemática, entre ellas, Salud, Pobreza, Hambre cero, Educación, Igualdad de Género, agua, Etc. Los Objetivos permiten un punto de partida para la acción y la intervención al área ambiental y social (Rodrigo et. al., 2019).

Por otra parte, los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), se basan principalmente en teorías fundamentales sobre el bienestar de la sociedad y el medio ambiente. Cada uno de los objetivos combate un mal existente en las sociedades actuales, y en forma de cadena cada uno va compensando al siguiente objetivo (Fernández y Almicar, 2022).

1.8.Objetivo 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles

El Objetivo 11 perteneciente a los ODS se refiere a ciudades y comunidades sostenibles, con desarrollo económico y cuidado del medio ambiente priorizando la reducción de la contaminación ambiental y atmosférica, con el fin de detener el cambio climático y un mejor cuidado de la ciudad (Blanco y Barrado, 2020).

El objetivo 11 se refiere a mejorar la seguridad dentro de las ciudades, al igual que su sostenibilidad, esto implica dar una garantía de viviendas seguras y accesibles. También es importante pensar en el transporte público y lo importante de una inversión en él para garantizar un mejor servicio de transporte público, al igual que aumentar la creación de áreas públicas verdes y una mejor planificación del área urbana (UTE - La mejor Universidad del Ecuador, 2023).

1.9.Objetivo 17: Alianza para Lograr los Objetivos

El fin del Objetivo 17 es la interconexión entre países o ciudades, con el fin de obtener alianzas, que ayuden a tener acceso a la tecnología, de igual forma al intercambio de ideas, dando un campo más amplio de estrategias y decisiones. Es importante el manejo adecuado de las deudas en los países en desarrollo, con el fin de proveer inversiones múltiples en los países semidesarrollados (Objetivos de Desarrollo Sostenible, s. f.-c).

Por otra parte, el objetivo 17 se trata de inversiones a largo plazo, especialmente en países en desarrollo, para impulsar sectores como la energía limpia, infraestructura y tecnología. Para atraer estas inversiones, los gobiernos deben crear marcos legales claros y fortalecer los mecanismos de control. Estas alianzas deben basarse en valores compartidos y priorizar a las personas y el planeta (Fernández, 2022).

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DEL INTERNO Y EXTERNO DEL JARDÍN BOTÁNICO DE CUENCA

El Jardín Botánico de Cuenca es un espacio dedicado a la conservación de la biodiversidad, la educación ambiental y la investigación científica. Fue fundado en el año 2021 por el Municipio de Cuenca, ubicado en los márgenes de los ríos Yanuncay y Tarqui, con el propósito de preservar y exhibir la riqueza vegetal de la región.

Este proyecto abarca un total de 21 hectáreas y alberga aproximadamente 8.000 especies, aunque actualmente se encuentran en funcionamiento solo 5 hectáreas con 148 especies registradas. A pesar de su reciente creación, el Jardín Botánico busca consolidarse como un referente en la protección del medioambiente, promoviendo la sensibilización de la comunidad sobre la importancia de la flora local y fomentando el desarrollo sostenible a través de actividades educativas y científicas.

2.1. Antecedentes

El jardín botánico de Cuenca se encuentra en una etapa neutra, no cuenta con un plan estratégico a lo largo de su historia, actualmente tiene como directora a la encargada de la gestión de este. El jardín Botánico necesita una guía para establecer estrategias que ayuden a alcanzar sus objetivos, expandir el parque, poder cambiar su naturaleza con el fin de recibir fondos para seguir manteniéndose y obteniendo nuevas especies y espacios para el mismo cuidado de los especímenes, con el plan estratégico se dará apoyo y guía en el entorno interno y externo del jardín Botánico de Cuenca.

2.2. Reseña Histórica

“El Jardín Botánico de Cuenca, nace en el año 2021 por la necesidad de contar con un espacio destinado a conocer, conservar e investigar la biodiversidad del Azuay. El plan completo cuenta con un total de 5 fases las cuales se dividen en 21 hectáreas dentro de Cuenca la primera fase cuenta con 5 hectáreas ubicadas en los márgenes de los ríos Yanuncay y Tarqui y con 8000 especies. Por el momento el Jardín Botánico se encuentra en la segunda fase de expansión la cual se ubica dentro de los márgenes

del Río Yanuncay a la altura de los 3 puentes hasta el hospital del río” (Municipio de Cuenca, s.f.).

2.3. Ubicación Geográfica de la Entidad

Figura 6

Ubicación del Jardín Botánico de Cuenca



Nota: La entrada principal al jardín botánico de Cuenca se encuentra en la calle Pje. Río Cuenca, además de contar con 1 entrada ubicada en la av. 24 de mayo.

2.4. Análisis de evaluación interna

Para realizar una planificación estratégica efectiva, es importante diagnosticar las fortalezas y debilidades de la organización y comprender a fondo su estructura. Por lo tanto, llevar a cabo el análisis interno permite a la empresa centrarse en las áreas que requieren mejoras (D'Alessio, 2008).

Según David y David, (2017) el análisis de entorno interno conlleva un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de una organización mediante la revisión de áreas funcionales esenciales como la administración, el marketing, las finanzas, las operaciones, los recursos humanos. Este proceso busca identificar las competencias únicas de la organización y formular estrategias que permitan aprovechar sus fortalezas y reducir sus debilidades internas, con el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa.

Este análisis es clave para desarrollar y ajustar las diferentes fases de la planificación estratégica, ya que facilita una comprensión profunda de las principales

áreas de la organización. A partir de esto, es posible diseñar estrategias y establecer objetivos claros, tal como lo destacan los autores mencionados anteriormente.

Las áreas funcionales más relevantes que se deben analizar e identificar mediante la evaluación interna en cualquier negocio son:

- Administración
- Finanzas
- Contabilidad
- Talento Humano

Según D'Alessio (2008) el proceso para llevar a cabo una auditoría interna se desarrolla de la siguiente manera:

1. Se debe incluir a los gerentes y colaboradores de las distintas áreas funcionales de la organización.
2. Reunir y analizar la información de la organización referente a las distintas áreas de la organización.
3. Evaluar las distintas áreas en sus puntos más importantes.
4. Llevar a cabo varias reuniones para así identificar en conjunto las principales fortalezas y debilidades de la organización.
5. Se debe hacer una lista que se encuentren los factores de éxito críticos, en donde los gerentes lo califiquen según su importancia de más importante a menos importante.

El éxito de la evaluación interna depende de la contribución de ideas, experiencia e información de los gerentes y colaboradores de las áreas funcionales. La clave está en la coordinación, comunicación y comprensión mutua entre los responsables de cada área.

Con la participación en la evaluación interna los gerentes y colaboradores comprenderán cómo las decisiones afectan a otras áreas, lo cual es crucial para establecer objetivos y estrategias comunes de manera efectiva (D'Alessio, 2008).

2.4.1. Área de Administración

El Jardín Botánico organiza su planificación semanalmente con los siete jardineros, asignando encargados para diferentes actividades, incluyendo a una persona

exclusiva para el riego. Durante la semana se supervisa el avance y los viernes se revisan los resultados para realizar ajustes. Toda esta información se documenta y se reporta mensualmente en la plataforma POA, bajo la supervisión del técnico responsable de biodiversidad. En cuanto a la supervisión, cada área tiene un encargado que reporta su estado, mientras que la analista y la técnica de apoyo realizan inspecciones diarias recorriendo el jardín para verificar el mantenimiento.

La comunicación dentro de la Comisión de Gestión Ambiental es fluida, aunque con los departamentos administrativos externos requiere insistencia y seguimientos constantes para obtener respuestas.

2.4.2. Financiera y Contable

En cuanto al área financiera, el Jardín Botánico también depende del municipio para la asignación de recursos, aprobaciones de presupuestos y ejecución de gastos. Esta dependencia ha generado constantes retrasos en la realización de arreglos, mantenimiento, adquisición de insumos y desarrollo de nuevas iniciativas. Los trámites administrativos para acceder a los fondos municipales son lentos y burocráticos, lo que limita la capacidad del jardín para planificar y actuar de manera oportuna. Por ello, se considera clave lograr una mayor autonomía financiera que permita gestionar directamente los recursos económicos y ejecutar proyectos de forma eficiente y alineada con las necesidades del espacio.

2.4.3. Talento Humano

Actualmente, el Jardín Botánico depende del municipio para la gestión del talento humano, lo cual representa una limitación significativa. Cada vez que se requiere contratar personal, reemplazar colaboradores o gestionar temas administrativos relacionados con el equipo de trabajo, se deben seguir los procedimientos establecidos por el municipio, los cuales son complejos y prolongados. Esta situación ha dificultado la posibilidad de responder ágilmente a las necesidades del jardín, especialmente cuando se requiere personal de forma inmediata para cubrir actividades operativas, técnicas o de mantenimiento. El equipo considera fundamental alcanzar autonomía en esta área para conformar un equipo propio, capacitado y comprometido con la gestión diaria del jardín.

2.4.4. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor es el proceso mediante el cual la organización establece el costo asociado con sus actividades, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización, o en las empresas de servicio desde la compra de materiales hasta la prestación del servicio (David y David, 2017).

El objetivo de aplicar este análisis es identificar las ventajas o desventajas para así encontrar fortalezas y debilidades, en especial en relación con las de sus competidores (David y David, 2017).

En el análisis de la cadena de valor se dividen las actividades de la organización en dos tipos: las actividades primarias logística interna, producción, logística externa, marketing, ventas y servicio y las actividades de apoyo administración de la infraestructura administrativa, recursos humanos, investigación y desarrollo y suministros (Chiavenato, 2017).

Los pasos para elaborar una cadena de valor, de acuerdo con Vanner (2021), son los siguientes:

1. Identificar las actividades primarias y sus subactividades.
2. Identificar las actividades de apoyo y sus subactividades.
3. Analizar el valor y los costos asociados de las actividades.
4. Identificar las conexiones entre las actividades.
5. Encontrar actividades para aumentar el valor que se entrega a los usuarios.

Figura 7

Cadena de Valor



Nota: (Mecalux, s. f.)

Tabla 1

Cadena de Valor Aplicada al Jardín Botánico de Cuenca

Actividades de Apoyo	Desarrollo Tecnológico Implementación de sistema de ubicación de plantas. Uso de riego automatizado y humificadores. Colaboración con la Universidad Católica en el laboratorio de entomología.				
	Recursos Humanos Jardineros especializados en mantenimiento de flora y fauna. Capacitación del personal en conservación y educación ambiental. Voluntarios de la organización Biblio Río y estudiantes en prácticas.				
	Infraestructura del Jardín Conservación de ocho ecosistemas del Austro. Instalación de domo con control de temperatura. Espacios educativos y recreativos para visitantes.				
Actividades Primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing	Servicio
	Evaluación de especies antes de su introducción al ecosistema. Control de plagas con apoyo del laboratorio de entomología.	Cuidado y alimentación de animales residentes. Supervisión y reporte diario del estado del jardín.	Convenios con la Universidad del Azuay para contenido educativo y difusión. Gestión de donaciones e insumos mediante el sistema de trueque ambiental.	Difusión a través de Facebook y alianza con la Universidad del Azuay para Instagram y TikTok.	Falta de encuestas o retroalimentación de visitantes. Ausencia de estrategias para fomentar visitas recurrentes.
	Riego y mantenimiento diario de las áreas verdes.	Organización de visitas guiadas con personal especializado.	Coordinación con comunidades para la obtención de nuevas especies.	Desarrollo de una identidad visual y marca oficial. Creación de personajes como "Hormiga Chúa" para facilitar la educación ambiental.	Implementación de actividades educativas para reforzar el aprendizaje ambiental.

2.4.5. Área de Marketing

Actualmente, la difusión del Jardín Botánico se realiza únicamente a través de Facebook, utilizando una página recuperada de antiguos contratistas. Sin embargo, están en proceso de lanzar una nueva marca en colaboración con la Universidad del Azuay, lo que incluirá presencia en Instagram, TikTok y una sección en la página web de la Comisión de Gestión Ambiental para facilitar información y reservas.

No cuentan con un plan de mercadeo formal, pero recientemente se realizó un estudio de mercado dentro del convenio con la universidad.

En términos de posicionamiento, no han implementado estrategias recientes, aunque al momento de la inauguración del jardín sí se hizo una campaña de difusión. En cuanto a identidad visual, el logo actual fue diseñado por la analista de apoyo de manera provisional, pero la Universidad del Azuay está desarrollando una identidad oficial con logo y eslogan bajo el nombre "Jardín Botánico de Cuenca".

El jardín antes de la posesión de Carlos Orellana como director del jardín y de la CGA (Comisión de Gestión Ambiental de Cuenca), tenía un nivel de visitas muy bajo, en el periodo 2024 cero con más de 50.000 visitas en todo el año, en el mes de enero de este periodo tuvieron más de 5000 visitas.

2.4.6. Área de Jardinería y Botánica

El mantenimiento del jardín se realiza todos los días, incluyendo los sábados, con turnos rotativos para garantizar la conservación de las áreas verdes. Actualmente cuentan con un sistema de riego automatizado en algunas zonas, un humidificador y una máquina para remover la tierra, aunque se requiere más tecnología para mejorar el riego y transporte de materiales.

Para el control de plagas, trabajan en conjunto con la Universidad Católica, que opera un laboratorio de entomología dentro del jardín. Existen dos especies en peligro de extinción que están bajo cuidado, y se planea implementar un domo con tecnología de control de temperatura para mejorar su conservación.

La selección de nuevas especies sigue criterios ecológicos para preservar los ocho ecosistemas del Austro, y se obtienen plantas tanto de decomisos ambientales como de convenios con comunidades.

Actualmente, las visitas guiadas están a cargo de una sola persona y no se han publicitado ampliamente, aunque se busca implementar recorridos con voluntarios de la organización Biblio Río. También se han realizado actividades con empresas privadas que buscan adoptar espacios dentro del jardín, aunque deben seguir criterios técnicos para no afectar el ecosistema.

El personal de jardinería ha recibido capacitaciones y se planea reforzar la educación ambiental con nuevas estrategias.

2.4.7. Área de Tecnología

El jardín cuenta con un sistema de riego automatizado y un humidificador, pero aún necesita mejoras tecnológicas, especialmente para abarcar todas las áreas de riego y contar con equipos que faciliten el mantenimiento. Están comenzando a implementar un sistema de ubicación de plantas para mejorar su monitoreo. En términos de innovación, colaboran con la Universidad Católica en un laboratorio de entomología y buscan implementar más tecnología en el futuro para optimizar la gestión del jardín.

El jardín está trabajando junto a la Universidad de la Azuay, la cual ha generado guías por medio de estudiantes que realizan sus prácticas los cuales ayudan en las guías a escuelas que visitan el Parque, además ha creado diferentes personajes que representan

al jardín con un total de 3 a 4 personajes, como por ejemplo la Hormiga Chúa para la Emac, con el fin de hacer más amigable la educación ambiental para los niños y los adultos mayores de la ciudad. Estos personajes van a ser un punto clave que ayuda al jardín a brindar un mejor desarrollo en la educación ambiental.

2.4.8. Área Productiva

Para la gestión de semillas, el Jardín Botánico no recibe apoyo de la EMAC, por lo que deben recolectarlas directamente de sus propias plantas. En cuanto a productos y servicios, el jardín alquila un auditorio mediante un sistema de trueque ambiental, donde las personas no pagan con dinero, sino con insumos necesarios como plantas, abono o herramientas. Sin embargo, la autogestión se ve limitada, ya que no pueden manejar dinero directamente. También se está buscando implementar capacitaciones en alianza con Biblio Río.

2.4.9. Gestión de la Información

Para enfrentar cambios climáticos y épocas de sequía, el jardín utiliza agua del río para el riego, lo que generó críticas debido a la falta de información pública sobre el origen del agua. Durante la sequía reciente, se aumentó significativamente el tiempo de riego para mantener las plantas en buen estado, y se tuvo que reforzar el trabajo en esta área con más personal.

2.4.10. Área Operativa

El Jardín Botánico depende del municipio para la mayoría de sus decisiones y autorizaciones de gastos, lo que les impide gestionar fondos de manera autónoma. No pueden manejar dinero directamente, por lo que utilizan el sistema de trueque ambiental para obtener insumos sin problemas administrativos. Aunque este sistema ha funcionado hasta el momento, limita la capacidad del jardín para realizar mejoras y responder de manera ágil a sus necesidades operativas.

Cabe recalcar que la actual administración de Cuenca, ha ayudado en gran medida al crecimiento en el tema ambiental dentro de la ciudad de Cuenca gracias a lo cual se aprobó una reforma de la ordenanza que regula el control del ruido dentro de la ciudad (Ordenanza de Control de la Contaminación Ambiental Originada por la Emisión de Ruido proveniente de Fuentes fijas y móviles, Artículo 316, la normativa regula y controla

los niveles de ruido en el Cantón y representa un avance para los ciudadanos, que demandan un ambiente más tranquilo y saludable. Participó Carlos Orellana).

2.4.11. Misión

Según Chiavenato y Sapiro (2016), dice que la misión de una organización define su propósito dentro de la sociedad en la que opera y articula su razón de ser. Además, responde a la pregunta: "¿Cuál es el negocio de la organización?"

La misión de una empresa es el propósito que la diferencia de otras similares. Responde a la pregunta fundamental: "¿cuál es nuestro negocio?". Una misión clara y comprensible es esencial para establecer objetivos y estrategias efectivas, ya que define lo que la empresa aspira a ser y a quién desea servir (David y David, 2017).

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2016), la misión organizacional debe considerar algunos aspectos:

- El propósito fundamental de la organización.
- Su función dentro de la sociedad.
- La esencia y características de su negocio.
- El impacto y beneficios que genera para sus grupos de interés.
- Las áreas clave en las que debe enfocar sus esfuerzos a futuro.

2.4.12. Propuesta de Misión al Jardín Botánico de Cuenca

El Jardín Botánico de Cuenca es una organización científica, educativa y recreativa sin fines de lucro, comprometida con la conservación y divulgación de la diversidad vegetal del Azuay. A través de la investigación, la educación ambiental y el contacto directo con la naturaleza, promovemos la sensibilización y el entendimiento de la ciudadanía sobre la importancia de preservar la biodiversidad, fomentando una cultura de responsabilidad y acción hacia la protección del entorno natural.

2.4.13. Visión

Según Thompson (2006), la visión es una declaración precisa que traza el rumbo de la empresa y su evolución a largo plazo. Refleja la influencia de las nuevas tecnologías,

la evolución de las necesidades y expectativas de los clientes, y las transformaciones del mercado, entre otros factores clave.

Una visión empresarial debe ser realista, alineada con la situación actual de la empresa y completamente creíble. Para lograrlo, Chiavenato y Sapiro (2016), nos dicen que se debe cumplir con tres principios esenciales:

- **Basarse en la realidad:** La visión debe ser alcanzable y evitar promesas poco concretas o imposibles de cumplir, como "ser líderes en tecnología" o "transformar la sociedad". Si bien es válido aspirar a metas ambiciosas, es crucial entender la empresa y sus objetivos para evitar planes vacíos o sin impacto.
- **Ser clara y enfocada:** Una visión efectiva debe ser concisa pero impactante. Tratar de incluir demasiados objetivos, como sostenibilidad, satisfacción del cliente y cultura organizacional, puede dispersar esfuerzos y disminuir la claridad.
- **Equilibrar los intereses de todos:** La visión debe considerar a todos los grupos involucrados. El liderazgo en el sector es importante para empleados y directivos, pero debe reflejarse en beneficios concretos para los clientes, como una mejor tecnología o precios competitivos. En lugar de enfocarse en ser "el mejor del mundo", es más efectivo plantear una visión global con un impacto real.

