

Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Apoyo al Desarrollo Integrado del Sector Turismo de la Provincia de Salta

País: Argentina

Sector/Subsector: Turismo

Equipo de Proyecto Original: Jorge Febres, Hector Salazar, Antonio Almagro, Ricardo Gazel, José Seligmann-Silva, Mario Durán, Paula Giraldez, Maximiliano Marques, Normando Birolo, Claudete Camarano, Nora Clichevsky, Juan Antonio Zapata y Oriana Bonfim.

Número de Proyecto: AR-0292

Número de Préstamo: 1465/OC-AR

Fecha del QRR: 14 de octubre de 2011

Fecha de Aprobación Final del PCR: 28 de octubre de 2011

PCR Equipo: Michael Collins (INE/RND), Cecilia Ares (CSC/CAR), y Andrea Quiroga (consultora).

Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	1
II. EL PROYECTO.....	2
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
<i>i. Objetivo(s) del Desarrollo</i>	<i>3</i>
<i>ii. Componentes.....</i>	<i>3</i>
III. RESULTADOS	4
A. EFECTOS DIRECTOS.....	4
B. EXTERNALIDADES.....	6
C. PRODUCTOS	7
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	10
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	11
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	11
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	11
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	12
V. SOSTENIBILIDAD	12
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	12
B. RIESGOS POTENCIALES.....	12
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	12
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	13
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	13
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST.....	13
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	13

Anexos

Abreviaturas y Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
IERAL	Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana
INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
ISDP	Informe de Seguimiento de Proyectos
MAAM	Museo de Arqueología de Alta Montaña
PBG	Producto Bruto Geográfico
PMR	Informe de Seguimiento de Progreso

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: AR 0292

TÍTULO: Programa de Apoyo al Desarrollo Integrado del Sector Turismo de la Provincia de Salta

Prestatario: Provincia de Salta

Fecha aprobación Directorio: 18 de junio 18 de 2003

Agencia ejecutora (AE): Provincia de Salta
(Secretaría de Financiamiento Internacional)

Fecha efectividad contrato préstamo: 4 de diciembre de 2003

Préstamo(s): 1465/OC-AR

Fecha elegibilidad primer desembolso: 13 de abril de 2004

Sector: Turismo

Meses en ejecución

* desde aprobación: 95

* desde efectividad del contrato: 89

Instrumento de préstamo: Inversión-específico

Períodos de desembolso

Fecha original desembolso final: 4 de diciembre de 2008

Fecha actual desembolso final: 4 de mayo de 2011

Extensión acumulativa (meses): 29

Extensión especial (meses): 0

Monto préstamo(s)

* **Monto original:** 34,100,000

* **Monto actual:** 33,957,954

* **Pari Passu (si aplica):** 40% (original)

Desembolsos

Monto a la fecha: 100 %

Costo Total del Proyecto (Estimado Original): 56,700,000

Redireccionamiento

Este proyecto:

- recibió fondos de otro proyecto? [No]

- Envío fondos a otro proyecto? [No]

- N/A [X]

De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto

Reducción de Pobreza (PTI): Si

Equidad Social (SEQ): Si

Clasificación ambiental: B

En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" por PAIS: n/a

De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):

Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

La Provincia de Salta se encuentra en el noroeste del territorio argentino, tiene una superficie de 155,488 kilómetros cuadrados (5.6% del territorio nacional), limita con seis provincias y con tres países (Chile, Bolivia y Paraguay). La Provincia se divide en 23 departamentos y 59 municipios, con una población estimada para el 2001 de 1,079,051, representando el 2.9% de la población nacional. Para el año 2010 la población es de 1,215,207 (3% de la población nacional). La Provincia presenta una fuerte concentración urbana, con la ciudad de Salta registrando el 44% del total de la población, y extensas zonas con vacíos poblacionales.

El Programa se conceptualiza en los años posteriores a la crisis económica del año 2001. Al igual que en todo el país, a consecuencia de dicha crisis el Producto Bruto Geográfico (PBG) de la Provincia mostró un leve retroceso real en su crecimiento durante los años 2000-2002. Luego, y auxiliado por un entorno económico favorable, entre el 2002 y 2009 obtuvo un crecimiento anual real de 5.35%, comparado con un crecimiento promedio de 4.24% durante el periodo 1993-2000. El nivel de desempleo provincial baja de un 16,4% de la población económicamente activa en 2001 a 11.5% en 2011. En términos reales, el PBG per cápita aumenta en 20% entre 2003 y 2008.

Estas cifras de crecimiento de la economía de Salta han estado en línea con un mejoramiento de las cifras sociales provinciales, según se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Indicadores sociales: Provincia de Salta y Promedio Nacional				
Indicador	Salta	Nación	Salta	Nación
	2003		2009	
Tasa de natalidad (por mil)	22	18.4	21	18.6
Tasa de mortalidad infantil (por mil)	16.9	16.5	14	12.1
	2001		2010	
Acceso a red pública de agua potable	83%	80%	91%	84%
Desagüe a red pública	53%	47%	62%	53%
Piso de tierra en vivienda	18%	4%	13%	3%

Fuente: INDEC (Censos Nacionales de Población, Hogares y Viviendas 2010 y 2001) y Ministerio de Salud.

Dentro de este entorno económico favorable, la Provincia dio seguimiento a una serie de iniciativas que contribuyeron directa e indirectamente a mejorar el posicionamiento del sector turismo. En particular, durante la ejecución del Programa tres factores fueron el fundamento principal para que las actividades del Programa complementen de una manera efectiva la estrategia de desarrollo turístico de la Provincia. Primero, una visión de largo plazo en el diseño e implementación de políticas sectoriales, el cual favoreció la jerarquización de la institucionalidad turística provincial (la creación del Ministerio de Turismo en 2007), la coordinación con el sector privado (Consejo Asesor e Instituto de Promoción Turística), así como la promoción nacional e internacional de la Provincia. En segundo lugar, la actividad turística se benefició de instrumentos fiscales destinados a fomentar el sector. Estos incluyeron diferimientos impositivos, exenciones impositivas y créditos con subsidio de tasa de interés. Finalmente, un esfuerzo importante en mejorar la infraestructura en la Provincia, mucha de ella relacionada directamente con la actividad turística, fue fundamental para darle mayor valor a la visitación turística.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

Contribuir al desarrollo productivo de la provincia de Salta, impulsando el sector turismo como importante motor de desarrollo económico, mejorando la infraestructura social de la provincia y promoviendo el fortalecimiento de la gestión fiscal de modo a capitalizar las mejoras en la actividad económica, generándose así recursos que permitan la sostenibilidad intertemporal productiva provincial.

Para el logro de estos objetivos se plantearon tres subprogramas, estructurados como se indica a continuación:

Subprograma	Objetivo	Componentes
Apoyo al Desarrollo del Sector Turístico (US\$ 23.7 millones)	Sostenimiento del crecimiento del sector turismo	1. Fortalecimiento institucional 2. Infraestructura turística 3. Conservación del patrimonio histórico-cultural
Mejoramiento de la infraestructura social básica (US\$ 10.1 millones)	Apoyo al desarrollo del sector turismo mediante el mejoramiento de la infraestructura social básica	1. Preparación de un plan maestro de aguas servidas 2. Mejoras de los sistemas de drenaje urbano 3. Implantación de sistemas de disposición de residuos sólidos
Fortalecimiento de la Administración Fiscal Provincial (US\$ 10.1 millones)	Mejorar la generación de mayores niveles de ingresos y optimización de la gestión del gasto provincial	1. Mejoramiento de la gestión recaudatoria 2. Mejoramiento de la administración territorial 3. Fortalecimiento de la administración financiera

ii. Componentes

Subprograma 1: Apoyo al desarrollo del Sector Turístico

- a. **Fortalecimiento Institucional.** Financia el apoyo al desarrollo de la organización de la Secretaría de Turismo, a la reingeniería de sus procesos, a la capacitación de sus recursos humanos y el apoyo a sus esfuerzos promocionales.
- b. **Infraestructura Turística.** Enfocado en tres subcomponentes:
 - (i) Cartelera Turística. Prioriza la creación de nueva cartelera turística destinada a indicar la ubicación de las localidades o centros turísticos así como sus instalaciones y áreas de servicios.
 - (ii) Infraestructura de Transportes. Mejorar el acceso a diversos sectores de la Provincia que poseen atractivo turístico, incluyendo el mejoramiento de rutas provinciales y nacionales, construcción de puentes y mejoramiento de un aeródromo.
 - (iii) Centro de Convenciones y Exposiciones de Salta. Diseño y construcción, con recursos de contrapartida local, de un Centro de Convenciones y Exposiciones en la ciudad de Salta.
- c. **Conservación del Patrimonio Histórico-Cultural.** Abarcó las siguientes iniciativas:
 - (i) Creación de circuitos turísticos. Asistencia técnica, capacitación e inversión para el desarrollo y creación de los circuitos *El camino de los artesanos*, *La Ruta del Vino*, y *Camino del Inca*.