2.4.14. Propuesta de Visión al Jardín Botánico de Cuenca

El Jardín Botánico de Cuenca es un referente en la conservación, investigación y educación ambiental, albergando colecciones representativas de los ocho ecosistemas del Azuay. Como organización científica sin fines de lucro, fortalecerá su compromiso con la sostenibilidad y el uso responsable de la biodiversidad, promoviendo la conexión entre la naturaleza, las comunidades locales y la administración pública. A través del conocimiento, la ciencia y el respeto por las prácticas tradicionales, contribuirá al desarrollo sociocultural y ambiental, asegurando el bienestar de la sociedad y la preservación de la biosfera.

2.4.15. Propuesta de Objetivo General al Jardín Botánico de Cuenca

Posicionar al Jardín Botánico de Cuenca como un espacio de investigación científica, educativa y recreativa, que aumente la comprensión de los servicios ambientales de nuestros ecosistemas y estimulen la participación de los diferentes actores

sociales para construir una cultura ciudadana orientada a promover cambios en las relaciones que mantenemos con nuestro entorno natural.

2.4.16. Propuesta de Objetivo General al Jardín Botánico de Cuenca

Posicionar al Jardín Botánico de Cuenca como un referente en investigación científica, educación y recreación, promoviendo la comprensión de los servicios ambientales de los ecosistemas y fomentando la participación de diversos actores sociales. A través de este proceso, buscamos fortalecer una cultura ciudadana que impulse cambios positivos en la relación con el entorno natural.

2.4.17. Propuesta de Valores al Jardín Botánico de Cuenca

Los valores de una organización son esenciales, porque actúan como las directrices clave que guían el comportamiento de sus empleados y establecen el marco para la toma de decisiones. Estos valores reflejan la filosofía de la empresa, expresando claramente sus creencias, actitudes, tradiciones e identidad (D'Alessio, 2008).

Los valores de la organización reflejan sus características esenciales y las virtudes que promueve, como la transparencia, el respeto a la diversidad, el compromiso con la calidad y la responsabilidad medioambiental (Chiavenato y Sapiro, 2016).

Propuesta Valores del Jardín Botánico de Cuenca

-  Conservación: Compromiso con la protección y preservación de la biodiversidad y representación de los ecosistemas Azuay
-  Educación y divulgación: Promoción del conocimiento científico y ambiental para sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de la naturaleza.
-  Investigación científica: Fomento de estudios y proyectos que contribuyan al entendimiento y uso sostenible de la flora y sus ecosistemas. organizaciones locales y nacionales con jardines del extranjero cambiar eso.
-  Colaboración: Trabajo conjunto con universidades, instituciones públicas, comunidades locales y otras organizaciones para fortalecer la conservación ambiental.

-  Sostenibilidad: Implementación de prácticas ecológicas que aseguren el equilibrio entre el desarrollo humano y la protección del medio ambiente.
-  Respeto por la naturaleza y la cultura: Valorización de los conocimientos ancestrales y las formas tradicionales de aprovechamiento de los recursos naturales.
-  Compromiso social: Contribución al bienestar de la sociedad a través de la educación, la recreación y la promoción de una cultura ambientalmente responsable.

2.5. Levantamiento Actual de la Información de la Empresa

La metodología aplicada en esta investigación fue de enfoque mixto donde el enfoque cuantitativo pertenece al análisis de datos financieros y presupuestarios del Jardín Botánico de Cuenca, mientras que en el enfoque cualitativo se trata de revisión documental del modelo de gestión realizado anteriormente para el Jardín.

La presentación de datos cuantitativos no se ejecutó debido a la falta de datos financieros y al ser el Jardín Botánico de Cuenca parte de la CGA, su presupuesto se asigna del total de la CGA lo cual impide conocer datos financieros adecuados, en cuanto a los datos cualitativos su recolección se realizará por medio de talleres y entrevistas, su información será presentada en Word.

Se realizó dos entrevistas una del entorno externo nombrada como PESTEL realizada al director de la CGA, y otra entrevista de entorno interno realizada a la administrativa interna, técnico parte de la CGA y dentro del área de Biodiversidad y apoyo al Jardín Botánico de Cuenca.

2.6. Matriz EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta estratégica que sintetiza y evalúa las principales fortalezas y debilidades de los distintos departamentos de una empresa, como administración, planificación, finanzas, marketing, producción, entre otros, y también analiza las interrelaciones entre estas áreas (David y David, 2017).

Esta herramienta asigna pesos y calificaciones a los factores según su importancia. Los puntajes ponderados se utilizan luego para calcular una puntuación total, que refleja las fortalezas y debilidades internas de la organización (David y David, 2017).

La matriz EFI se emplea para crear estrategias que potencien las fortalezas y reduzcan las debilidades, con el objetivo de mejorar el rendimiento de la organización. También sirve para evaluar las estrategias actuales e identificar áreas de mejora (Gehisy, 2016).

Al igual que en la matriz EFE, la matriz EFI implica asignar a cada factor interno clave una ponderación entre 0,0 y 1,0, según su importancia para el éxito en la industria. La suma de todas las ponderaciones de las fortalezas y debilidades debe ser igual a 1,0. Además, cada factor recibe una calificación entre 1 y 2, que refleja la eficacia de la organización al implementar esa estrategia. Se multiplica la ponderación por la calificación para obtener la puntuación de cada factor. La suma de las puntuaciones ponderadas determina la puntuación total de la organización, donde la puntuación más alta posible es 4,0, la más baja es 1,0 y el promedio es 2,5.

Tabla 2

Matriz EFI aplicada al Jardín Botánico de Cuenca

MATRIZ EFI			
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Supervisión Eficiente y Planificación Estructurada	0.10	4	0.2
Colaboración con Universidades locales para investigaciones y el cambio de imagen.	0.05	4	0.6
Colaboración junto a empresas privadas y fundaciones.	0.07	4	0.6
Capacitación continua al personal del Jardín Botánico de Cuenca.	0.01	2	0.1
Autogestión interna para el mantenimiento del Jardín Botánico de Cuenca.	0.10	4	0.6
Equipo comprometido en conseguir mejorar el Jardín Botánico de Cuenca.	0.10	4	0.6
SUBTOTAL FORTALEZAS			2.7
DEBILIDADES			
Falta de variedad en actividades dentro del Jardín Botánico de Cuenca.	0.12	4	0

Falta de publicidad por medio de redes sociales y medios.	0.10	4	0
Falta de recursos económicos para el mantenimiento del Jardín Botánico de Cuenca	0.05	3	0
Dependencia de recursos económicos y toma de decisiones por parte del Municipio.	0.05	3	0.45
Falta de autonomía financiera.	0.15	4	0.8
Falta de personal en diferentes áreas.	0.10	4	0.6
SUBTOTAL DEBILIDADES			1.85
TOTAL	1		4.55

Al realizar la matriz EFI del Jardín Botánico de Cuenca, los puntos a tratar fueron fortalezas y debilidades la parte interna del Jardín Botánico, como resultado se obtuvo un puntaje de 4.55 que es más que la media de 2.5 lo cual indica que internamente el Jardín Botánico está aprovechando a su equipo y sus herramientas con una gran eficiencia.

2.7. Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta estratégica que permite analizar el entorno externo (político, económico, social, tecnológico y legal) de una organización, con el objetivo de determinar su posición competitiva dentro de su industria (David y David, 2017).

Esta herramienta evalúa las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización, asignando un peso y una calificación a cada factor según su importancia. Los puntajes obtenidos se utilizan para calcular una puntuación total, la cual refleja el atractivo general del sector y la posición competitiva de la organización dentro de él (Gehisy, 2016).

Las organizaciones pueden emplear los resultados de la Matriz EFE para diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades y reduzcan las amenazas. De igual manera sirve para evaluar la efectividad de las estrategias que ya están en marcha (David y David, 2017).

La aplicación de la matriz EFE implica asignar a cada factor externo clave una ponderación entre 0,0 y 1,0, según su relevancia para el éxito en el sector. La suma de las ponderaciones de las oportunidades y amenazas debe ser igual a 1,0. Además, cada factor

recibe una calificación entre 3 y 4, que refleja la efectividad de la organización al abordar esa estrategia. Luego, se multiplica la ponderación por la calificación para obtener la puntuación de cada factor. La suma de las puntuaciones ponderadas da la puntuación total de la organización, cuyo valor máximo es 4,0, el mínimo es 1,0 y el promedio es 2,5.

Tabla 3

Matriz EFE aplicado al Jardín Botánico de Cuenca

MATRIZ EFE			
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Apoyo de universidades en investigación y proyectos	0.15	4	0.6
Respaldo de organismos públicos	0.05	2	0.1
Aumento del interés por la educación ambiental	0.1	3	0.3
Disponibilidad de fondos y subvenciones	0.05	1	0.05
Potencial colaboración internacional con otros jardines botánicos	0.05	1	0.05
Subtotal Oportunidades			1.1
AMENAZAS			
Procesos administrativos y operativos lentos para acceder a financiamiento y contratación de personal	0.2	4	0.8
Desinterés de algunos sectores en temas ambientales	0.05	2	0.1
Regulaciones ambientales que pueden limitar ciertas actividades	0.05	1	0.05
Impacto del cambio climático en las especies vegetales	0.1	3	0.3
Fluctuaciones económicas que puedan reducir el gasto público en áreas de conservación	0.2	4	0.8
Subtotal Amenazas			2.05
Total	1		3.15

Al realizar la matriz EFE del Jardín Botánico de Cuenca, los puntos a tratar fueron Oportunidades y Amenazas la parte externa del Jardín Botánico, como resultado se obtuvo un puntaje de 3.15 que es más que la media de 2.5 lo cual indica que internamente el Jardín Botánico está aprovechando su entorno externo.

2.8. Análisis del Entorno Externo

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones, convirtiéndose en un desafío estimulante. Esto brinda a los líderes la posibilidad de demostrar su habilidad para potenciar las oportunidades y mitigar o eliminar el impacto negativo de las amenazas (Torres, 2015, p. 109).

El análisis externo de una organización es un paso crítico en el proceso de planificación estratégica, es el proceso para detectar las amenazas y las oportunidades que existen en el entorno donde opera la organización que afectan cómo persigue su misión (Hill, *et al.*, 2015).

Para realizar el análisis externo del Jardín Botánico de Cuenca es necesario utilizar diferentes herramientas con el fin de poner estudiar de mejor forma el entorno, donde podemos encontrar el PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y stakeholder.

2.9. PESTEL

El análisis PESTEL permite evaluar la influencia del entorno externo en la organización y tomar decisiones estratégicas para afrontar cambios de manera efectiva. Al examinar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, se pueden identificar tendencias y anticipar desafíos. La correcta interpretación de esta información es clave para implementar acciones adecuadas que favorezcan la adaptación y el crecimiento institucional (Chiavenato, 2017).

El análisis PESTEL se trata de los factores Políticos, Legales, Económicos, Sociocultural y tecnológico lo que permite hacer un análisis externo a nivel del macroentorno, cada de estos efectos se definen de la siguiente manera:

Político y Legal: Este enfoque integra dos aspectos, el político y el legal, que suelen tratarse de manera unificada. El componente político se refiere a las variables de

política pública a nivel nacional, mientras que el legal abarca leyes, decretos, resoluciones y normativas emitidas por el sector público (Uribe, 2016, p. 196).

Económico: la evolución de ciertos indicadores macroeconómicos puede afectar el desarrollo del sector en el que opera una empresa. Por ello, es fundamental que la organización analice los factores económicos más relevantes para su industria, como la inflación, el crecimiento del PIB, el ciclo económico, la tasa de desempleo y la carga impositiva, entre otros (Martínez y Milla, 2012, p. 35).

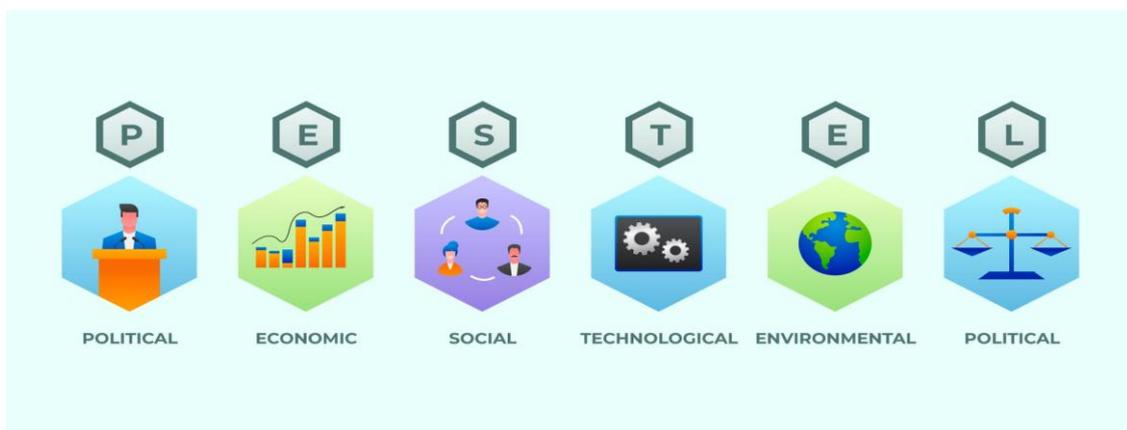
Sociocultural: los factores socioculturales se refieren a los aspectos sociales y culturales como tendencias demográficas, actitudes del consumidor y estilos de vida (Chiavenato, 2017). Estos factores pueden afectar las operaciones de la organización al cambiar las preferencias y el comportamiento de los clientes.

Tecnológico: Las innovaciones permiten el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como la mejora en los métodos de producción y entrega al consumidor final. Estas innovaciones pueden dar lugar a la creación de nuevos sectores y modificar los límites de los sectores ya existentes (p. 36). Algunos ejemplos de estas innovaciones incluyen avances tecnológicos, el uso de internet y el comercio virtual, así como las acciones gubernamentales e incentivos públicos (Martínez y Milla, 2012, p. 36).

Ecológico: Según Chiavenato, 2017 el factor ecológico “Es el estudio de los factores ambientales, como la gestión de los recursos naturales y su impacto en la empresa”

Figura 8

Cuadro PESTEL



Nota: (López, 2023)

2.9.1. PESTEL aplicado al Jardín Botánico

- Político

El Jardín Botánico de Cuenca se encuentra en su etapa de expansión después de 5 años de su creación, se han descentralizado ciertas áreas es decir que tiene capacidad de toma de decisión directamente, sin embargo, la gestión financiera, talento humano y el modelo que le dé una sostenibilidad económica depende del municipio.

En el ámbito político el jardín depende de manera directa del Municipio de Cuenca, pero recientemente se logró descentralizar en algunas competencias (no se mencionan cuales) pero existe aún el mayor inconveniente para la existencia del Jardín, el ser autosostenible económicamente, con un presupuesto limitado por parte del Estado lo cual limita muchas labores dentro del Jardín el cual tiene requerimientos permanentes. El alcalde ha permitido la descentralización de algunas competencias que se centran directamente en solo administrar y no en el ámbito ecológico.

La gestión por parte de la administración actual para hacer de Cuenca un lugar más atractivo para el turismo ha fomentado a extender en gran medida los espacios verdes y su cuidado por toda la ciudad manteniendo la imagen de una ciudad llena de vida silvestre, lo que también ayudó a la atracción de turistas y escuelas principalmente a visitar el jardín.

Para el funcionamiento del jardín botánico de Cuenca se requiere de una patente ambiental, en la entrevista del director indica que hasta la presente fecha el ministerio de ambiente no ha proporcionado la patente debido a lo lento del proceso que ellos manejan, además de ser un proceso lento también depende de un pago al momento de conseguir la patente de prueba, se tiene 30 días para realizar el pago de \$130 dólares los cuales se deberían encargar el departamento financiero del municipio pero por la lentitud puede llegar el caso de pasar esos 30 días y tener un multa por incumplimiento de pago y no solo para esta institución sino para algunas las cuales se dedican al cuidado de fauna y naturaleza, en cuanto a permisos y normativas no hay inconvenientes.

- Económico

El Jardín botánico con respecto al presupuesto municipal no representa un gasto mayor tanto en la parte operativa y con el tema de personal, sin embargo, si se requiere de mayor inversión para fortalecer su capacidad operativa y un manejo adecuado de las 5

hectáreas y la expansión de la siguiente etapa, sin embargo, el presupuesto depende de la gestión municipal y de la aprobación que se da en el consejo cantonal es un proceso externo al Jardín Botánico.

Las reformas tributarias que han sido reformadas, entre ellas se encuentra, el nuevo monto de exoneración del impuesto de salida de divisas (ISD), extinción de deudas pequeñas con el SRI, Nueva tabla para el impuesto a la renta, Medidas adicionales para la tributación de pronósticos deportivos no han alterado al jardín pero Carlos Orellana menciona que espera como director de la CGA el retiro de IVA en los alimentos para perros y gastos que ayudaría la unidad de gestión animal que existen en Cuenca. En el último periodo 2024 el Ecuador ha sufrido un aumento en su riesgo país, actualmente se encuentra en 1305 a comparación del periodo del 2024 que cerró el año con 1200 puntos, debido a los acontecimientos recientes en el país se espera un gran aumento de puntos afectando al turismo y muchas áreas del país, pero el riesgo país, no ha afectado las visitas al jardín por parte de extranjeros, a lo contrario ha ido en aumento y es del agrado de muchos turistas los cuales brindan apoyo de forma anónima al jardín para su cuidado, por medio de abono, plantas, herramientas (El jardín no puede recibir dinero debido a ser una entidad pública).

El Jardín Botánico presupuestaría y operativamente con relación al presupuesto del Municipio no es tan grande, sin embargo, el monto asignado no es el suficiente para un manejo adecuado, por lo tanto, al ser la aprobación del presupuesto y la gestión financiera externas al Jardín Botánico eso hace que la sostenibilidad sea más difícil, se ve afectado por no poder tener fondos inmediatos para su mantención o una expansión de su nómina de trabajadores expertos en diferentes áreas.

- Sociocultural

Con respecto al ámbito sociocultural, Cuenca siempre ha sido una ciudad sostenible, se ha destacado una gran biodiversidad y una amplia área verde significativa dentro de su territorio, dando un buen ejemplo del cuidado ambiental a nivel nacional, siempre se dan los mantenimientos adecuados a las diferentes áreas verdes e igual sus ciudadanos aprecian el área verde que existe a su alrededor, se ven indignados ante la presencia de suciedad o contaminación a sus espacios.

Todo esto refleja una cultura sobre el cuidado ambiental muy marcada en esta ciudad dando la oportunidad a que los proyectos ambientales sigan aumentando. La

administración actual de Cuenca ha ayudado a llevar a cabo proyectos ambientales de sus antecesores lo cual demuestra preocupación con priorizar los mejor para su ciudad.

El tema de educación ambiental ha estado disperso, no se ha logrado tener un impacto que se quisiera en Cuenca. Solo casa adentro, por ejemplo, etapa trabaja con respecto al reciclaje de baterías y el cuidado del agua responsable, también el EMAC con sus escuelas ambientales, se piensa en una unificación en cuanto a la educación ambiental con el fin de tener una sola guía de educación ambiental dando una visión mayor al cuidado de muchos temas incluidos las plantas, el agua etc.