- (ii) Fortalecimiento patrimonial de los pueblos vallistas. Incluye el rescate del patrimonio arquitectónico y urbano de siete poblados históricos en los Valles Calchaquíes, así como inversión en sectores urbanos y en viviendas de interés histórico-cultural.
- (iii) Desarrollo de hosterías. Construcción de tres hosterías de montaña, con aportes de contrapartida local.
- (iv) Equipamiento del Museo de Arqueología de Alta Montaña (MAAM). Construcción y adquisición de dos congeladores para la custodia y preservación de las momias de los niños Inca de Llullaillaco.

Subprograma 2: Mejoramiento de la Infraestructura Social Básica

- a. Preparación de un plan maestro de aguas servidas.
- b. **Mejora de los Sistemas de Drenaje Urbano.** Mejorar el sistema de drenaje pluvial en dos áreas críticas de la ciudad de Salta: canalización de la cuenca media y baja del arroyo Tinkunaku y la prolongación del canal Velarde.
- c. **Implantación de Sistemas de Disposición de Residuos Sólidos.** Estudios de factibilidad y diseños finales de los sistemas contemplados en el Plan Integral de Residuos Sólidos y la construcción de seis rellenos sanitarios.

Subprograma 3: Fortalecimiento de la Administración Fiscal Provincial

- d. **Mejoramiento de la Gestión Recaudatoria.** Capacitaciones a funcionarios de la Dirección Nacional de Rentas en las áreas de recursos humanos, régimen de recaudación, fiscalización, sistemas de información y servicios de asistencia al público.
- e. **Mejoramiento de la Administración Territorial.** Actualización del Catastro de la Ciudad de Salta e identificación de mecanismos permanentes para el mantenimiento de los catastros implementados.
- f. **Fortalecimiento de la Administración Financiera.** Implementación de un sistema integrado de administración financiera con módulos de control presupuestario, gestión de recursos humanos y de liquidación automática de gastos, entre otros.

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			
Impulsar el desarrollo integrado del sector turismo como uno de los principales motores del desarrollo económico y social de la Provincia de Salta y contribuir a su sustentabilidad.			
1. Sub-programa 1: Aumentar el turismo y el grado de satisfacción del turista.			
Clasificación: MP			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
Línea de Base	Efectos Directos Planeados:		Efectos Directos Logrados
	Intermedia	Término del Proyecto	
Camas vendidas anualmente en alojamientos de la Provincia			
1.1B 1,300,000 camas vendidas (2003)	1.1I 1,548,320 (Dic. 2006) 1,641,220 (Dic. 2007) 1,739,639 (Dic. 2008)	1.11E 1,954,719 (2010)	1.1 Dic 2006: 2,331,371 Dic 2007: 2,662,740 Dic 2008: 2,621,772 Dic 2009: 2,304,616

1,844,017 (Dic. 2009) 1,954,719 (Dic. 2010)			Dic 2010: 2,813,386		
Incremento anual del 5% en los niveles de satisfacción de los turistas respecto a la oferta turística general 1.2B 72% (2002) 1.2I 1.2E			1.2 Indicador no medido debido a cambio en metodología de encuesta durante el periodo de ejecución del proyecto.		
2. Sub-programa 2: La infraestructura social básica de la provincia rinde servicios a los turistas y a la comunidad local. Clasificación: MP					
Indicadores Claves de Efectos Directos					
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>		
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>			
Habitantes en el interior de la Provincia beneficiados con sistema de disposición de residuos sólidos					
2.1B	2.1I	2.1E 115,000	2.1	117,454	
Evacuados por inundaciones en el área de intervención del Programa					
2.2B 500 (2003)	2.2I	2.2E 0	2.2	0	
3. Sub-programa 3: Mejorar la generación de mayores niveles de ingresos y optimización de la gestión del gasto provincial. Clasificación: MP					
Indicadores Claves de Efectos Directo					
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>		
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>			
Ahorro corriente dividido por ingresos corrientes					
3.1B 7% (2003)	3.1I 5% (2004) 7% (2005) 8% (2006)	3.1E 9% (2007)	3.1	2004: 26% 2007: 21% 2010: 20% 2005: 22% 2008: 20% 2006: 23% 2009: 13%	
Stock de deuda dividido por ingresos corrientes					
3.2B 175% (2003)	3.2I 167% (2004) 156% (2005) 138% (2006) 125 (2007)	3.2E 125 (2007)	3.2	2006: 20 2009: 49% 2007: 21 2010: 32% (información no disponible para otros años)	
Resultado financiero (en millones US\$)					
3.3B n/a (2003)	3.3I 0.95 (2004) 2.2 (2005) 11.6 (2006) 26 (2007)	3.3E 26 (2007)	3.3	2004: 48 2007: 4 2010: 176 2005: 10 2008: 53 2006: 35 2009: 28	
Servicio de deuda / ingresos corrientes					
3.4B 15% (2003)	3.4I 16% (2004) 17% (2005) 18% (2006) 19% (2007)	3.4E 19% (2007)	3.4	2004: 6% 2007: 3% 2010: 9% 2005: 4% 2008: 4% 2006: 4% 2009: 6%	
Incremento anual en la recaudación de tributos provinciales					
3.5B n/a (2003)	3.5I 15% (2003, 2004 y 2005) 15% (2004) 10% (2006)	3.5E 10% (2007)	3.5	2003: 34% 2006: 28% 2009: 9% 2004: 27% 2007: 42% 2010: 29% 2005: 25% 2008: 15%	