El Jardín Botánico se ha convertido en uno de los epicentros más importantes de la educación ambiental. Cuando se menciona que se reciben alrededor de 5.000 visitas, al menos 3.000 de ellas han llegado con el propósito de conocer el Jardín Botánico para comprender que es un espacio de investigación, conservación y educación. En este lugar se enseña sobre los diferentes pisos climáticos del Azuay, su biodiversidad y especies. Cabe destacar que, sobre todo, la importancia del jardín radica en demostrar que un jardín lleno de rosas y colores no es un jardín botánico. Al contrario, deben existir plantas que muestren cómo, gracias a su presencia, los ecosistemas pueden mantenerse saludables y en equilibrio.

Las primeras visitas de los cuencanos cuando se abrió el Jardín Botánico no fueron tan motivantes, ya que se encontraron con un espacio donde esperaban un jardín imaginario, un determinado escenario colorido, y salían con la desilusión de encontrarse con algo diferente. Esto es comprensible, porque las plantas no crecen de manera inmediata. Además, hay muchas personas que no entienden que las flores, tienen un ciclo. Por lo tanto, si alguien visita el jardín en esta época, seguramente encontrará un espacio mucho más florido. Sin embargo, hay otros momentos en los que toca cultivar la parte seca de las flores, limpiar y volver a sembrar. Esto también está relacionado con la educación ambiental, que sin duda se vuelve necesaria para garantizar que los ciudadanos entiendan la importancia de un jardín botánico

- Tecnológico

Para el aspecto Tecnológico el jardín cuenta con un convenio junto a la universidad católica y la sociedad tecnológica del país, las 2 utilizan un laboratorio ubicado en el jardín en el ala este con el fin de permitirnos hacer estudios de especies de gusanos, larvas, bichos propios de la localidad, todas esta sin investigaciones ayudan por

ejemplo contrarrestar plagas que existan dentro del jardín con los mismos bichos, es un aporte importante para el uso de la ciencia, y para entender de mejor manera el hábitat, se están desarrollando diferentes proyectos que se van a implementar a lo largo del periodo 2025, por ejemplo el uso de paneles solares que permitan el uso de energía limpia y sostenible.

En redes sociales el jardín solo cuenta con Facebook y un apartado en la página web de la Comisión de Gestión Ambiental (CGA). El jardín necesita un sistema de códigos QR para la identificación de las diferentes especies que existen en el mismo, generando un inventario más eficiente y para ayudar a que las personas puedan conocer datos importantes sobre las especies que existen en el jardín, se plantea realizarlo en este periodo 2025. El jardín botánico de Quito es autosostenible económicamente además de llevar sus propias investigación y convenios junto a diferentes universidades de Quito, pero no comparte la misma temática a comparación del jardín de Cuenca debido a su tiempo de desarrollo y apoyo tecnológico

- Ecológico

El jardín enfrenta diferentes problemas, pero principalmente el hecho de que Azuay es una provincia con un clima más frío, crea la necesidad de realizar crear pisos climáticos adecuados para las diferentes especies que se desea tener dentro del jardín, un proyecto realizado por diseñadores pertenecientes al municipio de Cuenca, crearon la propuesta de un domo grande en el cual poder tener plantas tropicales y poder mantenerlas bajo sus condiciones adecuadas. Aparte de ese proyecto el municipio también busca crear un mariposario el cual será una gran atracción para los turistas y visitantes aumentando las visitas para el jardín. Las reformas ambientales han sido positivas para el país, la constitución del 2008 ha ayudado mucho a reconocer los derechos de la naturaleza, el *sumak Kawsay* es el buen vivir, un punto importante de esto es el encuentro entre el hombre y la naturaleza el respetar a la misma ya los animales dándoles un lugar donde poder estar sin ser evadidos sus derechos todo esto se ve reflejado en la constitución del 2008 lo cual refleja la importante que son los temas ambientales.

El Código Orgánico Administrativo (COA) ha generado cambios importantes al código orgánico ambiental, los cuales permiten que los gobiernos locales como las juntas parroquiales, gobiernos provinciales etc. Pueden asumir control del ámbito ambiental, lo cual permite distribuir el control de la naturaleza a otros poderes y llegar más lejos en el

cuidado del medio ambiente, todo esto es un paso importante a nivel nacional, dando una mejor adaptación al control de las diferentes especies nativas del país. En el último año 2024 Ecuador sufrió un estiaje muy grave durante más de la mitad del mismo periodo lo que produjo algunos problemas dentro de la ciudad, la caída de árboles que atenta ante la vida de ciudadanos debido a raíces secas y debilitadas que ya no pueden cargar el peso del mismo árbol. El jardín se vio afectado por la sequía debido a que su forma de obtención de agua es por medio de bombas que redirigen el agua de los 2 ríos que lo rodean, pero al reducir la cantidad de agua en los ríos, muchos ciudadanos cuestionan este proceso de obtención del mismo recurso.

El cambio climático es una amenaza muy grande para cualquier jardín botánico, por lo cual en Cuenca obligó a tener el primer plan de riesgos climáticos (plan de acción para la reducción de las huellas de carbono e hídrica, publicado en el año 2018). Este periodo 2025 se está construyendo el plan de acción climática con enfoque a políticas que garantizan el trabajo de temas de resiliencia de adaptación al cambio climático y de mitigación.

- Legal

El jardín su principal regulador es el Ministerio del Ambiente, como tarea principal se debe entregar el inventario de todas las especies que tiene el jardín, todo con el fin de controlar que especies si pueden estar dentro del jardín y cuáles no para no afectar al entorno causando una crisis interna del jardín, todo esto es regulado por el ministerio del Ambiente. No se presenta problemas con respecto al terreno que representa las 5 hectáreas del jardín botánico de Cuenca, fue expropiado adecuadamente por la administración de Fernando Cordero, los bocetos iniciales se produjeron durante la administración de Marcelo Cabrera y continuó hasta la fase 1 con la administración de Paul Granda donde se comenzó la estructura del jardín dentro de las 5 hectáreas pertenecientes al terreno expropiado, con su entrega final en la administración de Pedro Palacios.

Dentro de la segunda fase existen problemas con la expropiación de terrenos que abarcan un territorio desde los tres puentes hasta el hospital del río, lo cual impide un trabajo adecuado y ralentiza mucho el avance de la segunda fase la cual tiene proyectos dentro del parque del ferrocarril actual proyecto en renovación y el parque de los jóvenes. Se planea una reforma a la ordenanza de biodiversidad con el fin de generar un espacio

abierto de información ambiental para los ciudadanos siendo totalmente un espacio público de la ciudad de Cuenca, dejando las puertas abiertas para recibir universidades que deseen trabajar junto al jardín expandiendo la información ambiental y las investigaciones sobre la naturaleza.

El jardín no cuenta con certificación de semillas, está planteado obtenerlo en un futuro, pero la producción de semillas dentro del jardín solo se produce en una cantidad extremadamente mínima con el afán de que la gente pueda llevarse un pedazo del jardín y se enamore de la jardinería.

2.9.2. Fuerzas de Porter

Porter propone un modelo de cinco fuerzas competitivas, cuyo análisis nos brinda una comprensión más profunda del sector en el que opera un negocio. Este enfoque destaca que la competencia en un sector involucra a todas las entidades participantes, que luchan por obtener el mayor margen posible (Chiavenato, 2017)

Para que una entidad logre un buen margen de utilidad en su sector, no depende de la suerte, sino de cómo gestione las cinco fuerzas competitivas. Un sector con alta competencia atrae a nuevas empresas, mientras que uno con baja competencia desincentiva a los inversionistas, quienes prefieren buscar otros sectores más rentables para ingresar con sus negocios (Chiavenato, 2017).

A continuación, se describen las cinco fuerzas de Porter:

- Rivalidad entre empresas competidoras:

La rivalidad entre empresas consolidadas se expresa de diversas formas, como reducciones de precios y la introducción de nuevos productos. La competencia basada en precios es más común cuando las ofertas de los competidores son muy similares y los clientes pueden cambiar de proveedor con facilidad. En estos escenarios, las compañías bajan sus precios para captar más clientes, un fenómeno evidente en la industria aérea a lo largo del tiempo (Porter, 2008).

- Entrada potencial de nuevos competidores:

Los nuevos participantes en un sector aportan nuevas habilidades y buscan ganar cuota de mercado, lo que genera presión sobre los precios, los costos y la inversión requerida para mantenerse competitivo. Al diversificarse desde otros mercados, pueden

aprovechar sus recursos y flujos de caja para desafiar a los competidores establecidos (Porter, 2008).

- Desarrollo potencial de productos sustitutos:

Un sustituto es una alternativa que cumple una función similar a la de un producto en un sector, pero a través de un enfoque distinto. Por ejemplo, las videoconferencias pueden reemplazar los viajes, el plástico puede ser una opción en lugar del aluminio y el correo electrónico puede suplir el correo postal exprés. En ciertos casos, la amenaza de sustitución ocurre en etapas posteriores de la cadena de valor o de manera indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto utilizado por un sector comprador (Porter, 2008).

- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores con gran influencia pueden apropiarse de una mayor proporción del valor al imponer precios más altos, limitar la calidad o los servicios, o trasladar costos a las empresas del sector. Esto incluye a los proveedores de mano de obra, quienes pueden reducir la rentabilidad de una industria cuando esta no puede reflejar esos costos en sus propios precios (Porter, 2008).

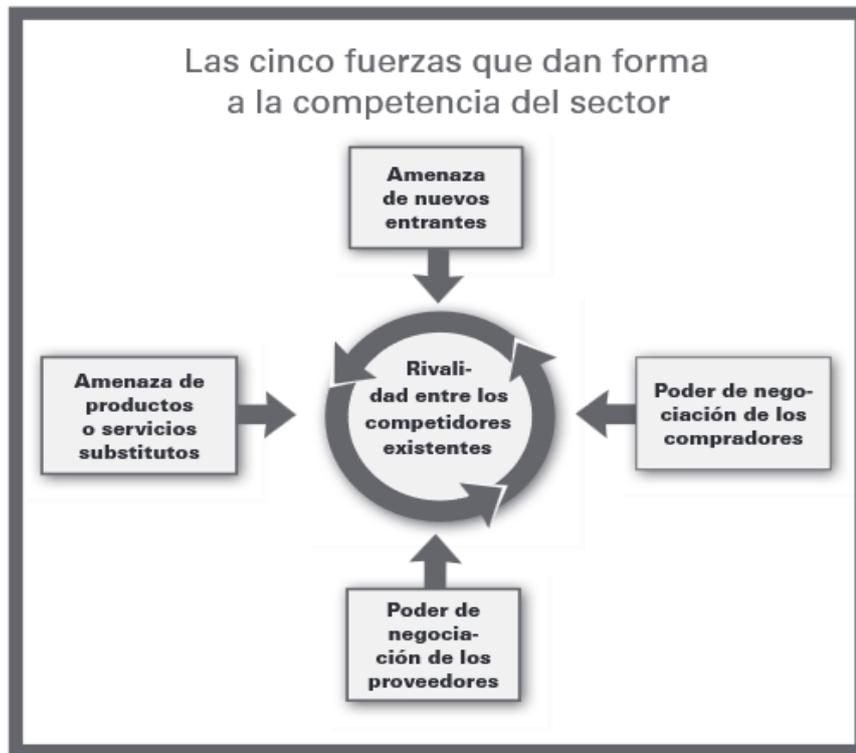
- Poder de negociación de los consumidores:

Los clientes con gran poder de negociación pueden apropiarse de una mayor parte del valor al presionar por precios más bajos, demandar mejor calidad o servicios adicionales, lo que aumenta los costos.

Además, pueden fomentar la competencia entre las empresas del sector, afectando negativamente su rentabilidad (Porter, 2008).

Figura 9

Las cinco fuerzas de Porter



Nota: (Porter, 2008).

2.10. FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica que las organizaciones emplean para identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Organiza estos factores en cuatro cuadrantes: las fortalezas y debilidades internas se ubican en los dos cuadrantes superiores, mientras que las oportunidades y amenazas externas se colocan en los dos inferiores. La matriz FODA proporciona una visión clara del entorno interno y externo de la organización, facilitando la formulación de estrategias basadas en este análisis y permitiendo la adaptación de las estrategias actuales (David y David, 2017).

Según Hill et al. (2015), la matriz FODA puede integrarse con otras herramientas de planificación estratégica, como las matrices EFE y EFI, para desarrollar estrategias más completas.

Para hacer una matriz FODA se debe tomar en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa y ubicarlas en los cuadrantes correspondientes (David y David, 2017).

2.10.1. FODA aplicado al Jardín Botánico

Tabla 4

FODA aplicado al Jardín Botánico de Cuenca

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Supervisión Eficiente y Planificación Estructurada	-Falta de variedad en actividades dentro del Jardín Botánico de Cuenca.
-Colaboración con Universidades locales para investigaciones y el cambio de imagen.	-Falta de publicidad por medio de redes sociales y medios.
-Colaboración junto a empresas privadas y fundaciones.	-Falta de recursos económicos para el mantenimiento del Jardín Botánico de Cuenca
-Capacitación continua al personal del Jardín Botánico de Cuenca.	-Alta dependencia de gestión por parte del Municipio.
-Autogestión interna para el mantenimiento del Jardín Botánico de Cuenca.	-Falta de autonomía financiera.
-Equipo comprometido en conseguir mejorar el Jardín Botánico de Cuenca.	-Falta de dirección financiera, talento humano, marketing, personal muy reducido.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Apoyo de universidades en investigación y proyectos	-Procesos administrativos y operativos lentos para acceder a financiamiento y contratación de personal.
-Respaldo de organismos públicos (municipio)	-Desinterés de algunos sectores en temas ambientales.
-Aumento del interés por la educación ambiental	-Regulaciones ambientales que pueden limitar ciertas actividades.
-Disponibilidad de fondos y subvenciones	-Impacto del cambio climático en las especies vegetales.
-Potencial de colaboración internacional con otros jardines botánicos	-Fluctuaciones económicas que puedan reducir el gasto público en áreas de conservación.

CAPÍTULO 3

3. Formulación de estrategias para el Jardín Botánico de Cuenca

Este capítulo presenta un análisis estratégico del Jardín Botánico de Cuenca mediante la aplicación de diversas herramientas clave para la planificación organizacional. Entre ellas se incluyen el FODA cruzado, la matriz Interna-Externa, la Matriz de la Gran Estrategia, la Matriz BCG, el Balanced ScoreCard y la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). Cada una de estas metodologías permite identificar de manera estructurada los factores internos y externos que influyen en la institución, así como su posición competitiva y el potencial estratégico de sus productos y servicios.

El uso combinado de estas herramientas facilita la formulación de estrategias más efectivas. Por ejemplo, el FODA cruzado permite relacionar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar propuestas coherentes; la matriz Interna-Externa ubica al Jardín en un cuadrante que orienta sus decisiones estratégicas; y la Matriz de la Gran Estrategia ayuda a definir el rumbo según la dinámica del mercado. La Matriz BCG, por su parte, clasifica los productos del Jardín según su rentabilidad y crecimiento, mientras que el Balanced ScoreCard y la MCPE transforman la estrategia en acciones concretas, medibles y alineadas con los objetivos institucionales.

3.1.FODA Cruzado

El análisis FODA cruzado es una variante del análisis FODA tradicional que explora cuatro tipos de estrategias: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este enfoque, se comparan las opciones de cada cuadrante en conjunto para evaluar su compatibilidad, lo que facilita la creación de estrategias para la organización (Glinka, 2022).

Para llevar a cabo el FODA Cruzado, es necesario adaptar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades aprovechando dichas oportunidades, usar las fortalezas para prevenir o minimizar las amenazas, y reducir las debilidades evitando las amenazas (David y David, 2017).

Figura 10

Matriz FODA Cruzado

		Factores Internos (FI) de la organización.			
		FI			
Factores Externos (FE) dados por el entorno	FE	1.- Fortalezas (F)	Son las recursos y fortalezas que la organización posee, que le permiten ser único y que la diferencian	3.- Debilidades (D)	Son las debilidades que la organización posee, al identificarlas pueden ser transformadas en fortalezas
	2.- Oportunidades (O)	Estrategias FO	5.- Estrategias FO (ofensivas) Se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades	Estrategias DO	6.- Estrategias DO Se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades
	4.- Amenazas (A)	Estrategias FA	7.- Estrategias FA Se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas	Estrategias DA	8.- Estrategias DA (defensivas) Se evitan las amenazas que puedan impactar las debilidades

Nota: (Cristo León, 2023)

Figura 11

FODA Cruzado aplicado al Jardín Botánico de Cuenca

JARDÍN BOTÁNICO FODA CRUZADO	<p style="text-align: center;">Fortalezas(F)</p> <ul style="list-style-type: none"> -F1:Supervisión Eficiente y Planificación Estructurada -F2:Colaboración con Universidades locales para investigaciones y el cambio de imagen. -F3:Colaboración junto a empresas privadas y fundaciones. -F4:Capacitación continua al personal del Jardín Botánico de Cuenca. -F5:Autogestión interna para el mantenimiento del Jardín Botánico de Cuenca. -F6:Equipo comprometido en conseguir mejorar el Jardín Botánico de Cuenca. 	<p style="text-align: center;">Debilidades(D)</p> <ul style="list-style-type: none"> -D1:Falta de variedad en actividades dentro del Jardín Botánico de Cuenca. -D2:Falta de publicidad por medio de redes sociales y medios. -D3:Falta de recursos económicos para el mantenimiento del Jardín Botánico de Cuenca -D4:Alta dependencia de gestión por parte del Municipio. -D5:Falta de autonomía financiera. -D6:Falta de dirección financiera, talento humano, marketing, personal muy reducido.
<p style="text-align: center;">Oportunidades(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -O1:Apoyo de universidades en investigación y proyectos. -O2:Respaldo de organismos públicos (municipio). -O3:Aumento del interés por la educación ambiental. -O4:Disponibilidad de fondos y subvenciones. -O5:Potencial de colaboración internacional con otros jardines botánicos. 	<p style="text-align: center;">F2-F4-O2: Fortalecer alianzas estratégicas con universidades y organismos públicos para desarrollar programas de formación continua en conservación ambiental, promoviendo investigaciones aplicadas que contribuyan a la gestión sostenible del Jardín Botánico y su posicionamiento como referente educativo y científico en la región.</p> <p style="text-align: center;">F3-O3: Generar convenios con empresas privadas para patrocinar programas educativos y mejorar la infraestructura del Jardín.</p> <p style="text-align: center;">F4-O4-O5: Capacitar al equipo en la gestión y postulación de fondos internacionales, intercambio de conocimientos y especies.</p>	<p style="text-align: center;">D2-O1: Desarrollar campañas de comunicación en conjunto con universidades, articulando esfuerzos con las carreras de Comunicación y Diseño para optimizar el manejo de redes sociales y la divulgación de información sobre el Jardín Botánico.</p> <p style="text-align: center;">D3-O4: Acceder a subvenciones y financiamientos para reducir la dependencia del Municipio.</p> <p style="text-align: center;">D4-O5: Buscar alianzas internacionales que permitan diversificar las fuentes de financiamiento.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas(A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -A1:Procesos administrativos y operativos lentos para acceder a financiamiento y contratación de personal. -A2:Desinterés de algunos sectores en temas ambientales. -A3:Regulaciones ambientales que pueden limitar ciertas actividades. -A4:Impacto del cambio climático en las especies vegetales. -A5:Fluctuaciones económicas que puedan reducir el gasto público en áreas de conservación. 	<p style="text-align: center;">F2-A2: Implementar programas de sensibilización ambiental con el respaldo de universidades para contrarrestar el desinterés.</p> <p style="text-align: center;">F3- A3: Adaptar las actividades del Jardín a las regulaciones vigentes con el apoyo de especialistas del sector privado.</p> <p style="text-align: center;">F2-A4: Fortalecer la investigación a través de la articulación de tesis de grado, aprovechando estos trabajos académicos como una herramienta para generar conocimiento y aportar al desarrollo del Jardín Botánico.</p>	<p style="text-align: center;">D4-A5: Analizar y desarrollar estrategias que permitan la autonomía administrativa, operativa y financiera del Jardín Botánico, reduciendo su dependencia del presupuesto municipal y garantizando su sostenibilidad ante fluctuaciones económicas.</p> <p style="text-align: center;">D5-A5: Desarrollar un plan de autonomía financiera que permita al Jardín Botánico diversificar sus fuentes de ingresos, reduciendo su dependencia del presupuesto público y asegurando la estabilidad financiera frente a fluctuaciones económicas.</p> <p style="text-align: center;">D6-A1: Desarrollar estrategias para fortalecer la autonomía administrativa y financiera del Jardín Botánico, optimizando la gestión de recursos y agilizando los procesos de financiamiento y contratación de personal.</p>

Nota: Matriz construida a partir de EFI, EFE y los objetivos del Jardín Botánico y validado por el equipo.