Reformulación. [<input checked="" type="checkbox"/>] N/A									
<p>Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. [<input type="checkbox"/>] N/A</p> <p>En el año 2009 se cambio de ISDP a PMR. Este cambio implicó revisar el Marco Lógico del Programa y hacer los ajustes necesarios para adecuarlo a la matriz de resultados. Los cambios principales resultaron en ajustes a redacción de los indicadores. Un indicador de propósito fue eliminado (incremento en la satisfacción de los turistas), ya que la metodología con la cual se obtenían estas datos cambió durante la ejecución del Programa, no haciendo viable la comparación con los datos de línea base.</p>									
<p>Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):</p> <p>[<input checked="" type="checkbox"/>] Muy Probable(MP) [<input type="checkbox"/>] Probable (S) [<input type="checkbox"/>] Poco Probable (PP) [<input type="checkbox"/>] Improbable (MI)</p> <p><i>Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.</i></p> <p>El objetivo principal del Programa fue el impulso del sector turismo en la Provincia. En este sentido los productos financiados por el Programa contribuyeron significativamente a la implementación de la agenda de turismo de la Provincia, los cuales fueron complementados por otra serie de iniciativas provinciales, además del fortalecimiento institucional del ente encargado del turismo en la Provincia, que paso de Secretaria a Ministerio en 2007. Un estudio de IERAL*, indica cuatro líneas de acción que contribuyeron a aumentar la competitividad del sector: (i) políticas institucionales, (ii) mejora de infraestructura, (iii) instrumentos fiscales y financieros, y (iv) el Programa de turismo financiado por el BID. Esta combinación de esfuerzos, sumados a un entorno económico favorable, contribuyeron al auge del sector durante el periodo 2003-2010. Además de los indicadores presentados, el desarrollo del sector se evidencia por lo siguiente (fuente: Ministerio de Turismo, Provincia de Salta, e INDEC):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>2003</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ocupados en el sector turismo</td> <td>17,686</td> <td>27,729</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje arribos fuera de temporada</td> <td>55%</td> <td>61%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*) Sector turismo en la Provincia de Salta. En <i>Una Argentina competitiva, productiva y federal</i>. IERAL. 2010.</p>	Indicador	2003	2010	Ocupados en el sector turismo	17,686	27,729	Porcentaje arribos fuera de temporada	55%	61%
Indicador	2003	2010							
Ocupados en el sector turismo	17,686	27,729							
Porcentaje arribos fuera de temporada	55%	61%							
<p>Estrategia de País: <i>Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.</i></p> <p>La estrategia del Banco para Argentina 2001-2003 tenía como objetivos el apoyo a: (i) el crecimiento sostenible de los sectores productivos e incremento de la productividad; (ii) la reducción de la pobreza y elevación de la calidad de vida de la población (incluyendo expansión de oportunidades de empleo y mejor cobertura de servicios de saneamiento y ambientales); (iii) la reforma del Estado y el equilibrio fiscal (incluyendo la transparencia de la administración pública y fortalecimiento institucional); y (iv) la profundización de la integración regional.</p> <p>En este sentido, el proyecto contribuyó a la expansión del sector turismo, trayendo consigo un aumento en el empleo del sector, y un crecimiento económico directo e indirecto derivado de la actividad turística. Las inversiones en infraestructura social, contribuyeron a una mejor cobertura de servicios, mientras que las inversiones relacionadas con el fortalecimiento de la administración fiscal contribuyeron a las reformas del Estado y el equilibrio fiscal.</p>									

b. Externalidades

Se identificaron las siguientes externalidades:

- La restauración y mejoramiento de las fachadas y calles de los pueblos vallistos tuvieron un impacto social importante. El cambio en el entorno urbano catalizó iniciativas comunitarias y municipales para atender grupos de la población con cierta vulnerabilidad. Por ejemplo, en la comunidad de Molinos se han organizado talleres culturales (por

ejemplo, enseñanza en el uso del telar) y otras actividades culturales para dar diferentes opciones a la población local. En Cachi se ha actualizado la normativa municipal relacionada a la conservación del pueblo.

- El desarrollo del Plan Maestro de Turismo para la Provincia fue apoyado por el Programa. Como resultado del análisis multidisciplinario llevado a cabo, uno de los resultados adicionales fue la necesidad de revisar la metodología de recolección de estadísticas de turismo en la provincia, la cual fue implementada en 2007 a través de un programa especial que sentó las bases de varios estudios que hoy son desarrollados por el Ministerio de Turismo.
- El Programa financió el equipamiento de crioconservación para *Niños del Llullaillaco*.¹ Sin embargo, antes de la adquisición de equipo fue necesario desarrollar una metodología y protocolo de conservación, lo cual requirió un análisis extensivo de experiencias anteriores en otras partes del mundo y consultas con centros científicos mundiales. La metodología diseñada e implementada es ahora una referencia mundial para crioconservación.
- La construcción del canal Velarde permitió la introducción de alternativas de transporte público y la implementación de una vía pública de recreación.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI) (MONTO EN US\$)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
1. Componente 1: Apoyo al Sector Turismo Costo total Componente 1: 42,641,977 Contrapartida: 26,872,000 BID: 15,770,220 Desembolso BID %: 100 Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u>		
	<u>Línea de Base*</u> (si aplica)	<u>Intermedia del Proyecto</u>	<u>Al Término de Proyecto</u>
	Señalización de circuitos turísticos colocada		
	1.1B 0	1.1I	1.1E 886 señales implantadas
	Ruta 51 pavimentada		
	1.2 B	1.2I 21 Km. pavimentados (4-Dic-2005)	1.2E 21 Km. pavimentados
	Ruta 33, mejorada y pavimentada		
	1.3B 0	1.3I 60 Km (4-Dic-2007)	1.3E 60 Km
	Construcción puentes (sobre ríos Amblayó y Chuscha)		
	1.4B 0	1.4I 2 puentes construidos (4-Dic-2006)	1.4E 2 puentes construidos
	Aeródromo Cafayate		
	1.5B 0	1.5I Aeródromo mejorado (4-Dic-2006)	1.5E Aeródromo mejorado
	Centro de Convenciones construido y operando		

¹ Los *Niños del Llullaillaco* es el nombre que recibieron los tres cuerpos humanos excepcionalmente conservados por el frío, con una antigüedad aproximada de 500 años, encontrados en marzo de 1999 en el nevado Llullaillaco de la Cordillera de los Andes, en la provincia de Salta.

1.6B 0	1.6I	1.6E Centro de Convenciones construido y operando	1.6 Centro de Convenciones construido y operando
Operador Centro de Convenciones			
1.7B 0	1.7I	1.7E 100% Licitación	1.7 100% Licitación realizada
Personas capacitadas en temáticas turísticas, patrimoniales y culturales en las áreas de los proyectos			
1.8B 0	1.8I	1.8E 1,123 personas capacitadas	1.8 1,178 personas capacitadas
Obras de recuperación en pueblos andinos			
1.9B 0	1.9I	1.9E 5 pueblos (Cachi, Seclantás Molinos, San Carlos, y Coronel Moldes)	1.9 5 pueblos
Estructuración de Centros Artesanales			
1.10B	1.10I 11 centros artesanales estructurados (4-Dic-2007)	1.10E 11 centros artesanales estructurados	1.10 4 centros artesanales estructurados
Estructuración de la ruta del vino			
1.11B	1.11I	1.11E 13 bodegas industriales y 1 bodega artesanal	1.11 19 bodegas
Estructuración Ruta del Inca			
1.12B	1.12I 1 Ruta Estructurada	1.12E 1 Ruta Estructurada	1.12 No realizado
Rehabilitación de 3 Hosterías			
1.13B	1.13I Santa Victoria Oeste, Nazareno y La Poma rehabilitadas (4-Dic-2005)	1.13I Santa Victoria Oeste, Nazareno y La Poma rehabilitadas (4-Dic-2005)	1.13 1 Hostería rehabilitadas - Nazareno
Obras de Consolidación Urbana en Cafayate			
1.14B 0	1.14I	1.14E 1 Obra finalizada	1.14 1 Obra finalizada.
Funcionarios de la Secretaria de la Gobernación de Turismo capacitados			
1.15B	1.15I	1.15I 85% de funcionarios capacitados	1.15 138 funcionarios capacitados (no es posible medir en %)

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [] N/A

1.2 Ruta 51 pavimentada. Falta de recursos. Dicha actividad fue excluida del Programa mediante un contrato modificatorio firmado en 2008.