3.2.Matriz Interna Externa

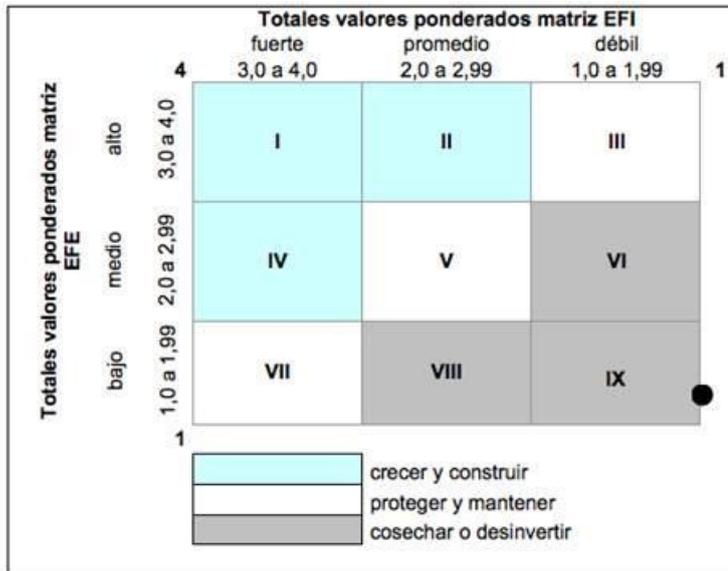
Según Castellanos (2015), la matriz Interna-Externa es una herramienta empleada para evaluar una organización, analizando tanto sus factores internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas). Esta matriz se estructura en nueve cuadrantes distribuidos en tres áreas, y la ubicación de la empresa se establece con base en los promedios obtenidos de las matrices EFE y EFI.

La primera región, conocida como crecer y construir, está compuesta por los cuadrantes I, II y IV. La segunda región es proteger y mantener, aquí están los cuadrantes II, V y VII. Por último tenemos a la tercera región, cosechar o desinvertir, con los cuadrantes VI, VIII y IX.

La matriz Interna-Externa posiciona a la organización en uno de los nueve cuadrantes, basándose en los puntajes ponderados totales de la matriz EFI en el eje X y de la matriz EFE en el eje Y. Los puntajes entre 1,0 y 1,99 indican una posición débil, aquellos entre 2,0 y 2,99 se consideran promedio, y los puntajes de 3,0 a 4,0 reflejan una posición fuerte.

Figura 12

Matriz Interna Externa



Nota: (Fernández & Ortiz, 2014, p. 7)

3.2.1. Matriz Interna Externa aplicado al Jardín Botánico de Cuenca

El Jardín Botánico de Cuenca tiene un promedio de 3.15 en la matriz EFE y de 4.55 en la matriz EFI. Estos puntajes ubican al Jardín Botánico en el cuadrante I en la región de crecer y construir. Las estrategias recomendadas para esta ubicación incluyen la expansión de mercado, el desarrollo de nuevos productos y servicios y el fortalecimiento de alianzas estratégicas. Esto significa que el Jardín debe enfocarse en aumentar su alcance, diversificar sus actividades y consolidar su posicionamiento como un referente en conservación y educación ambiental.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el entorno externo brinda oportunidades favorables, aún existen desafíos internos que se deben fortalecer. Para lograr un crecimiento sostenible, es importante tener una autonomía financiera.

Figura 13

Ubicación del Jardín Botánico de Cuenca en la Matriz Interna Externa.

Jardín Botánico	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Nota: Matriz construida a partir de los valores obtenido en EFI y EFE.

3.3. Matriz de la Gran Estrategia

Según D'Alessio (2008), la matriz de la gran estrategia es una herramienta que ayuda a las organizaciones a seleccionar las estrategias más apropiadas según su situación en el mercado. Se fundamenta en dos variables principales: el ritmo de crecimiento del mercado (rápido o lento) y la fuerza de la posición competitiva de la empresa (fuerte o débil). Con base en estas dos variables, la empresa se clasifica en uno de cuatro cuadrantes:

- Cuadrante I: Posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento.
- Cuadrante II: Posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento.
- Cuadrante III: Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.
- Cuadrante IV: Posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Figura 14

Matriz de la Gran estrategia



Nota: En este gráfico se observa la matriz de la gran estrategia. Sustraído del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.325), por Fernando D'Alessio, 2008, Pearson.

3.3.1. Matriz Gran Estrategia Jardín Botánico

Basándonos en la auditoría interna del Jardín Botánico de Cuenca, consideramos que se encuentra en el Cuadrante IV de la Matriz de la Gran Estrategia. Esto se debe a que posee una posición competitiva fuerte, reflejada en su sólida base de apoyo institucional, alianzas estratégicas y recursos humanos capacitados. Sin embargo, opera en un mercado de crecimiento lento, donde el interés por la educación ambiental y la conservación avanza, pero enfrenta desafíos como la falta de autonomía financiera y la dependencia del financiamiento público.

A pesar de su potencial, el Jardín Botánico debe fortalecer su sostenibilidad a través de estrategias que le permitan diversificar sus ingresos y reducir su dependencia administrativa y financiera del Municipio. Es fundamental que aproveche su respaldo académico e institucional para desarrollar proyectos innovadores y consolidarse como un referente en conservación, educación e investigación científica.

Figura 15

Ubicación del Jardín Botánico de Cuenca en la Matriz de la Gran estrategia



3.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group o análisis de cartera comercial es una herramienta para administrar la oferta de productos/servicios de una organización y desarrollar planes comerciales (Chiavenato, 2017).

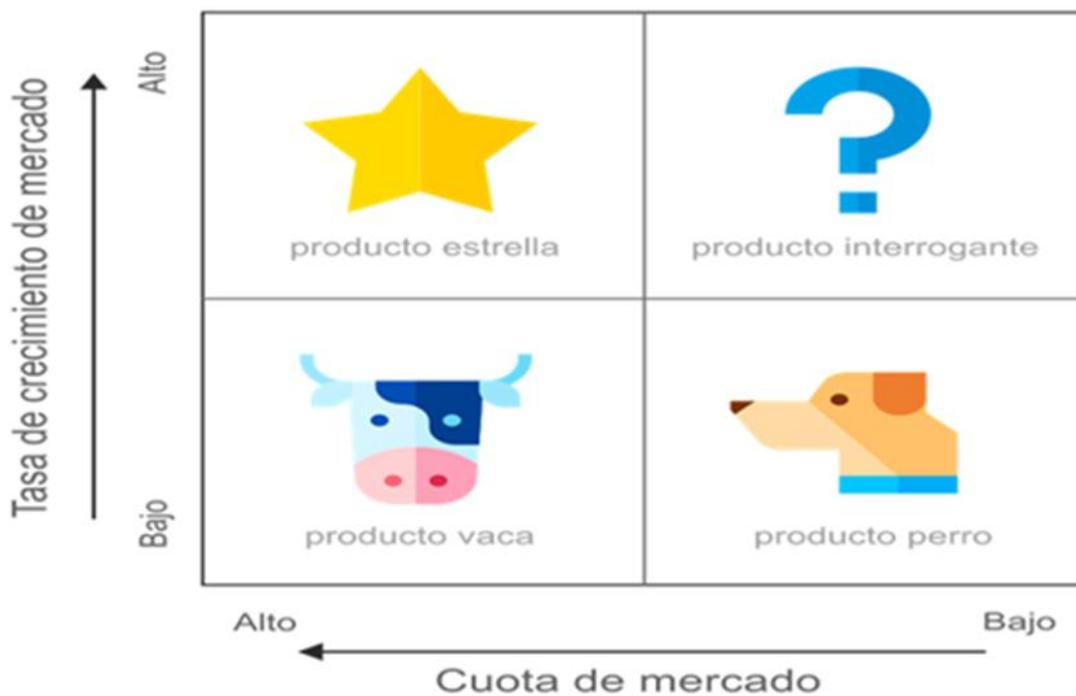
De acuerdo con Chiavenato (2017), la matriz BCG sirve para clasificar los productos/servicios en función de su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado del producto en una matriz de 2x2 en los siguientes cuadrantes:

- o Estrella: Tienen alta participación de mercado y rápida expansión. Necesitan inversiones significativas para seguir siendo competitivos. Para mantener o aumentar su cuota de mercado, se necesitan tácticas de marketing agresivas.
- o Vaca: Son productos con una gran cuota de mercado y tasas de crecimiento lentas, están en la etapa madura de desarrollo. Estos artículos generan más dinero del que puede invertir en ellos y pueden usarse para financiar otros productos que necesitan más recursos. Sus principales estrategias son la defensa de la cuota de mercado y el refuerzo de la lealtad de los clientes.

- o Signo de interrogación: Tienen altas tasas de crecimiento a pesar de tener una pequeña participación de mercado. Debido a su rápida expansión, requieren inversiones sustanciales, pero debido a su mínima participación, solo producen cantidades modestas de fondos. Estos productos son una fuente de incertidumbre porque se desconoce su capacidad para expandirse a nichos de mercado lucrativos.
- o Perro: Son productos con pequeñas cuotas de mercado que operan en industrias con bajas tasas de expansión. No se recomiendan grandes inversiones financieras en estos productos. Sus técnicas de marketing enfatizan la maximización de la utilidad actual mediante la reducción de costos o destacando un diferenciador para obtener participación de mercado.

Figura 16

Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Nota: (Espinosa, 2023).

3.4.1. Matriz Boston Consulting Group Aplicada al Jardín Botánico de Cuenca

- **Producto Estrella:** Excursiones guiadas dentro del parque.

Las excursiones guiadas tienen un alto valor educativo y de experiencia. Es probable que este tipo de actividad esté en crecimiento dentro del turismo, sobre todo si se cuenta con un equipo especializado de guías. Las visitas guiadas son una forma en que el Jardín Botánico puede atraer tanto a turistas como a locales, y tienen el potencial de generar mayores ingresos si se manejan bien las campañas de promoción y se busca diversificar las rutas de visitas guiadas.

- **Producto Vaca:** Visita turística sin guías.

Este producto probablemente tiene una alta demanda, pues es la opción más accesible y económica para muchos visitantes. No requiere una gran inversión adicional y genera ingresos de manera constante. Sin embargo, la tasa de crecimiento puede no ser tan alta como las excursiones guiadas, pues ya es un servicio establecido.

- **Producto Perro:** Venta de semillas y plantas.

Aunque la venta de plantas y semillas es un ingreso adicional para el Jardín Botánico, es probable que no tenga una alta cuota de mercado en comparación con las visitas turísticas, y la tasa de crecimiento no sea significativa. Este tipo de producto podría ser considerado como de bajo interés para un público masivo, especialmente si no se explotan adecuadamente los canales de venta o la gama de productos.

- **Producto Interrogante:** Renta de espacios dentro del Jardín.

Este producto tiene una alta tasa de crecimiento potencial, pero podría tener una cuota de mercado baja inicialmente, ya que la idea de alquilar espacios dentro del jardín puede ser algo nuevo o poco conocido. Sin embargo, la demanda de eventos en espacios naturales, como bodas, reuniones corporativas o actividades culturales, está en aumento.

Estrategias

- **Producto Estrella:**

Fomentar el crecimiento de publicidad sobre el Jardín Botánico de Cuenca, por medio de redes sociales, contratar a guías experimentados, que tengan experiencia y sean

profesionales en áreas de botánica y biología, crear nuevos espacios dentro del Jardín Botánico de Cuenca.

- Producto Vaca Lechera:

Aprovechar el movimiento de turistas y locales, con el fin de crear publicidad, atrayendo a más visitantes, en un futuro con el cambio del Jardín a fundación cobrar la entrada al parque.

- Producto Perro:

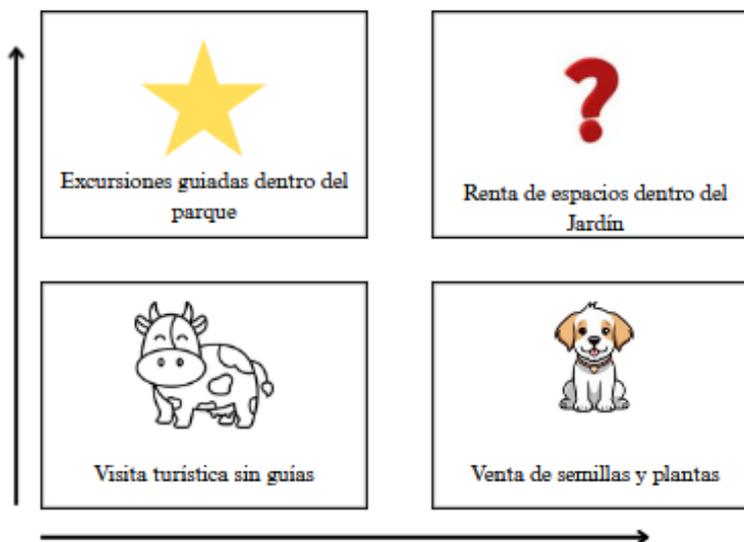
Evaluar que tanto beneficio se obtiene de estos productos, buscar nuevos productos que puedan atraer a los visitantes, con el fin de realizar un trueque ambiental.

- Producto Interrogante:

Incrementar la visibilidad de la renta de espacios, contratar a un perito que evalúe el valor real, dar publicidad por medio de las redes sociales.

Figura 17

Ubicaciones de servicios del Jardín Botánico de Cuenca en BCG



3.5. Balance ScoreCard (BSC)

El BSC es una herramienta para evaluar estrategias por medio de distintas perspectivas. De acuerdo con Hill *et al.* (2015) las perspectivas se dividen en:

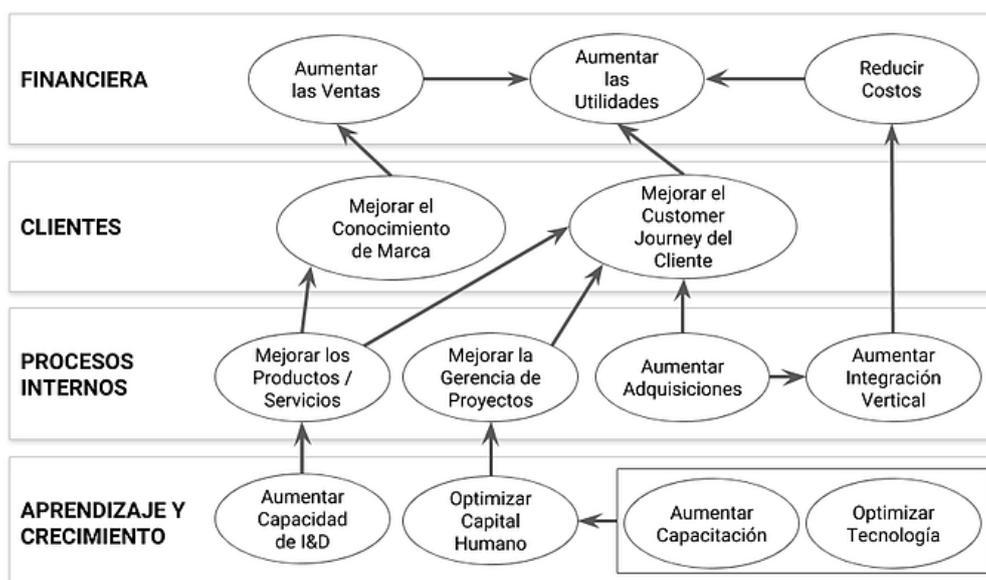
- Financiera: rendimiento sobre el capital, flujo de efectivo e incremento de los ingresos.
- Cliente: nivel de satisfacción, confiabilidad del producto, entregas puntuales y calidad de los servicios.
- Interna: satisfacción de los empleados, eficiencia y puntualidad.
- Innovación y aprendizaje: número de nuevos productos, porcentaje de ingresos generado por los productos nuevos, productividad de investigación y desarrollo.

Además, el BSC ofrece elementos que facilitan el entendimiento de la ejecución de la estrategia, como indicadores, metas y desempeño (Chiavenato, 2017). De esta manera, los administradores pueden reevaluar la misión y la visión de la organización y, en caso de ser necesario, corregirlas (Hill *et al.*, 2015).

Para realizar un Balanced ScoreCard primero debemos revisar la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización, después ubicamos a los objetivos en las perspectivas, por último, definimos los objetivos específicos, cómo se miden y su desempeño (Pérez, 2016). Además de las cuatro perspectivas que menciona Hill *et al.* (2015), ahora también se incluye la responsabilidad social en el Balanced ScoreCard.

Figura 18

Matriz Balanced ScoreCard



Nota: (Roncancio, 2025).