1.4. Puentes construidos. Un puente no se construyó debido a desacuerdos en su diseño. Dicha actividad fue excluida del Programa mediante un contrato modificatorio firmado en 2008.

1.13 Ruta del Inca estructurada. Solo fue ejecutado el plan de la Ruta. No fue implementado debido a problemas con el dominio de predios incluidos en la ruta y a limitaciones de recursos.

1.14 Hosterías. Dos no fueron rehabilitadas debido a (i) oposición de la comunidad, y (ii) problemas con dominio de predio. Esta actividad fue financiada con contrapartida. La hostería que fue habilitada, luego fue utilizada como albergue estudiantil por solicitud de la comunidad.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X] N/A

Resumen del Progreso en la Implementación. Clasificación (PI):

[] Muy Satisfactorio (MS)

[X] Satisfactorio (S)

[] Poco Satisfactorio (PS)

[] Muy Insatisfactorio (MI)

2. Componente 2: Infraestructura Social Básica Costo total Componente 2 21,171,800 Contrapartida: 8,036,585 BID: 13,136,215 Desembolso BID %: 100 Clasificación: S	Productos Planeados			
	<u>Línea de Base*</u> (si aplica)	<u>Intermedia del Proyecto</u>	<u>Al Término de Proyecto</u>	<u>Fin de Proyecto</u>
	Plan Maestro de Aguas Servidas 2.1B	2.1I Plan Elaborado (4-Dic-2006)	2.1E Plan Elaborado	2.1 No se elaboró
	Canalización arroyo Tinkunaku 2.2 B 0	2.2I	2.2E 11.9 km	2.2 11.9 km
	Prolongación Canal Velarde 2.3B 0	2.3I	2.3E 4.1 km	2.3 4.1 km
	Rellenos sanitarios construidos para beneficiar a 18 municipios 2.4B	2.4I 3 rellenos construidos (4-Dic-2006)	2.4E 6 rellenos construidos	2.5 12 rellenos construidos

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [] N/A

2.1 Plan Maestro Aguas Servidas. Gobierno provincial decidió no financiar actividad con el Programa, debido a un cambio en el enfoque técnico que quería darle al Plan Maestro. Este sub-componente fue eliminado y dicho cambio reflejado en un contrato modificadorio firmado en 2008. Posteriormente la Provincia desarrolló el Plan Maestro con recursos propios.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X] N/A

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

[] Muy Satisfactorio (MS)

[X] Satisfactorio (S)

[] Poco Satisfactorio (I)

[] Muy Insatisfactorio (MI)

3. Componente 3: Fortalecimiento de la Administración Fiscal Provincia Costo total Componente 3: 1,440,058 Contrapartida: 878,053 BID: 562,005 Desembolso BID %: 100 Clasificación: S	Productos Planeados			
	<u>Línea de Base*</u> (si aplica)	<u>Intermedia del Proyecto</u>	<u>Al Término de Proyecto</u>	<u>Fin de Proyecto</u>
	Catastro de la ciudad de Salta 3.1 B	3.1I Catastro actualizado (31-Dic-2005)	3.1E Catastro actualizado	3.1 Catastro actualizado
	Catastro de los municipios de la Provincia comprendidos en el proyecto 3.2 B	3.2I	3.2E Catastro actualizado	3.2 Catastro actualizado
	Capacitación de los funcionarios de la Dirección General de Rentas 3.3B	3.3I	3.3E 85% de los funcionarios capacitados	3.3 Ninguno reportado
	Sistema integrado de administración financiera implementado 3.4B 0	3.4I	3.4E 1 sistema	3.4 1 sistema
	Plan de mejoramiento de gestión recaudatoria implementado 3.5B 0	3.5I	3.5E 1 plan	3.5 1 plan

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input type="checkbox"/> N/A			
3.3 Capacitación. Provincia realizó una serie de capacitaciones con recursos propios.			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. <input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> N/A			
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto

	Costo Total del Proyecto Planeado (US\$000)			Costo Total del Proyecto Actual (US\$000)			Diferencia	
	BID	Provincia	Total	BID	Provincia	Total	BID	Provincia
Administración	1,295	409	1,704	1,490	877	2,366	15%	114%
Unidad Ejecutora del Programa	190	60	250	135	160	295	-29%	167%
Supervisión de Obras	573	181	754	932	578	1,510	63%	220%
Auditoría	304	96	400	353	114	467	16%	19%
Evaluación Intermedia	38	12	50	0	0	0	-100%	-100%
Fortalecimiento de la SEMADES	190	60	250	69	24	93	-64%	-59%
Apoyo al Sector Turismo	11,903	11,792	23,695	15,770	26,872	42,642	32%	128%
Fortalecimiento Institucional	928	293	1,221	865	295	1,159	-7%	1%
Infraestructura Turística	8,400	9,153	17,553	9,927	24,169	34,096	18%	164%
Patrimonio Cultural	2,575	2,346	4,921	4,978	2,408	7,386	93%	3%
Infraestructura Social Básica	7,693	2,429	10,122	13,136	8,036	21,172	71%	231%
Plan Aguas Servidas	380	120	500	0	0	0	-100%	-100%
Drenaje Urbano	5,413	1,709	7,122	12,057	7,595	19,652	123%	344%
Residuos Sólidos	1,900	600	2,500	1,079	440	1,519	-43%	-27%
Fortalecimiento Administración Fiscal	2,585	7,530	10,115	562	878	1,440	-78%	-88%
Gestión Recaudación	773	1,804	2,577	0	0	0	-100%	-100%
Administración Territorial	1,300	3,034	4,334	443	49	492	-66%	-98%
Administración Financiera	512	2,692	3,204	119	829	948	-77%	-69%
Imprevistos	4,283	0		0	0		-100%	
Costos Financieros	6,341	440	6,781	3,000	440	3,440	-53%	0%
FIV	341	0	341	0	0	0		
Intereses	6,000	0	6,000	3,000	0	3,000	-50%	
Comisión de Compromiso	0	440	440	0	440	440		
TOTALES	34,100	22,600	56,700	33,958	37,102	71,060	0%	64%
Porcentaje	60%	40%	100%	48%	52%	100%		

Explique brevemente diferencias.

El aumento en el costo del Programa se debe los aumentos en costos de construcción y de servicios durante su periodo de ejecución. Con el fin de paliar en parte estos aumentos, la Provincia aumentó significativamente sus aportes de contrapartida.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Un aspecto que impacto positivamente fue la continuidad de muchos miembros de la Unidad Ejecutora y del personal clave en instituciones participantes del Programa (por ejemplo, Ministerio de Turismo) a pesar de los cambios en el gobierno provincial. Esta continuidad facilitó el diálogo técnico durante la ejecución del proyecto, dando continuidad a procesos de desarrollo estratégico del sector turismo, y mantuvo una memoria institucional importante para un proyecto que se desarrolló durante ocho años.

El mecanismo de ejecución establecido para esta operación involucró la participación de varias entidades del Gobierno de la Provincia de Salta. La Secretaría de Financiamiento Internacional de la Provincia, como Organismo Ejecutor, fue responsable de llevar a cabo los procesos de licitación y la contratación, pero se apoyó de otras dependencias (por ejemplo, Ministerio de Turismo, Dirección de Vialidad, y Secretaría de Medio Ambiente) para la revisión de documentos de licitaciones, supervisión de obras, y suministro de información. Esta multiplicidad de actores y el consecuente aumento en los trámites requeridos para implementar acciones del Programa es una realidad que implicó retrasos en la ejecución de varias actividades del Programa.

Otro aspecto importante que afectó al programa fue el aumento significativo del costo de los insumos requeridos para las obras, encareciendo el costo total de ellos, un aspecto que difícilmente podría haberse identificado durante el diseño de la operación. Para afrontar el aumento en costo de las obras, la Provincia aumentó su contribución financiera al Programa, desde un 40% de su costo total, a un 52%.

Un tema recurrente en proyectos que financian obras es el de su mantenimiento. En el caso de este Programa, en su diseño, se mitiga el riesgo mediante un convenio firmado entre Provincia y municipalidad beneficiaria, fortalecida además por una mayor recaudación de su impuesto inmobiliario (a raíz de las actividades del componente 3). Sin embargo, múltiples prioridades, pocos recursos, y renuencia local a aumentar los impuestos inmobiliarios, actúan contra la capacidad de las municipalidades de implementar efectivamente las tareas de mantenimiento requeridas y de aprovechar los nuevos instrumentos de gestión municipal con que cuentan.