Tabla 5

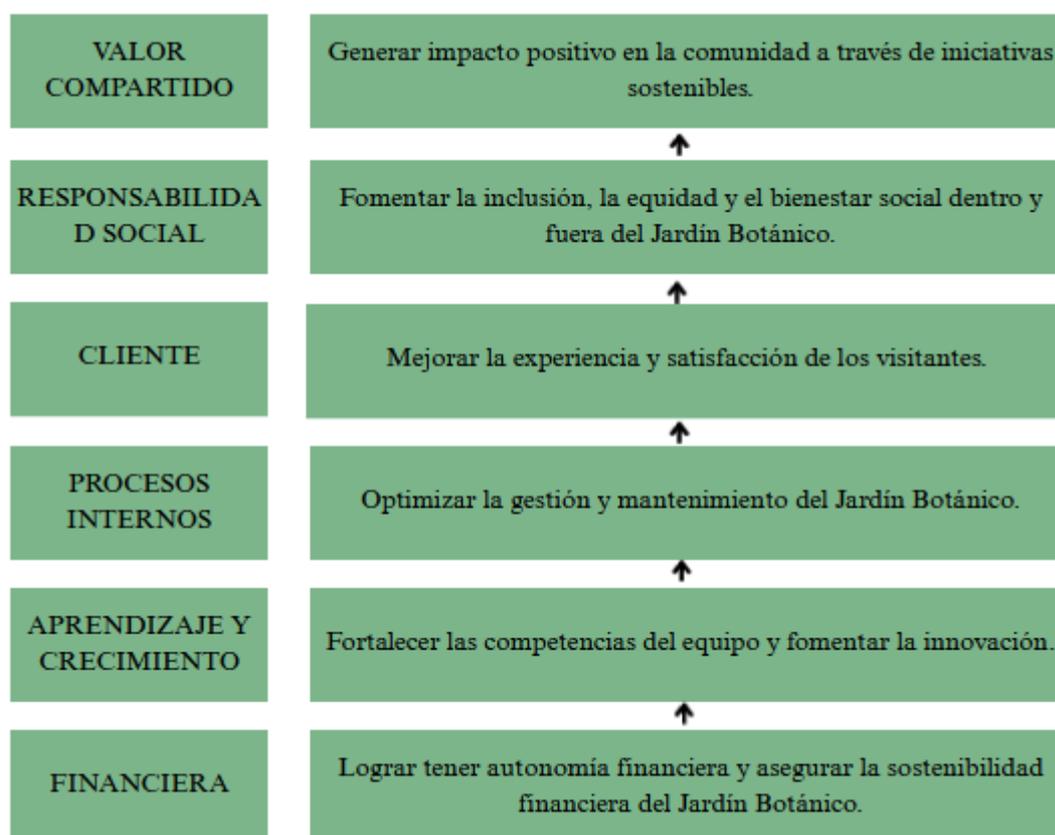
Matriz Balanced ScoreCard Aplicado al Jardín Botánico de Cuenca

Perspectiva	Objetivo	Cómo se mide	Meta	Desempeño
Financiera	Lograr tener autonomía financiera y asegurar la sostenibilidad financiera del Jardín Botánico.	Ingresos generados por entradas, eventos y donaciones; porcentaje de reducción de costos operativos.	Obtener la posibilidad de convertirse en una fundación, obteniendo la posibilidad de cobrar la entrada al Jardín Botánico de Cuenca.	Crear nuevos departamentos, entre ellos financiero, talento humano, marketing, generando estrategias para
Cliente	Mejorar la experiencia y satisfacción de los visitantes.	Nivel de satisfacción de visitantes (encuestas), número de visitantes recurrentes, participación en eventos educativos.	Alcanzar un 90% de satisfacción en las encuestas; aumentar en un 15% la tasa de visitantes recurrentes.	Implementar programas educativos, mejorar la infraestructura y señalización, ofrecer actividades interactivas.
Procesos Internos	Optimizar la gestión y mantenimiento del Jardín Botánico.	Tiempo promedio de mantenimiento de áreas verdes, eficiencia en la gestión de recursos hídricos y energéticos.	Reducir el tiempo de mantenimiento en un 15%; implementar un sistema de gestión eficiente de recursos.	Capacitar al personal en técnicas de jardinería sostenible, implementar un sistema de monitoreo de inventario de plantas.
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer las competencias del equipo y fomentar la innovación.	Número de capacitaciones realizadas, nivel de compromiso del personal, implementación de nuevas iniciativas.	Capacitar al 100% del personal en el primer año; desarrollar al menos dos nuevas iniciativas ambientales en la ciudad de Cuenca.	Establecer programas de formación continua, fomentar la investigación y el desarrollo de proyectos ecológicos, por medio de convenios con universidades.
Valor Compartido	Generar impacto positivo en la comunidad a través de iniciativas sostenibles.	Número de proyectos colaborativos con empresas y organizaciones, impacto económico en la comunidad.	Desarrollar al menos tres proyectos de impacto social y ambiental en alianza con el sector privado y público.	Crear sinergias con empresas locales, desarrollar programas de emprendimiento verde, fomentar la educación ambiental en escuelas y universidades.

Responsabilidad social	Fomentar la inclusión, la equidad y el bienestar social dentro y fuera del Jardín Botánico.	Participación de comunidades vulnerables en actividades del jardín, implementación de políticas de accesibilidad.	Garantizar que al menos un 20% de las actividades sean accesibles para comunidades en situación de vulnerabilidad.	Diseñar programas inclusivos, ofrecer becas para actividades educativas, promover la contratación de personal local.
------------------------	---	---	--	--

Figura 19

Matriz Balanced ScoreCard aplicado al Jardín Botánico de Cuenca.



3.6. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) sirve para encontrar de manera objetiva las mejores estrategias para el plan estratégico (David & David, 2017). Su elaboración consiste en ubicar los factores internos y externos con su ponderación de las matrices EFI y EFE en la columna izquierda y las estrategias del FODA Cruzado en la parte superior.

La MCPE "determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados" (David & David, 2017, p. 191).

El beneficio de la matriz MCPE es incluye los factores relevantes para el proceso de toma de decisiones, y resalta la importancia de las relaciones que afectan las decisiones estratégicas (David & David, 2017).

De acuerdo con David & David (2017), para elaborar la matriz MCPE primero debemos hacer una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la columna izquierda. Luego asignamos una ponderación a cada factor. Después ubicamos las estrategias del FODA cruzado en la parte superior. A continuación, determinamos el puntaje de atraktividad (entre 1 "no atractivo" y 4 "atractivo") de los factores para calcular la calificación del atractivo que es la multiplicación de las ponderaciones por el puntaje de atractivo de cada fila. Finalmente obtenemos la calificación total del atractivo al sumar los puntajes de la columna de cada estrategia. La estrategia más atractiva es la que tiene puntaje más alto.

Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular, La escala de las calificaciones del atractivo es:

- 1 = No es atractiva
- 2 = Algo atractiva
- 3 = Bastante atractiva
- 4 = Muy atractivo

Tabla 6

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica aplicada al Jardín Botánico de Cuenca.

OPORTUNIDADES	PONDERACION	PA		CA		PA		CA		PA		CA
		PA	CA									
-Apoyo de universidades en investigación y proyectos	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	1	0,15	4	0,6	
-Respaldo de organismos públicos (municipio)	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,05	
-Aumento del interés por la educación ambiental	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	
-Disponibilidad de fondos y subvenciones	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2	

-Potencial de colaboración internacional con otros jardines botánicos	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	1	0,05	3	0,15
---	------	---	------	---	-----	---	------	---	------	---	------

AMENAZAS											
-Procesos administrativos y operativos lentos para acceder a financiamiento y contratación de personal.	0,2	4	0,8	0	0	1	0,2	4	0,8	0	0
-Desinterés de algunos sectores en temas ambientales.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1	1	0,05
-Regulaciones ambientales que pueden limitar ciertas actividades.	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05
-Impacto del cambio climático en las especies vegetales.	0,1	3	0,3	0	0	2	0,2	3	0,3	0	0
-Fluctuaciones económicas que puedan reducir el gasto público en áreas de conservación.	0,2	4	0,8	0	0	2	0,4	2	0,4	0	0
TOTAL	1										

FORTALEZAS											
-Supervisión Eficiente y Planificación Estructurada	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
-Colaboración con Universidades locales para investigaciones y el cambio de imagen.	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2
-Colaboración junto a empresas privadas y fundaciones.	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14
-Capacitación continua al personal del Jardín Botánico de Cuenca.	0,01	2	0,02	3	0,03	4	0,04	4	0,04	2	0,02
-Autogestión interna para el mantenimiento del Jardín Botánico de Cuenca.	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3
-Equipo comprometido en conseguir mejorar el Jardín Botánico de Cuenca.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3

DEBILIDADES											
-Falta de variedad en actividades dentro del Jardín Botánico de Cuenca.	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24	1	0,12
-Falta de publicidad por medio de redes sociales y medios.	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2
-Falta de recursos económicos para el mantenimiento del Jardín Botánico de Cuenca	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
-Alta dependencia de gestión por parte del Municipio.	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
-Falta de autonomía financiera.	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45
-Falta de dirección financiera, talento humano, marketing, personal muy reducido.	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		6,03		4,22		4,96		5,04		3,83

Al concluir la elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, nos da como resultado, que la estrategia prioritaria es la numero 1 que dice: Analizar y desarrollar estrategias que permitan la autonomía administrativa, operativa y financiera del Jardín Botánico, reduciendo su dependencia del presupuesto municipal y garantizando su sostenibilidad ante fluctuaciones económicas. Esta estrategia es la que mejor impacto tiene en las oportunidades y fortalezas, y es la que más minimiza las debilidades y amenazas.

Sin embargo, después de aplicar la estrategia prioritaria, hay que considerar las demás estrategias como Capacitar al equipo en la gestión y postulación de fondos internacionales, intercambio de conocimientos y especies o Fortalecer alianzas estratégicas con universidades y organismos públicos para desarrollar programas de formación continua en conservación ambiental, promoviendo investigaciones aplicadas que contribuyan a la gestión sostenible del Jardín Botánico y su posicionamiento como referente educativo y científico en la región, pues estas estrategias también aportan a la consecución de la misión y visión del Jardín Botánico.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió diseñar un plan estratégico para el Jardín Botánico de Cuenca, respondiendo a la necesidad de fortalecer su gestión institucional, educativa y ambiental en el período 2024–2025. A través del análisis interno y externo, utilizando herramientas como matrices EFI y EFE, análisis PESTEL y entrevistas a actores clave, se identificaron elementos clave que inciden en su funcionamiento. Entre las principales fortalezas destacan el compromiso del equipo de trabajo, las alianzas con universidades y el enfoque en sostenibilidad ambiental; mientras que las debilidades más relevantes están relacionadas con la falta de autonomía financiera, la limitada presencia en medios digitales y la dependencia de procesos administrativos externos.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados, se logró establecer un diagnóstico claro de la situación actual del Jardín, proponer estrategias viables y alineadas con su misión institucional, y vincular sus acciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 11 y 17. El plan estratégico elaborado se constituye en un aporte significativo para la toma de decisiones a nivel directivo y como guía operativa en la consolidación del Jardín como un espacio sostenible y referente en conservación, investigación y educación ambiental.

Finalmente, este estudio contribuye a la reflexión sobre la importancia de una planificación estratégica en entidades públicas con enfoque ambiental, promoviendo una gestión eficiente, participativa y orientada al desarrollo sostenible. Se concluye que con visión estratégica, compromiso institucional y alianzas colaborativas, el Jardín Botánico puede convertirse en un modelo replicable a nivel local y nacional.

RECOMENDACIONES

REESTRUCTURACIÓN LEGAL Y ADMINISTRATIVO

1. Convertirse en fundación autónoma:

- Desligarse de la dependencia directa del Municipio de Cuenca y de la CGA es clave para obtener autonomía en la gestión financiera, operativa y administrativa, con el fin de crear departamentos en contabilidad, finanzas, marketing y teniendo un control interno más desarrollado.
- La figura legal de fundación permitirá recibir donaciones, cobrar entrada, permitiendo un mejor manejo de los fondos monetarios, agilizando más los tiempos para poder combatir problemáticas en el Jardín que puedan surgir a diario.

2. Creación de departamentos internos clave:

- Crear departamentos en las áreas de Finanzas, Contabilidad, Talento Humano, Marketing, con una proporción de 2 profesionales por área, en contabilidad, contratar por medio de servicios prestados para la reducción de recursos económicos, con el fin de tener un equipo que sustente a la fundación y pueda permitir un manejo adecuado y profesional de los fondos obtenidos.

SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y FUENTES DE INGRESO

3. Arrendamiento estratégico de espacios:

- Revaluar con un perito contable los espacios dentro del Jardín Botánico de Cuenca, con el fin de hacer el cobro adecuado, por medio de trueque ambiental, hasta poder ser una fundación y cobrar el valor adecuado.

4. Concesión de servicios complementarios:

- Restaurante o cafetería externa, dentro del Jardín, al igual que los Jardines Botánicos de Quito y Guayaquil.

POSICIONAMIENTO Y MARKETING

5. Estrategia de visibilidad y marca:

- Crear identidad visual y narrativa para el Jardín (logotipo, eslogan, redes activas).
- Publicaciones periódicas en redes sociales (tours, actividades educativas).

- Registro en la Red Internacional de Jardines Botánicos y asociaciones ambientales.

OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

7. Contratación de 3 jardineros adicionales:

- Distribuir eficientemente las 5 hectáreas con 10 personas, mejorando mantenimiento y seguridad, distribuyendo adecuadamente las tareas y reduciendo el peso en los 7 Jardines que tienen.

REFERENCIAS

- Bello, E. (2022). Matriz EFE y EFI: Por qué debes implementarlo en tu empresa. IEBS.
<https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi>
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Mihalčová, B. (2019). Effects of using strategic planning as a managerial tool: A case of industrial companies. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 145-160.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.13>
- Berry, F. S. (2007). Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 331-346.
<https://doi.org/10.1080/01900690601117812>
- Blanco, S. M., & Barrado, C. M. D. (2020). El objetivo de desarrollo sostenible 11 de la Agenda 2030: ciudades y comunidades sostenibles. Metas, desafíos, políticas y logros. <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/7649178>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. En *Public Management Review* (Vol. 20, Número 3, pp. 317-339). Taylor and Francis Ltd.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Castellanos, L. (2015, 25 de enero). Matriz Interna Externa. *Estrategia y Planificación Estratégica*. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cristo León. (2023b, agosto 17). *Matriz de análisis: FODA Cruzado - Cristo León*.
<https://www.cristoleon.com/project/matriz-de-analisis-foda-cruzado/>

- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico-Un enfoque de gerencia. Pearson. Educación de México. [El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia](#)
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15ª ed.). Pearson. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/80952>
- Espinosa, R. (2023, 3 octubre). Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO - Roberto Espinosa. Roberto Espinosa. <https://robertoespinosa.es/matriz-bcg/>
- Fernández Domínguez, Amilcar Orlian. (2022). Los Objetivos del Desarrollo Sostenible en el marco multidimensional del bienestar. *Economía: teoría y práctica*, (56), 175-200. Epub 25 de abril de 2022. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/562022/fernandez>
- Fernández, A., & Ortiz, M. (2014). Formulación de un sistema de gestión logística para el departamento de abastecimiento de una planta de cemento. *Espacios*, 35(10). <https://www.revistaespacios.com/a14v35n10/14351007.html>
- Gamez, M. J. (2022, 24 mayo). Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Gehisy. (2016, 6 de noviembre). Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. *Aprendiendo Calidad y ADR*. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Glinka, S. (2022). Cross-sectional SWOT Analysis of BIM and GIS Integration. *Geomatics And Environmental Engineering*, 16(3), 157-183. <https://doi.org/10.7494/geom.2022.16.3.157>

- Hijji, K. Z. Al. (2014). Strategic Management Model for Academic Libraries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 9-15.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.080>
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos, un enfoque integral* (11ª ed.). Cengage Learning. [Administración Estratégica Un enfoque integral: teoría y casos 11ed. Hill, Charles W. Gareth R. Jon by Cengage - Issuu](#)
- Jama-Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 35-57. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- López, V. (2023b, octubre 19). ¿Cómo realizar un análisis PESTEL en el sector Real Estate? Property Technology. <https://propertytechnology.es/como-realizar-un-analisis-pestel/>
- Maleka, Stevens. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process
- Mecalux. (s. f.). *¿Qué es la cadena de valor logística?* Mecalux.es. <https://www.mecalux.es/blog/cadena-de-valor-logistica>
- Mota, S. C., De Alencar, L. A., & Garcez, L. R. (2024). Planificación estratégica de acciones de sostenibilidad en una institución pública de educación superior. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 222. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi222.11210>

- Objetivos de desarrollo sostenible*. (s. f.). UNDP. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Pérez, O. (2016, 3 de febrero). Cómo hacer una metodología de gestión estratégica para tu empresa: Infografía. Blog PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com/como-hacer-un-balanced-scorecard-bsc-para-tu-empresa-infografia>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- Ríos-Ríos, S., Ochoa-Paredes, F., Vargas-Tasayco, M., Uribe-Fernández, Y., & Chaman-Bardalez, A. (2023). Flexible strategic planning for the financial management of MSES-2019. [Home - International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES](#)
- Rodrigo-Cano, D., Picó, M. J., & Dimuro, G. (2019). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco para la acción y la intervención social y ambiental. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 25-36. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.02>
- Rodríguez Castillo, E. (2010). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CENTRO DE INVESTIGACIONES DEL NÍQUE. *Ingeniería Industrial*, XXXI, 1-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433574003>
- Roncancio, G. (2025, 3 abril). Cuadro de Mando Integral: Ejemplo definitivo + 6 plantillas. Cuadro de Mando Integral. <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>
- Rosa Leal, M. E. D. L. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(17), 87-102. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>

- Schwartz, P., & Medina Vásquez, J. (1995). La planificación estratégica por escenarios. *Cuadernos De Administración*, 14(21), 199–225.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v14i21.114>
- Solomaha, A., & Borovyk, L. (2024). ON THE FEASIBILITY OF USING THE CONCEPT OF MANAGEMENT AS A CATEGORY OF ADMINISTRATIVE LAW. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 216-221.
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-216-221>
- Tafti, S. F., Jahani, M., & Emami, S. A. (2012). Explaining Evolutionary Trend of Strategic Planning from Traditional Economy to Innovation Economy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 56-65.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.978>.
- Thompson, I. (2006). Misión y Visión. Promonegocios.
<https://idoc.pub/documents/idocpub-134w2d152j47>
- Torres, Z. (2015). Administración estratégica: (ed.). México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de
<https://elibro.net/es/ereader/uazuay/39403?page=83>
- UTE - La mejor Universidad del Ecuador. (2023, 23 noviembre). *ODS 11 - Ciudades y comunidades sostenibles - UTE - La mejor Universidad del Ecuador*. UTE - la Mejor Universidad del Ecuador. <https://www.ute.edu.ec/objetivos-de-desarrollo-sostenible/ods-11-ciudades-y-comunidades-sostenibles/>
- Vanner, C. (2021 5 de agosto). Análisis de la cadena de valor: Aumentar el valor del cliente y la rentabilidad. *Bizagi*. <https://www.bizagi.com/blogs/bpm/es/analisis-de-la-cadena-de-valor-a>

ANEXOS

Entrevista al director de la CGA y del Jardín botánico de Cuenca.

Primero, buenas tardes, Carlos, ¿cómo estás? Quisiera que se presentará. Mi nombre es Carlos Orellana, soy director de la Comisión de Gestión Ambiental de Cuenca. Vamos a hacerle sobre seis ámbitos.

El primero es político y la primera pregunta es ¿qué tipo de regulaciones gubernamentales afectan el funcionamiento del jardín botánico? Bueno, el jardín botánico es un jardín bebé todavía. Estamos con pocos años de funcionamiento. Dependemos de manera directa de la municipalidad de Cuenca.

Recién hemos logrado descentralizarlos en algunas competencias. Pero, en verdad, el mayor inconveniente que tienen, de hecho, las entidades como está, es el autosostenerse. No siempre es sencillo, los recursos siempre van a ser limitados y, claro, los requerimientos del jardín botánico son permanentes.

¿Tal vez existe algún apoyo por parte del gobierno local o nacional para la conservación de la biodiversidad? A ver, nosotros tenemos una gran ventaja en este caso en Cuenca. Yo fui concejal presidente de la Comisión de Ambiente diez años. Cristian fue presidente en el periodo en el que yo ya salí.

También fue un compañero concejal. Y los dos tenemos un cariño especial a los temas ambientales. Entonces, esta administración le ha dado mucha, pero mucha fuerza al tema ambiental.

Tanto es decir que en estos días hemos aprobado una ordenanza que regula el control del ruido. Aprobamos en primer debate la ordenanza de biodiversidad. Y, de hecho, fue este alcalde el que descentralizó algunas competencias que antes estaban netamente concentradas en la dirección administrativa y ha permitido que el jardín botánico pueda tener un despliegue bastante significativo.

Cuando nosotros ingresamos, las visitas eran pequeñas. No había mayor participación. Este rato cerramos con más de 50.000 visitas en el año anterior.

Es un número bastante interesante. Y en este primer mes hemos superado las 5.000 visitas en el primer mes del mes de enero. ¿Cómo influye el poder del gobierno local, del alcalde al jardín botánico? Es súper importante la visión de la primera autoridad sobre cómo entiende la ciudad.

El alcalde entiende la ciudad desde una visión del ambiente, desde una visión donde inclusive le ha dado demasiada fuerza a varios temas, entendiendo que el cambio climático está aquí con nosotros. Ya no es una amenaza. Está ya aquí.

Estamos conviviendo con el cambio climático. Y eso nos ha obligado a trabajar en temas como, por ejemplo, tener el primer plan de riesgos climáticos que no se contaba antes. Estamos en plena construcción del plan de acción climática que tiene que ver con políticas que van a garantizar el poco tiempo trabajar en temas de resiliencia, en los temas de adaptación al cambio climático y también de mitigación.

Por último, ¿ha enfrentado un desafío en términos de permisos o normativas para la ampliación o mantenimiento del jardín? No. Como en buena hora, la mayor parte de competencias están directamente en nuestras manos. Este rato lo único que depende del Ministerio del Ambiente es la patente.

Y esa patente, de hecho, está en trámite porque, lamentablemente, el sistema del Ministerio del Ambiente ha sido bastante lento y nos ha complicado no solamente al jardín botánico, sino también a otros centros que están dedicados al cuidado y protección de la fauna y naturaleza. Listo. Ahora, en el ámbito económico.

Por ejemplo, ¿factores económicos como la inflación llegan a afectar al jardín? Bueno, no. Diríamos que este jardín botánico es un espacio de 5 hectáreas. Tenemos un equipo técnico que no es el suficiente, pero la adquisición de insumos es pequeña, no requieren inversiones mayores, entonces no se siente una afección de manera directa por este caso de la inflación.

Listo. ¿Tal vez las últimas reformas tributarias han reformado al jardín botánico? No, no. Más bien, como la Comisión de Gestión Ambiental es un todo, esperamos que la posibilidad de que se retire el IVA a los alimentos, por ejemplo, de perros y gatos sí podría beneficiarnos, pero no como jardín botánico directo, sino como Comisión de Gestión Ambiental porque el jardín botánico es una de las unidades de la Comisión de Gestión Ambiental, así como es la unidad de gestión animal.

Entonces, claro, ese anuncio, sin duda, fue recibido con buenos ojos, sobre todo para quienes estamos también en el área de Monstrato Animal. Listo. ¿Tal vez con la situación del país del último año, el riesgo país les afecta de alguna manera a lo que es el jardín? Nosotros tenemos una visita bastante significativa de extranjeros.

Y es tan grande el cariño que logran tener con el jardín botánico que más bien en muchas ocasiones ellos se han convertido en apoyadores anónimos de algunas iniciativas que llevamos adelante en el jardín botánico. ¿Tienen más visitantes de otros lados? No,

en especial niños jóvenes, pero mucho extranjero, mucho extranjero. Ahora tenemos el tema sociocultural.

¿Cómo han cambiado las actitudes de la población de Cuenca hacia la conservación de la biodiversidad? Cuenca siempre ha sido una ciudad muy sostenible, siempre ha sido un ejemplo en el país de las cosas buenas que se hacen en los temas ambientales. Es una ciudad donde los ciudadanos no toleran un espacio verde sin mantenimiento. Se indignan de manera inmediata cuando ven una mancha en el río.

Se sienten dolidos cuando ven basura en la calle. Entonces hay una cultura que para nosotros sin duda ha marcado que esta ciudad sea diferente al resto del país. Entonces creo que eso más bien garantiza que los temas ambientales tengan una continuidad.

Nosotros siempre hemos manifestado que la ciudad no se agota en un periodo administrativo, es mucho más que un periodo administrativo. Y por lo tanto creo que lo que ha hecho el actual alcalde es sumamente bueno porque no se dejan en el pasado algunos proyectos que seguramente iniciaron otras personas, otros alcaldes, porque no hay ese celo político aquí, se prioriza a los ciudadanos y por lo tanto si alguien antes lo hizo y lo hizo bien y nosotros podemos mejorarlo, inclusive poder generar muchos cambios positivos, lo hacemos. Creo que eso sin duda es muy importante y madurez en el manejo de los temas ambientales.

¿Tal vez existen programas para involucrar a la gente de Cuenca en la protección de especies? Nosotros estamos trabajando, creo que uno de los temas que sin duda tuviese una deuda pendiente es el tema educativo. El tema de la educación ambiental ha estado disperso y en su dispersión no ha logrado tener posiblemente el impacto que todos quisiéramos que tenga en Cuenca. Solo Casa Adentro, por ejemplo, en el municipio, trabaja de etapa, por un lado, exclusivamente en los temas del agua, del cuidado de las pilas, que no contaminen el agua.

Tenemos las escuelas ambientales que también las lleva adelante el EMAC, tenemos nosotros nuestro propio espacio de educación ambiental y lo que hemos hecho ahora y hemos conversado con el alcalde es unificarnos, es decir, tener una sola guía de educación ambiental que permita, inclusive, no educar exclusivamente con una visión del agua, sino del entorno, de la naturaleza, de la biodiversidad, de la protección. El Jardín Botánico se ha convertido en uno de los epicentros más importantes de educación ambiental. Cuando yo les hablo de 5.000 visitas, al menos creo que las 3.000 han venido a conocer el Jardín Botánico para entender que este es un espacio de investigación, es un espacio de conservación, pero es un espacio de educación.

Entonces aquí están reproducidos los pisos climáticos de Azua y por eso también es bueno explicarles, porque muchas personas creen que un jardín es sólo colorido, sólo rosas, cuando en realidad aquí hay unas plantas que demuestran que gracias a su vivencia los ecosistemas se conservan saludables aún. ¿Y cómo influye la cultura y tradiciones de Cuenca en el diseño y mantenimiento del jardín? Los cuencanos se comienzan a apropiarse del jardín. El jardín, como digo, es un jardín bebé.

Las primeras visitas de los cuencanos cuando se abrió al Jardín Botánico no eran tan motivantes. Llegaban a un espacio donde esperaban encontrarse en su imaginario un determinado escenario y salían con la desilusión de que se encontraban con otro. Y eso es normal entender, porque las plantas no es que logran un crecimiento de manera inmediata.

Y también hay muchas personas que no entienden que las flores, por ejemplo, también tienen un ciclo. Entonces ahí seguramente si alguien viene en esta época va a encontrar un espacio mucho más florido. Pero hay otros momentos en los que toca cultivar ya la parte seca de las flores y toca limpiar y toca volver a sembrar.

Entonces también es un tema que pasa por la educación ambiental que sin duda se vuelve necesaria para poder garantizar que los ciudadanos entiendan la importancia de un jardín botánico. Tenemos el ámbito tecnológico. ¿Qué avances tecnológicos y en qué medida han impactado a la conservación y el mantenimiento de las especies? En el Jardín Botánico tenemos un convenio, tenemos el Laboratorio de Tecnología, con la Sociedad Tecnológica del país y también con la Universidad Católica.

Eso es importante porque permite que hagamos un estudio de los bichos, de las especies propias de la localidad. Permite inclusive que podamos contrarrestar algunas plagas con los propios bichos, porque hay unos que se convierten en plaga y otros que los eliminan. Entonces ese entendimiento de estos bichos, que en muchas ocasiones mucha gente no les toma en cuenta, ha significado sin duda un aporte importante para el uso de la ciencia, la tecnología y para poder entender de mejor manera nuestro hábitat.

Estamos desarrollando otros proyectos que seguramente en este año se van a poder implementar. La ubicación de paneles solares que permitan hacer el uso de energías limpias y que también demuestran que este jardín botánico pregona con los hechos de que el cuidado de la naturaleza tiene que ser desde todos los puntos de vista. ¿Tal vez exista alguna plataforma digital, virtual para facilitar la educación ambiental y la interacción con los visitantes? Nosotros estamos trabajando en esa temática.

Justo en este periodo estamos con la Universidad de la SUAE, que ha sido nuestro aliado, generando una guía de visitas al jardín botánico, generando material de personajes amigables. Vamos a tener algunos personajes, así como el MAC tiene la hormiga chúa. Nosotros vamos a tener al menos 3 o 4 personajes que van a permitir una llegada mucho más amigable en la educación ambiental, en especial con los niños.

Y también con los adultos mayores, que son otros niños. Entonces la idea es que la educación ambiental tenga estos otros personajes, que seguramente ya cuando les presentemos a la abejita, cuando vean el árbol que camina y podamos tener títeres para explicar la importancia del ambiente, sin duda va a ser clave. La página de la CGA está abierta a todos, pero también tenemos nuestra propia página en Facebook, en el jardín botánico de Cuenca.

¿Tal vez tienen alguna herramienta tecnológica que se pueda implementar para mejorar la seguridad y el control del jardín? Estamos trabajando en esto, este es un reto gigante. La idea nuestra es que podamos hacer un inventario con códigos QR de las diferentes especies que tenemos en el jardín botánico, para que justamente las personas que llegan y quieren conocer un poco más de las especies que existen aquí, puedan acceder a través de esas tecnologías. Ese es uno de nuestros propósitos que tenemos previsto para este año.

Y por último, ¿qué tecnologías están usando, a lo mejor tienen conocimiento otros jardines a nivel nacional e internacional para la conservación y gestión de las especies? A ver, nosotros en realidad, al ser un jardín botánico pequeño, nuestra primera cercanía que hemos tenido es con el jardín botánico de Quito, que sin duda cada jardín botánico tiene diferentes temáticas. El caso nuestro es la reproducción de los pisos climáticos del Azuay, por eso que algunos vienen y dicen yo vengo a ver paja, dicen algunos, pero es la reproducción del Cajas. Cuando nosotros explicamos cómo funciona, explicamos cómo inician las fuentes de agua y cómo regresa el agua una vez que cumple un ciclo nuevamente en forma pura y limpia al río.

Entonces es una educación de cómo estamos en Azuay, y Azuay es mega diverso, a pesar de que es una provincia chiquita, pero tiene diferentes pisos climáticos que aquí están reproducidos. Ya, muy bien. En el ámbito ecológico, actualmente existe algún desafío ambiental que enfrente al jardín botánico? Sí, a ver, para poder tener una mayor variedad de especies es necesario crear los pisos climáticos adecuados.

Tenemos como meta en este año poder tener el diseño definitivo de lo que sería un domo grande donde podamos tener plantas de pisos tropicales porque no se van a

adaptar si no regeneramos las condiciones climáticas que les permitan poder adaptarse al territorio. También está previsto construir un mariposario que sin duda es un tema sumamente importante, es un proyecto que va a permitir también despegar turísticamente con más visitantes porque creo que es necesario demostrarles a las personas que se puede convivir de mejor manera con la naturaleza y el colorido de las mariposas sin duda es un atractivo que va a ser muy importante. Las reformas ambientales del país, ¿en qué medida han afectado al jardín? A ver, las reformas ambientales en el país han sido positivas.

Unos podrán estar de acuerdo con los gobiernos anteriores, pero sin duda la constitución del año, la constitución del año 2008, 2008, perdón, 2018, estoy hablando ya del COA. Han sido sumamente valiosas. Es la primera constitución en el mundo que reconoce y da derechos a la naturaleza.

Eso sin duda es súper importante. El *summa causae* es un tema que la gente ya no habla porque cree que se apropió una ideología política, pero más allá de eso yo creo que hay que hablar del *summa causa* porque habla del buen vivir, del reencuentro del hombre con la naturaleza, del respeto que merecen las otras especies. Es una constitución bastante progresista en los temas ambientales.

El COA también ha generado cambios, el código orgánico ambiental, cambios muy importantes que sin duda permite que los gobiernos locales asuman algunas competencias en el ámbito ambiental, las juntas parroquiales, los gobiernos provinciales. Creo que sin duda ha sido un paso muy importante porque, reitero, de las primeras constituciones en el mundo para reconocer derechos a la naturaleza fue la de Ecuador. Sin duda el cambio climático va a generar procesos mucho más complejos de adaptación, no solamente de los seres humanos, sino también de las especies.

Para nadie es desconocida la sequía más grande histórica de las últimas décadas desde que vivió Cuenca y el país entero durante el año pasado. Esto ha generado, inclusive, problemas como los que se han venido a continuación, el tema de los árboles, que se nos pudrieron las raíces, que se están, en algunos de los casos, siendo árboles en riesgo. Entonces, acá también, de hecho, sí hemos tenido complicaciones.

Recordemos que tenemos plantas de pisos climáticos diferentes que en la sequía también se vieron afectadas. Sin embargo, nosotros cuando contamos con el riego del río, tal vez no fue una afección mayor, pero en algún momento esto se volvió seco, como le pasó a todo el país. Ahora tenemos el tema legal.

¿Qué tipo de regulaciones legales deben cumplir en cuanto a la conservación y protección de las especies? ¿Tal vez hay alguna norma que deben cumplir? Nosotros nos regula el Ministerio del Ambiente. Entonces, nosotros tenemos que cumplir y cuando renovamos nuestra patente tenemos que entregar el inventario de las especies de las que tenemos y de las que se han colectado. Porque, a ver, tampoco es que como es un jardín botánico uno ve una planta por ahí y la puede integrar acá.

Es un tema también de un estudio científico técnico porque algunas especies podrán ser muy bonitas, pero podrían generar un daño o un impacto en medio del hábitat en el que está el jardín botánico. El Ministerio del Ambiente nos regula estos temas. ¿Tal vez han enfrentado algún problema legal relacionado con la propiedad del terreno o la revolución de las especies? No, a ver, este proceso del jardín botánico inició hace muchos años atrás.

La expropiación de este terreno la realizó la administración de Fernando Cordero. Este fue un proceso que duró algunos años. El primer boceto de lo que sería el jardín botánico se comenzó a trabajar en la primera administración de Marcelo Cabrera.

El avance de lo que era la primera oficina del jardín botánico estaba en la administración de Paulo Granda, donde ya se comenzaron a estructurar de alguna manera lo que debería ser el jardín botánico desde la visión de la administración de aquel entonces. Luego Marcelo Cabrera retomó la administración, por fin se terminaron los diseños, contrató esta obra y se inauguró en la administración pasada de Pedro Palacios. Como ven ustedes, es un ciclo bastante largo para poder llegar a lo que hoy es el jardín botánico de Cuenca.

Tengo entendido que el jardín va hasta el hospital del río, pero todavía se han quedado estancados. Sí, estamos avanzando en la segunda etapa del jardín botánico. Hemos comenzado con las expropiaciones que vienen desde el sector del puente hasta la Universal Azuay.

Inclusive este rato estamos derruyendo unas viviendas de algunas personas que estaban ocupando el espacio público y tenemos previsto en esta semana recuperar el espacio público. Es decir, la segunda fase del jardín botánico va porque va. Además se integra al Parque de los Jóvenes que va a estar en la parte baja y luego vamos al jardín, perdón, al Parque del Ferrocarril.

Es decir, realmente es toda un área destinada a los temas ambientales. ¿Cómo las leyes protegen sobre las investigaciones y proyectos del jardín botánico de Cuenca? Nosotros no tenemos celos, no hay misterios en el jardín botánico. Más bien estamos

generando una reforma a la ordenanza de biodiversidad para justamente generar un espacio abierto de información.

Ese es un tema que es un reto. Se llama, ¿cómo se llamaba? Es el Sistema Cantonal de Información Ambiental. Es decir, nosotros deseamos que la CGA, el jardín botánico, sea un espacio abierto al público donde tenga acceso a toda la información ambiental, tenga indicadores actualizados.

Esa es la idea de que tanto la información que maneje TAPO, que maneja LENMAC, que maneja Planificación, que manejamos nosotros, que maneja LEMO, porque estamos involucrados en el tema ambiental, sean datos abiertos que permitan que los ciudadanos, los estudiantes puedan acceder, además de una invitación también a las universidades para poder tener un gran sistema de información ambiental y que inclusive oriente las nuevas investigaciones que hagan los estudiantes con relaciones a temas que hacen falta. En muchas ocasiones los estudiantes no saben sobre qué hacer su tesis, cuando en realidad aquí nosotros estamos desesperados para que nos ayuden en un tema investigativo, de un área puntual, de un tema puntual, de un problema que toca resolver. Entonces yo creo que eso inclusive va a permitir que la academia también tenga un aporte mucho más significativo a la hora de ser ciudad.

Y por último, ¿qué tipos de permisos requieren para actividades como la recolección de semillas o la exportación de plantas? Ese es un tema que estamos debatiendo a propósito de la ordenanza de biodiversidad. Este es un tema que ayer cuando conversábamos la academia del Ministerio del Ambiente y la INEAP decían ellos, nosotros no hacemos ese tipo de temas cuando lo hacemos, lo hacemos, reitero, con los permisos ambientales. O sea, nosotros no tenemos mucho inconveniente aquí.

Sí, reproducimos semillas de nuestras plantas, pero lo hacemos como un tema de auto sustento para cosas puntuales, es decir, alguien viene y le gustó el color de esa flor, le decimos venga, tenemos de semilla hoy de siembra. Entonces, en realidad no tenemos certificación de semillas, no lo hemos hecho. Es un tema que en algún momento tendremos que pensarlo ya en cumplir también.

Pero tampoco es que este no es un giro de negocios tampoco, lo hacemos más bien en el afán de que la gente se enamore de la jardinería, pero no como una actividad puntual de negocio. Muy bien. Ese es uno de los ámbitos que se llama peste, que es de los factores externos que podrían afectar o no a la jardinería.

Pero también tenemos análisis de evaluación interna, que es un poco más de administración, finanzas, marketing. Tal vez, y aquí tenemos varias áreas que tenemos

que hacer las preguntas, pero no sé si por ejemplo, el área de administración la teníamos que hacer a usted. Yo sé que no tenemos un orgánico, más bien les puedo contar qué estamos haciendo para mejorar eso.

Tenemos el área de administración.

Cuéntame, ¿cuántos departamentos existen en el Jardín Botánico y cuáles son? A ver, nosotros en Cuenca tenemos la Comisión de Gestión Ambiental, que más o menos va a cumplir ya cerca de los 30 años. Pero en la estructura de creación de la Comisión de Gestión Ambiental no hay en el orgánico algo que diga que el Jardín Botánico es de la CGA. Más bien, cuando el Jardín Botánico se inauguró, la CGA, al ser el espacio más cercano a la administración del Jardín Botánico, llegó con sus oficinas a funcionar aquí.

Ahora estamos reformando la ordenanza de la Comisión de Gestión Ambiental y vamos a estructurar varias unidades. Una unidad es el Jardín Botánico, otra unidad será la unidad de gestión animal, otra unidad la de calidad, otra unidad es la de biodiversidad y otra unidad la de cambio climático. Es decir, le vamos recién a estructurar a la Comisión de Gestión Ambiental, pero el Jardín Botánico es parte de la Comisión de Gestión Ambiental y no un tema autónomo o individual.

¿Qué herramientas o procesos utilizan actualmente para la planificación y toma de decisiones? Bueno, nosotros trabajamos en equipo. Normalmente acá el trabajo que realizamos está establecido en las competencias que tenemos. Entonces tenemos indicadores de cumplimiento para poder garantizar que las unidades y el equipo técnico esté cumpliendo las labores que le corresponden.

Y nuestra planificación es mucho más horizontal. Tenemos un diálogo muy cercano con todos los funcionarios y vamos trabajando justamente en torno a cumplir nuestras obligaciones ambientales y a dar un servicio oportuno a los ciudadanos. Y ¿cómo se realiza la supervisión de las actividades de cada departamento? En cada unidad tenemos un representante, un delegado, alguien que hace de cabeza.

Esa persona es la que se encarga de revisar el trabajo puntual de cada una de las personas que hacen su equipo. En mi caso superviso que eso se vaya cumpliendo y en el caso de que algún tema se nos quede, enseguida se toman correctivos, porque reitero aquí

sabemos que el retraso implica siempre un perjuicio a los ciudadanos. Nuestra misión es atender a los ciudadanos.

¿Y qué tan efectiva considera que es la comunicación entre los distintos departamentos del jardín? O sea, por la cercanía creo que ha mejorado notablemente. También debe ser tal vez el liderazgo que cada uno como director realiza cuando hace una gestión. En mi caso yo soy el más cercano a todos.

Es raro que les llame a la oficina y yo bajo a verles a ellos. De oficina en oficina, paso la mañana visitándolos a cada uno, viendo que cumplan, conversando, buscando soluciones. Entonces creo que eso también ha generado un poco de respuesta más oportuna, inclusive en muchos temas hacia los ciudadanos.

Ahora tenemos el área de finanzas y cantidades. ¿Tal vez tienen un departamento para eso o eso administra el municipio? A ver, todos los recursos de la CGE manejan de manera directa el municipio, por eso que nosotros somos una entidad adscrita sin autonomía. Nosotros realizamos dos procesos, pero todos pasan por el visto bueno de planificación, perdón, en este caso de la dirección estratégica y del departamento financiero y compras públicas.

Tenemos una persona aquí que maneja los temas que tienen que ver con la emisión de tasas, con los temas que tienen que ver con las pólizas y con los acuerdos que hace la Magali, ¿cómo se llaman? Los acuerdos de responsabilidad ambiental, son los que realizan las empresas que contratan con la corporación municipal. Entonces, también teníamos, sí, igual de talento humano, pero imagino que sale igual del municipio, ¿no es cierto? O sea, claro, el talento humano maneja directamente el municipio, la corporación. ¿Hora del marketing? Pero esa es ahora María.

¿María Elisa? Sí. Sí, Elisa maneja el tema de marketing, cómo estamos trabajando. Eso les va a contar Reyes cuando a universales hoy vamos a hacer el lanzamiento ya de la nueva marca del Jardín Botánico, de la página, de los personajes, además se vienen algunos proyectos súper chéveres de acá, viene Biblio Río, que es un proyecto de jóvenes que tenían una biblioteca a la orilla del río, ahora va a ser acá, en el Jardín Botánico, eso

va a permitir incorporar más jóvenes en el voluntariado, en actividades ambientales y proyectos.

¿Cómo es su relación con el municipio? O sea, mi relación es muy buena. Yo soy funcionario de años, o sea, el hecho de haber sido concejal diez años, y conozco a la mayor parte de personas del municipio, el alcalde fue mi compañero concejal, ahora es mi jefe y amigo, entonces creo que eso permite que fluya muchas cosas, hay una relación mucho de consideración, de respeto, y eso sin duda es muy importante a la hora de hacer gestión pública. No tengo el inconveniente que en muchas ocasiones pasa de que un director se siente en contraste por sus mismos compañeros del equipo.

Nosotros, en buena hora, el alcalde ha dado exposiciones absolutamente claras, aquí todos trabajamos en equipo, y se siente que hay una sinergia, y eso hace las cosas mucho más fáciles. Qué bueno. ¿Tienes que preguntar algo más? No.

¿La contratación de Madrid controla el municipio igual? Sí, el tema de... nosotros tenemos un equipo de trabajadores que les denominamos Kikis. Ellos son los que hacen todo el tema de la jardinería, el tema de limpieza de los espacios verdes, lo hace la... lo hacía Alemán, ahora lo va a hacer directamente la dirección administrativa. Todo el mantenimiento del edificio lo hace la dirección administrativa.

El tema de las maderas, que es el problema más constante, que tenemos inconvenientes todo el tiempo porque se nos rompen, lo estamos trabajando con la dirección administrativa y con EDEC. Entonces, sólo el año pasado tuvimos que hacer la reposición de más de 1.200 tablas, porque como son... están a la intemperie, entonces siempre tenemos... Eso es como una especie de hospital de urgencias, porque siempre se nos rompe una u otra. Pero siempre estamos solucionando.

¿El tema del dinero cuesta con... o sea, ¿el municipio les da un presupuesto tal vez anual o cómo se maneja en eso? Es anual. Es anual y realmente hay cosas que algún sitio, de hecho, no nos da o si nos da se vuelven muy burocráticas en poder adquirir. Entonces hemos inventado algunas figuras donde las personas llegan, nos donan plantas, hay voluntarios que a veces nos donan maíz, hay remediaciones, que hay personas que, por ejemplo, talan un árbol, pero no tienen donde sembrar.

Entonces a cambio nos regalan plantas o también nos regalan alimento para los peces, para los pollos, para los patos. Entonces, más o menos, esa sustancia es de sí, pero... Es compleja, pero no ha fallado. Siempre hay una mano unida que nos termina al fin del día apoyando.

Tal vez no han pensado en convertirse como una fundación. O sea, en Quito funciona como fundación, es completamente autónoma. En Guayaquil funcionaba como fundación el Jardín Botánico de Guayaquil.

Entrevista al Lic. Carlos Orellana



Entrevista a la directora del Jardín Botánico de Cuenca.

Speaker1: No sé si pueden presentarse con sus nombres y qué función tienen.

Speaker2: Buenos días. Mi nombre es Elisa Flores. Soy funcionaria del Jardín Botánico. En este momento estoy como analista de apoyo del Jardín Botánico.

Speaker3: Soy Ricardo Escobedo, soy biólogo, estoy como técnico, parte de la de la CGA y dentro del área de Biodiversidad y apoyando en el Jardín Botánico.

Speaker4: Muy bien. eh, La primera pregunta es sí. ¿Qué herramientas o procesos utilizan actualmente para la planificación interna del jardín y la toma de decisiones?

Speaker2: Ya. De acuerdo a esa pregunta, nosotros tenemos una planificación semanal, eh, netamente, eh, como funcionaria dentro del Jardín Botánico, eh, o técnica

esta mi persona. Y de ahí tenemos siete obreros o jardineros dentro del del jardín. Con ellos se planifica el inicio de la semana. Las actividades de acuerdo a lo que se está se va planteando semanalmente y se les pone como encargados a tres personas y una persona que se dedica al riego completamente, entonces se planifica con ellos las actividades, se pone metas para la semana y los días viernes, nuevamente nosotros revisamos el avance de las actividades que se han venido haciendo. Y Si es que se necesita algún tipo de mejora o algo, se le implementa para la siguiente semana. ¿Esto es una como un tipo de registro que ellos llevan eh se manejan actualmente con ese registro van poniendo como como han ido avanzando por metros cuadrados del área de trabajo, y obviamente también existe algunos tiempos que son imprevistos. Entonces ahí si es que existe algún retraso en las actividades, pues se va compensando con las cosas que se han ido haciendo, a veces con imprevistos. Toda esta información que les pedimos a ellos que vayan haciendo semanalmente se une y se le entrega a Ricardo, ya que Ricardo es la persona encargada de la del POA, porque nosotros estamos dentro de un POA de la Comisión de Gestión Ambiental eh se une esta información y al fin del mes se ingresa un a la plataforma POA que es de la como que entregables de lo que se va haciendo mensualmente y ahí obviamente nos sale un tipo de calificación de acuerdo a lo que ellos vayan entregando.

Speaker4: ¿Cómo se realiza la supervisión de las actividades de cada departamento del jardín?

Speaker2: Ya antes, como les mencionaba en la anterior pregunta, así mismo tenemos nuestros como que encargados de cada área existen encargados de mantenimiento de caminerías existen encargados de lo que siembra. de lo que es riego. Entonces ellos nos dan este reporte justamente de cómo está funcionando y nos aparte de eso nosotros. Mi persona y la compañera Karla Rivera, que está acompañándonos en el tema de la administración, se les revisa que estén trabajando diariamente, o sea se les hace unas inspecciones diarias, salimos recorremos todo el jardín y vemos cómo está, manejándose el mantenimiento.

Speaker4: Ellos siempre están disponibles.

Speaker2: Si todo el tiempo están eh trabajando. Sin embargo, si es que por alguna cosa se les necesita, pedirles algún tipo de información de qué es lo que están haciendo. Ellos siempre están para colaborarnos, estos como que supervisores

Speaker1: Cuántos trabajadores tienen siete.

Speaker2: Siete obreros más, mi persona como técnico y Karla como administradora, como administradora prácticamente del jardín y Ricardo que está ayudándonos en la parte de esta del POA que es el reporte mensual que se hace

Speaker4: Los obreros entran dentro del jardín

Speaker2: Si ellos están dentro del jardín

Speaker4: ¿Y qué tan efectiva es la comunicación entre los departamentos? ¿O sea, hablando entre Carlos y ustedes principalmente.

Speaker2: Si existe, existe una un lazo directo, porque al ser nosotros dentro de la área o una unidad más de la Dirección de Comisión de Gestión Ambiental es continua la interacción entre las partes.

Speaker4: Y con los departamentos que son externos.

Speaker2: Dentro de la Comisión de Gestión Ambiental. sí existe realmente la todo lo que es la parte administrativa y eso se hay que llamar, hay que pedir e insistir como lo que es la función pública. Pero aun así si nos dan resultados

Speaker3: Mhm. O sea, si hay coordinación con las otras áreas.

Speaker1: Vamos con área de marketing Y me dijo Me dijo que usted maneja eso no es cierto. ¿Y cómo hacen para difundir el Jardín Botánico?

Speaker2: Ya verán. Actualmente estamos solo con Facebook Como red social, Este Facebook se recuperó de los antiguos contratistas y funcionarios que hicieron cuando se planteó la primera fase de Jardín Botánico, ellos habían hecho hace muchos años atrás esta página y ya tenía seguidores. Entonces nuestra intención. Bueno, nosotros tenemos la página de Comisión de Gestión Ambiental, esa la maneja el área de comunicación, pero al ver nosotros que ya había seguidores y cosas así, se contactó, nos dieron las cuentas, nos entregaron esas cuentas y yo la estoy manejando. Sin embargo ahorita estamos con un proceso con la Universidad del Azuay, en donde se está yendo a lanzar una nueva marca de jardín en donde tendrá más redes sociales, incluido TikTok e Instagram. Y aparte de eso, se está implementando en la página web de la Comisión de Gestión Ambiental el abrirle como un link más de esa página para poder tener el acceso a no se poder inscribirse por ahí para recorridos, poder ver que se está haciendo más información en general. Ajá.

Speaker1:¿Tal vez cuentan con un plan de mercadeo,

Speaker2: No.

Speaker1: Tal vez un estudio de mercado también, no?

Speaker2: Eso sí se hizo con este convenio que tuvimos con la Universidad del Azuay. Todo eso se está entregando en estos días. Nosotros. Yo me supongo que ya desde el mes de marzo nosotros vamos a poder implementar ya la marca nueva de Jardín Botánico, con todo esta información que ellos ya nos están entregando.

Speaker1: ¿Ya han hecho alguna estrategia de posicionamiento? Tal vez.

Speaker2: Eh A ver. En la actualidad no. Cuando se inauguró el Jardín Botánico, sí se hizo una. Una estrategia para hacerla conocida, digamos, así. Pero, eh, actualmente no, y les soy muy sincero, es complejo porque mi persona se está encargando de algunas áreas también, entre esas también el tema de comunicación. Entonces yo siento que cuando existe demasiadas cosas distintas que hay que hacerlas, no se las hace correctamente, porque

Speaker1: Y bueno, aquí hay una pregunta. ¿Dice Tiene marca o tiene logo?

Speaker2: Sí. O sea, ahorita sí y les soy muy sincera, hice yo mismo el diseño de la del Jardín Botánico, que les voy a mostrar una un loguito que había por ahí, pero ese lo estábamos utilizando. Sin embargo ahorita con esta, con esta convenio con la universidad, nos están entregando el logo y eslogan.

Speaker2: El nombre exacto es Jardín Botánico de Cuenca es la marca y logo están haciendo. El logo. Ya está, ya está yendo a ser implementado. Ya les voy a mostrar, pero ya está. Mhm. Es este de aquí El logo del jardín este es el que está Hecho ahora por la Universidad del Azuay. Ah, ya.

Speaker1: Ajá. ¿O sea, el del Facebook no?

Speaker2: El del Facebook es el que yo hice cuando se inauguró el Jardín Botánico hace tres años. Cuatro años atrás.

Speaker4: De tecnología. Ya. tienen Alguna tecnología que ayude a la gestión de plantas internamente o alguna que desearían tener.

Speaker2: Estamos ahorita con. Bueno, primero, el tema del sistema de riego sí nos ayuda bastantísimo porque existe un humificador y también existe el riego por gotero en algunas zonas. Entonces ese tema de tecnología nos ayuda bastante porque si no va a estar con la con la manguera.

Speaker1: es riego Automatizado.

Speaker2: ¿Automatizado? Ajá. ¿Y cómo se llama esa máquina que recién separado? Se me fue el nombre de la máquina. Pero es para mover justamente la tierra. ¿Eh? Eso ayuda bastante, porque si no hubiese sido con Pico, que los chicos están eh moviendo, entonces obviamente para el tema de siembra y como una aradora que da la

vuelta a la tierra. Ajá. Y con eso de ahí nosotros sí necesitaríamos más tecnología. Obviamente necesitaríamos algún tema de, eh, el riego. Quisiéramos que sea un poco más eh completo, porque no abarca todas las áreas, eh? Aun así tienen ellos que eh, manejarse directamente con la manguera, Entonces es complicado el cubrir y el sobre todo en épocas secas que recién pasamos una buena temporada de sequía, se nos complicaba bastante. ¿Entonces también, eh? ¿Cuándo se daña alguna parte del riego es difícil la recuperación, o sea, instantánea, O sea, de poder llamar a la administrativa y que nos vengan a dar reparando entonces, eh? Con eso nos limitamos, O sea, entonces tenemos que ver cómo se arregla enseguida para poder continuar con el riego. Eso también nos falta, eh, algún tipo de carro o algo pequeñito, como un tipo no sé cómo sería como una Volqueta o algo así para el traslado de material pesado.

Speaker3: Porque todo lo que es abono, todo lo que es madera, todo lo que es eso, entonces es. Es difícil llevar desde aquí hasta el fondo.

Speaker2: Entonces, claro, hay que entender que son cinco hectáreas y que se muevan los chicos solo por camineras es completamente difícil.

Speaker4: Mhm. Y en cuanto a inventario de las plantas, como tienen.

Speaker2: A ver. Estamos empezando con un sistema de ubicación, ya que a ver las plantas se hace se recolectan de dos maneras. La una es ir a la al tema de comunidades y cosas así. A ver todo el todo el tema de flora silvestre es prohibido la comercialización o el traslado de este tipo de plantas ,O sea ustedes o sea cualquier persona les encuentra con una orquídea, con una planta endémica, se les retira la policía ambiental les retira. Entonces por ese lado nosotros también estamos obteniendo bastante, eh? Flora de lo que son decomisos que se han venido haciendo. Aparte de eso, también se tiene con algunas, algunos lugares eh, como que especies de convenios en donde se puede ir a hacer recolecta de estas plantas.

Speaker1: Entonces tal vez la Emac les ayuda con algunas semillas.

Speaker2: No, no, no. Nosotros directamente. Al menos de la parte que es, eh, ornamentales. Es justo hasta por eso a veces les ven un poco medio secas a las plantas, porque nosotros dejamos que se sequen para poder recolectar nosotros mismos las semillas. Ajá.

Speaker3: Además, tener en cuenta que cuando se hace la recolección de semillas también hay que considerar para qué hábitats se está recolectando. Nosotros tenemos las diferentes desierto habitas que hay aquí. Entonces, obviamente si estamos hablando de yo

qué sé, de un bosque alto Montano, tenemos que ir a la zona de recolectar semillas de un bosque alto Montano para mantener justamente el ecosistema sin alteraciones.

Speaker4: ¿Aparte de la Universidad del Azuay, tuvieron alguna otra colaboración con otra universidad en este tiempo?

Speaker2: Sí, estamos actualmente con la Universidad Católica, la cual está implementado el laboratorio de entomología aquí dentro del Jardín Botánico. Ellos funcionan con revisión de plagas de insectos que tienen aquí en el jardín. Entonces si con eso estamos con un convenio justamente que son de tres años para el manejo de lo que son plagas y todo lo que son insectos.

Speaker4: Eh tienen un auditorio, no? Se alquila?

Speaker2: Si se alquila, pero no, como les hemos comentado, nosotros no podemos manejar directamente la plata, pero eh, lo que se les hace es como un trueque ambiental que le llamamos valorado en unos 80 \$ por el uso del auditorio y se tiene que dar a cambio plantas o abono o tierra, lo que sea, cosas que se necesitan en el jardín. Ajá. A veces, por decir unas tijeras, algo de poda, alguna cosa que se necesite.

Speaker1: Les donan

Speaker2: Donan prácticamente. Ajá.

Speaker3: Sería la palabra correcta un trueque ambiental si se les da el espacio y nosotros recibimos insumos que son utilizados

Speaker4: Y ustedes dan factura a cambio

Speaker2: Una factura por el uso No solo se hace como que una cartita compromiso de que se está dando y que aparte ellos nos darán donación esos 80 \$

Speaker1: Tal vez dan capacitaciones de plantas de las especies que están aquí.

Speaker2: Verán, ahorita no estamos con eso. Si se ha hecho capacitaciones últimamente no hemos tenido, pero ahorita estamos con la biblio río que sabían ustedes, estaba en la 1 de mayo antes, ellos vinieron para acá a partir desde el día viernes y se está planteando el tema de que ellos tienen capacitaciones constantes con los jóvenes, con voluntariado que tienen ahí. Entonces dentro de una de las temáticas que se querían implementar es el tema de capacitaciones de parte de nosotros también el jardín no se eh composteras, como hacer bioles, como manejar las plantas también todo lo relacionado a educación ambiental.

Speaker1: pero el Jardín botánico en sí no da capacitaciones.

Speaker2: No, nosotros no damos. O sea, aparte también eso. Ese es el problema. Nosotros no podemos cobrar ni por ninguna capacitación. Estamos buscando medios. Una de esas es este medio que con biblio río que podemos utilizar.

Speaker4: Al Carlos también le habíamos hecho esta pregunta que era cómo manejaron el estiaje que hubo el último año?

Speaker2: Cómo le manejamos, Si con río nos tocó, Yo le soy sincero, nos tocó continuar a ver era nosotros tenemos una toma directa del río. Entonces esa agua sirve para continuar con el riego. A nosotros nos tocó tener prendido muchísimo más tiempo de lo que se acostumbraba a tener la parte del riego. Y claro que hubo críticas porque la gente no sabía de dónde se estaba tomando el agua, pero obviamente la gente llega a decir pues chicos, es porque siguen regando. Sin embargo, a nosotros nos tocó manejarnos así. Ahí sí tuvo que haber un contingente más grande en cuanto a Nosotros tenemos una persona que es especialista en riego, pero ahí tuvieron que colaborar más.

Speaker1: ¿No siempre usan el agua del río para regar, no?

Speaker2: Sí, sí, sí, sí. Siempre, siempre la toma directa desde ahí nosotros a ver cómo lo hacemos. Viene desde el río, se viene este, este humedal que tenemos al frente. Ya de ahí del humedal salen tuberías justamente para, para el río ya.

Speaker1: Con el área de jardinería y botánica. El mantenimiento de áreas verdes. ¿Qué frecuencia tienen las labores de mantenimiento de las áreas verdes?

Speaker2: Todo el tiempo. Todos los días. Inclusive los días sábados. Se les hace turnos rotativos a los chicos para que vengan. Para que se mantengan. Menos los días Domingo. Pero está abierto al público. Obviamente. El jardín.

Speaker1: Pero ya no. O sea. Pero si viene el público. No hay quienes les guíen no.

Speaker2: No, no, no. ¿Fines de semana? No.

Speaker4: O sea, actualmente tienen a una persona que hace las guías.

Speaker2: Una persona está haciendo las guías. Ahora, esto venía también con Con Biblio río, estamos conversando. Ellos tienen más o menos entre 20 a 40 voluntarios eh, que les colaboran a ellos con la apertura de Biblio los ríos. Sin embargo, se les planteó también el hacer los recorridos Biblio río son algunas fundaciones, entre ellas está Amaru, Washi Pichanga y no me acuerdo la otra, pero ellos como fundaciones y los pueden manejar. Entonces nuestra nuestro propósito de este es el poder darles los espacios, los insumos, porque nosotros ya tenemos preparado guion, tenemos preparado eh, identificación de plantas, eh, y cosas así que ya se han venido trabajando con este

convenio de la universidad y darles a ellos todos los insumos y el espacio y con la contraparte de ellos de tener el personal que a su vez es el personal, si es que en su momento le planteamos como cobro pueda recibir una parte del cobro de lo que es las guías. Actualmente Las guías no, no han sido para nada Publicitadas, o sea, no hemos llegado a la ciudadanía con ese tema de publicitar las guías. Sin embargo, hay bastantísimas. Hay días que llegamos hasta las 400 personas que llegan al jardín y lamentablemente, como les digo, tenemos una sola persona de guía, otros días es que están 70, otros días es que están menos, están 30, pero todo el tiempo está habiendo personas para guías.

Speaker4: ¿Una pregunta eh? ¿Por ejemplo, cuando hacen lo de comprar los bonos, por ejemplo de los 80 \$ del auditorio, a quién respaldan todo?

Speaker2: Ya ellos no nos pueden dar a nosotros con el dinero, como le digo. O sea, ellos nos traen la nos traen los insumos con la factura que más o menos valorar.

Speaker4: En eso entra un inventario.

Speaker2: Claro si tenemos, si tienen inventario, o sea tenemos un registro de todas las facturas que se han venido dando, como estos trueques ambientales.

Speaker4: ¿Ajá, verdad? Tienen así tenemos 30 fundas de abono 30 tablas así eh,

Speaker2: Separado? No, no, no, lo que tenemos son las facturas que han ingresado justamente por cubrir ese tema de que si es que en algún momento alguien pregunta por qué razón se les está cobrando, tenemos que tener la evidencia.

Speaker4: Alguna vez le han controlado las facturas. o alguna audito

Speaker2: No hemos tenido ninguna auditoría. es que no manejamos dinero directo. Sino es este trueque ambiental. O sea, es una. Una única forma de cubrirnos nosotros y de pedir algo a cambio de porque también el dar el auditorio gratuito. Tenemos que entender que se dañan las cosas dentro del auditorio. A veces nos ha pasado eso, les decimos mire, se dañó el micrófono. Te compran un nuevo micrófono y utilice el auditorio. Es que lamentablemente nosotros como sector público no podemos recibir ni un dólar.

Speaker3: es un Sistema de autogestión, si no autogestión, que se hace debido a las limitaciones que hay en la normativa, verdad sí, pero como ustedes ven, todo esto se reingresa al mismo jardín, regresa a la al mismo espacio. Entonces por eso no hay, eh, no se ve esa no es que sé que se le ve mal ni nada, sino obviamente es para para este manejo.

Speaker2: Sí, sí. No, no hemos tenido problemas hasta este momento.

Speaker4: ¿Y se acuerda el video que nos mostró? ¿No recibió las tablas, verdad

Speaker2: Hasta el momento no. Hasta el momento no recibimos las tablas que mencionaban en el video de la Emac. Claro que en el rato que tuvimos un acercamiento la anterior semana con personal de Emac, se les mostró, se les dijo bueno, en dónde están eh? Si ya les vamos a mandar y todo, pero todavía no, no han llegado, claro. O sea, no sé si se les malinterpretó ellos hace dos años, La Emac tenía un convenio con el administrativo del municipio. Sí, ahí sí nos dieron. Nos dieron aproximadamente unas 2000 tablas. Ya, pero cuando existió ese convenio, ahorita con las que se están cortando, todavía no nos han entregado. Esperamos, estamos esperando que cumplan su palabra y que nos entreguen. Ajá, claro. Y no solo para camineros, no, sino para zonas de descanso. ¿Yo lo pensaba inclusive utilizar para zonas de descanso, eh? Tal vez hacer tipo mesas para que la gente se siente, o sea, utilizar de cualquier manera, porque actualmente sé que las la madera se está botando a la escombrera, entonces la idea es usar siquiera, al menos aquí.

Speaker1: Tal vez aquí hay, eh, especies en peligro de extinción

Speaker3: Si hay, Si no me equivoco, hay dos especies que están aquí sembradas qué pero no me acuerdo los nombres pero sí, la idea justamente el Jardín Botánico es también tener investigación, Hacer un poco de rescate. Las especies que están aquí son de origen bajo. Son de especies de estribación, de cordillera. No son tanto de zona alta, sino más bien de ya de zona baja. Pero sí, sí tenemos. Y la idea es siempre pensando en el rescate, incluso después, cuando algún rato se implementa en el tema del domo, que ahí va a venir muchísimo más tecnología de riego, porque si no otro tipo de riego para mantener un ambiente controlado, un ambiente cálido, un ambiente de eso también se va a tener otras especies ahí. Entonces también podríamos tener justamente proyectos de investigación con especies en peligro.

Speaker1: Me imagino que dan más atención a esas esas dos especies que están en peligro.

Speaker3: Realmente aquí todavía no, se han adaptado bien y están bien las plantas. Sí, pero poco a poco vamos a implementar más de eso.

Speaker4: Eh, Carlos mencionó que tienen ciertas áreas que sabe pedir, como patrocinio.

Speaker2: A ver. Sí, sí, sí, sí, lo hemos hecho, eh. A ver sí existe un interés por parte de las empresas privadas en A ver, sabemos que toda empresa privada tiene que cumplir con temas ambientales. Todas las empresas privadas. Entonces. Eh, Sí, Se les ha

dato como que los espacios como para que ellos puedan hacer. Sin embargo, existe un pro y contra de eso. ¿El PRO es que obviamente vienen, colaboran, nos dan plantas y nos quieren venir a sembrar. La contra es que la gente piensa que puede venir a sembrar cualquier cosa. ¿Entonces, qué se nos viene a la mente si es que decimos traigan árboles para sembrar? ¿Entonces, cuál es la idea de traer capulín? ¿Eh? O sea, cualquier Porque lo que se me venga a la mente mejor no digamos nombres de plantas. Cualquiera que se me venga a la mente. Voy y compro, voy a un vivero y vengo y pongo. Entonces esa no es la función del Jardín Botánico. La función del Jardín Botánico es conservar los ocho ecosistemas del astro. ¿No es cierto? Tenemos que saber en qué zona podemos sembrar, qué tipo de planta es, que especies, si se adapta o no se adapta, eh, Y si es que eh se plantea de acuerdo a la al ecosistema designado. ¿Entonces eh, si se les ha dado, inclusive ahorita tengo entendido que el doctor está en conversaciones con algunas partes de empresas privadas que nos están queriendo como que adoptar ciertos espacios y eso si fuera si fuera bueno, no? Lo único que hay que saber es cómo plantear y que la persona que quiera hacer ese esa donación, esa esa contribución en temas ambientales, entienda que no puede ser cualquier cosa . hay Que seguir con algunos unos criterios para que se dé. Criterios exactamente solo eso. De ahí si hemos tenido la anterior vez fue con las empresas grandes, Con Graiman, con Nutri, Banco de Guayaquil. Todas ellas hacen. Tienen un consorcio y vinieron como que un fin de semana con todos sus eh, colaboradores a la siembra. Esa es otra cosa que se convierte en un problema. No se invita a la minga de siempre, pero dentro del jardín no se puede sembrar en minga. Lamentablemente esas son cosas que yo les voy a decir y que el jefe como jefe lo entiende desde otra línea. ¿La línea política, la línea, eh, tal vez de marketing o cosas así, Nos va a llevar a Que lindo que estén todos metidos en el jardín sembrando, no es cierto? Pero hay que pensar desde la parte técnica el dato que yo meto a mil personas a que vengan a sembrar. Existe el pizote Pisoteé dentro de las áreas entre ellos, tal vez por sembrar una planta, están pisándolas de lado, están dañando. ¿Entonces, con qué técnica se la siembra? Porque tampoco son plantas, si es que pedimos plantas justamente de cada endémicas que son de un manejo distinto. No es, no es igual que un arbolito creciendo rápido y ya está. Entonces tener una técnica distinta, entonces, eh, se complica en esa parte, porque obviamente el tener mucha gente que está en diferentes zonas sembrando a su manera, es beneficios, no puedo decir que no, o sea, es beneficioso, pero también con sus limitaciones y fuera bueno que el poder tener una estrategia de decir bueno, estas son las cláusulas para que puedan hacer este tipo de ayuda.

Speaker 1: El personal del de jardinería recibe capacitaciones?

Speaker 2: Si se les ha dado capacitaciones

Speaker3: El domo que mencionaron. ¿Dónde va a estar el domo?

Speaker2: Va a estar implementado. A ver, tenemos dos cosas que se están. Quieren implementar ya desde un año atrás. Ahorita está en proceso de consultoría. Las dos. La una es un domo que va a servir como como una zona cálida, que es la parte en la que no se está adaptando. Nos dimos cuenta dentro de aquí de las camineras altas existe una parte en donde se hace como una circunferencia en la media circunferencia. Ahí está el bosque bajo

Speaker3: Ahí va a ser justamente para el bosque bajo, Sí. La que tenemos en las zonas de estaciones de trabajo de la provincia de la zona del Azuay. Necesita condiciones de clima, obviamente muy diferentes a lo que estamos ahorita hablando de temperaturas de promedio de 18 grados. De promedio, que llegará a picos a 24 25 y que casi siempre se mantiene como especie de zonas de neblina.

Speaker2: Hemos intentado implementar como las otras, pero si ustedes ven el pajonal de lo que es Cajas, ese sí se adaptó. Pese que también pasamos por sequía y cosas así. Sí, se adoptó. Pero en esa zona no, no, no hemos llegado a implementar. La idea es justamente tener esta parte de este domo en donde la temperatura sea constante. También nosotros podemos tener un manejo adecuado para que se pueda abrir o cerrar para que podamos mantener la temperatura constante e implementar estas especies que no, no hemos logrado adaptarlas.

Speaker3: Simplemente eso significa nueva tecnología, nuevos espacios, nuevas formas de riego. Un montón. Es más complejo, pero cuando se quiere demostrar también el otro, los ecosistemas que no están reflejados.

Speaker2: ¿Ya y la otro espacio es un lepidóctareo o mariposario ya, Se quiere también traer especies de mariposas, no solo, del Austro como tal, sino unas más llamativas, que es que obviamente tenemos en la zona del oriente. Para eso se necesita un espacio parecido a un domo mismo, en donde también podamos la temperatura sea manejada adecuadamente de acuerdo a las necesidades de estas mariposas que se les vaya a poner ahí, los dos están en fases de consultoría, que es lo que se pide para poder luego mandar la planificación y que Obras Públicas construya estas áreas, porque el tema económico es fuerte, son hablamos de que el domo llegará a unos 300.000 \$ la construcción de ese domo. El mariposario estaba valorado en 80.000. Entonces nosotros como Jardín Botánico directamente, no podríamos. Bueno, podrían darnos los recursos a

nosotros. Pero el problema se viene el tema de partidas presupuestarias, el manejo de ese tipo de. A ver, cuando es una obra el Jardín Botánico, la Comisión de Gestión Ambiental no tiene la partida para poder hacer el proceso, entonces se necesita el apoyo de otras instituciones, o sea otros departamentos de la institución. Entonces en este caso vendría a ser Obras públicas quien haría .Pero ya está, eh, conversaciones y está. Estamos en la fase de la primera fase, que es la necesaria, más o menos. Ahí tenemos unas imágenes de cómo es eso, planteó. Plantearon unos chicos de diseño de interiores. Ya, pero esa es la idea. O sea, obviamente no sé si es que se haga exactamente como está ahí planteado, pero esa es la idea.

Área de Administración

El Jardín Botánico organiza su planificación semanalmente con los siete jardineros, asignando encargados para diferentes actividades, incluyendo a una persona exclusiva para el riego. Durante la semana se supervisa el avance y los viernes se revisan los resultados para realizar ajustes. Toda esta información se documenta y se reporta mensualmente en la plataforma POA, bajo la supervisión del técnico responsable de biodiversidad. En cuanto a la supervisión, cada área tiene un encargado que reporta su estado, mientras que la analista y la técnica de apoyo realizan inspecciones diarias recorriendo el jardín para verificar el mantenimiento.

La comunicación dentro de la Comisión de Gestión Ambiental es fluida, aunque con los departamentos administrativos externos requiere insistencia y seguimientos constantes para obtener respuestas.

Área de Talento Humano y Financiera

Actualmente, el Jardín Botánico depende del municipio para la gestión del talento humano y del área financiera, lo que enlentece los procesos y dificulta la administración eficiente del jardín. Cada vez que se requiere contratar personal, realizar arreglos o modificaciones, los trámites se vuelven muy demorados debido a los procedimientos administrativos del municipio. El equipo ha expresado que sería importante lograr autonomía en estas áreas para contar con un equipo propio que pueda manejar adecuadamente el jardín y responder de manera ágil a sus necesidades.

Área de Marketing

Actualmente, la difusión del Jardín Botánico se realiza únicamente a través de Facebook, utilizando una página recuperada de antiguos contratistas. Sin embargo, están en proceso de lanzar una nueva marca en colaboración con la Universidad del Azuay, lo que incluirá presencia en Instagram, TikTok y una sección en la página web de la

Comisión de Gestión Ambiental para facilitar información y reservas. No cuentan con un plan de mercadeo formal, pero recientemente se realizó un estudio de mercado dentro del convenio con la universidad.

En términos de posicionamiento, no han implementado estrategias recientes, aunque al momento de la inauguración del jardín sí se hizo una campaña de difusión. En cuanto a identidad visual, el logo actual fue diseñado por la analista de apoyo de manera provisional, pero la Universidad del Azuay está desarrollando una identidad oficial con logo y eslogan bajo el nombre "Jardín Botánico de Cuenca".

El jardín antes de la posesión de Carlos Orellana como director del jardín y de la CGA (Comisión de Gestión Ambiental de Cuenca), tenía un nivel de visitas muy bajo, en el periodo 2024 cero con más de 50.000 visitas en todo el año, en el mes de enero de este periodo tuvieron más de 5000 visitas.

Área de Jardinería y Botánica

El mantenimiento del jardín se realiza todos los días, incluyendo los sábados, con turnos rotativos para garantizar la conservación de las áreas verdes. Actualmente cuentan con un sistema de riego automatizado en algunas zonas, un humificador y una máquina para remover la tierra, aunque se requiere más tecnología para mejorar el riego y transporte de materiales.

Para el control de plagas, trabajan en conjunto con la Universidad Católica, que opera un laboratorio de entomología dentro del jardín. Existen dos especies en peligro de extinción que están bajo cuidado, y se planea implementar un domo con tecnología de control de temperatura para mejorar su conservación. La selección de nuevas especies sigue criterios ecológicos para preservar los ocho ecosistemas del Austro, y se obtienen plantas tanto de decomisos ambientales como de convenios con comunidades.

Actualmente, las visitas guiadas están a cargo de una sola persona y no se han publicitado ampliamente, aunque se busca implementar recorridos con voluntarios de la organización Biblio Río. También se han realizado actividades con empresas privadas que buscan adoptar espacios dentro del jardín, aunque deben seguir criterios técnicos para no afectar el ecosistema.

El personal de jardinería ha recibido capacitaciones y se planea reforzar la educación ambiental con nuevas estrategias.

Área de Tecnología

El jardín cuenta con un sistema de riego automatizado y un humificador, pero aún necesita mejoras tecnológicas, especialmente para abarcar todas las áreas de riego y

contar con equipos que faciliten el mantenimiento. Están comenzando a implementar un sistema de ubicación de plantas para mejorar su monitoreo. En términos de innovación, colaboran con la Universidad Católica en un laboratorio de entomología y buscan implementar más tecnología en el futuro para optimizar la gestión del jardín.

El jardín está trabajando junto a la Universidad de la Azuay, la cual ha generado guías por medio de estudiantes que realizan sus prácticas los cuales ayudan en las guías a escuelas que visitan el Parque, además ha creado diferentes personajes que representan al jardín con un total de 3 a 4 personajes, como por ejemplo la Hormiga Chúa para la Emac, con el fin de hacer más amigable la educación ambiental para los niños y los adultos mayores de la ciudad. Estos personajes van a ser un punto clave que ayuda al jardín a brindar un mejor desarrollo en la educación ambiental.

Área Productiva

Para la gestión de semillas, el Jardín Botánico no recibe apoyo de la EMAC, por lo que deben recolectarlas directamente de sus propias plantas. En cuanto a productos y servicios, el jardín alquila un auditorio mediante un sistema de trueque ambiental, donde las personas no pagan con dinero, sino con insumos necesarios como plantas, abono o herramientas. Sin embargo, la autogestión se ve limitada, ya que no pueden manejar dinero directamente. También se está buscando implementar capacitaciones en alianza con Biblio Río.

Gestión de la Información

Para enfrentar cambios climáticos y épocas de sequía, el jardín utiliza agua del río para el riego, lo que generó críticas debido a la falta de información pública sobre el origen del agua. Durante la sequía reciente, se aumentó significativamente el tiempo de riego para mantener las plantas en buen estado, y se tuvo que reforzar el trabajo en esta área con más personal.

Área Operativa

El Jardín Botánico depende del municipio para la mayoría de sus decisiones y autorizaciones de gastos, lo que les impide gestionar fondos de manera autónoma. No pueden manejar dinero directamente, por lo que utilizan el sistema de trueque ambiental para obtener insumos sin problemas administrativos. Aunque este sistema ha funcionado hasta el momento, limita la capacidad del jardín para realizar mejoras y responder de manera ágil a sus necesidades operativas.

Cabe recalcar que la actual administración de Cuenca, ha ayudado en gran medida al crecimiento en el tema ambiental dentro de la ciudad de Cuenca gracias a lo cual se

aprobó una reforma de la ordenanza que regula el control del ruido dentro de la ciudad (Ordenanza de Control de la Contaminación Ambiental Originada por la Emisión de Ruido proveniente de Fuentes fijas y móviles, Artículo 316, la normativa regula y controla los niveles de ruido en el Cantón y representa un avance para los ciudadanos, que demandan un ambiente más tranquilo y saludable. en la reforma participó Carlos Orellana).

Entrevista a la Lic. Elisa Flores y al técnico Ricardo Escobedo