El diseño identificó un marco económico positivo como un elemento esencial para promover el desarrollo del turismo y por lo tanto el aprovechamiento de las inversiones que realizaría el Programa. El entorno económico fue mayormente favorable, excepto por los años de la crisis financiera mundial (2008-09) y el paulatino aumento en los costos. Aunque el flujo turismo se recupero rápidamente del shock de la crisis financiera, el impacto de aumento en los costos (duplicación de la tarifa promedio de alojamiento en US\$ entre 2002 y 2009) puede haber influenciado una pequeña pero constante disminución en el promedio de pernoctación del turista observado en los últimos años.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Durante la ejecución del Programa la Unidad Ejecutora ha mantenido un buen manejo de los procesos de adquisiciones, desembolsos, gestión financiera, y seguimiento a los resultados del proyecto. Sin embargo, como fue indicado anteriormente la participación de otros organismos provinciales, sobre los cuales el Organismo Ejecutor no tiene influencia decisoria, incide sobre la capacidad de respuesta del Organismo Ejecutor, quien depende de la agilidad en que los organismos colaboradores apoyan al Programa.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

El Banco Interamericano de Desarrollo brindó servicios de apoyo técnico al Prestatario durante la etapa de preparación de la operación que permitieron diseñar un programa multisectorial en el que además tuvieron una participación activa los organismos beneficiarios en su rol de propietarios de los proyectos a incorporar en el mismo. En la etapa de ejecución, los servicios prestados por el Banco estuvieron relacionados con una supervisión apropiada que mejoró la calidad de la operación y significó un apoyo indispensable para procurar que la ejecución alcance niveles de eficacia aceptables, buscando en todo momento el logro de los objetivos y minimizando y corrigiendo los desvíos. Por lo expresado, el Banco mostró un desempeño Muy Satisfactorio en ambas etapas.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

Desarrollo Sector Turismo. Las obras ejecutadas en apoyo directo al sector turismo están bajo responsabilidad de diferentes entes. La rehabilitación de la ruta 33 de la Dirección de Vialidad provincial. Las municipalidades de los pueblos del Valle Calchaquí participantes son responsables de las obras de recuperación y restauración en sus jurisdicciones. El MAAM, ubicado en la ciudad de Salta, es administrado por la Secretaría de Cultura (dependiente del Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia). En el caso del MAAM, existe un cobro de tarifas que contribuye al mantenimiento y operación del Museo, el cual en el año 2010 llegó a cubrir dichos costos. Para los otros casos, se depende de las asignaciones presupuestarias y recursos municipales para el mantenimiento y operación de las obras ejecutadas. En algunos casos, se cuenta con colaboración del Gobierno Provincial o su mantenimiento está tercerizado con una ONG.

Infraestructura Social Básica. La Provincia es responsable por la operación y mantenimiento de las obras de drenaje pluvial. En el caso de los sistemas de disposición de residuos sólidos, las municipalidades beneficiarias están encargadas de su operación y mantenimiento, aunque por ser municipalidades pequeñas y con pocos recursos, existe un riesgo alto de que no logren realizar el mantenimiento adecuado a las obras.

b. Riesgos Potenciales

Se identifican dos riesgos importantes. Por un lado, el entorno económico es un condicionante importante para el desarrollo del sector turismo. Con el fin de continuar consolidándose como un destino turístico, la Provincia dependerá de condiciones económicas favorables, además de una continuidad de sus políticas e inversiones. El segundo riesgo importante, como indicado anteriormente, es el mantenimiento de las obras ejecutadas por el Programa, el cual es de responsabilidad de una serie de instituciones. La falta de recursos para el mantenimiento y/o su operación efectiva es un riesgo.

c. Capacidad Institucional

El Ministerio de Turismo viene implementando una estrategia para el desarrollo del turismo en la Provincia que ha sido consistente a lo largo de los años. Como parte de una estrategia de involucrar a un mayor número de actores en la planificación estratégica del sector, en el 2011, y con el apoyo de Instituto de Promoción Turística, se llevó a cabo una actualización del Plan Maestro de Turismo resultando en el Plan Estratégico de Turismo Sustentable (Salta SI+) con un horizonte temporal a 10 años. Este abordaje a la planificación es resultado de las experiencias exitosas en el desarrollo del Plan Maestro original, cuya elaboración fue apoyada por el Programa.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)☐ Muy Satisfactorio (MS)☒ Satisfactorio (S)☐ Poco Satisfactorio (PS)☐ Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

El Ministerio de Turismo de Salta desarrolla anualmente acciones de recolección de datos, los cuales son insumos para los anuarios estadísticos que publican. Ver <http://turismo.salta.gov.ar/contenido/103/estadisticas-turistica-salta>

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

Aún cuando no existe un proceso formal para darle seguimiento a los efectos directos y futuros impactos potenciales, como se indicó anteriormente, el Ministerio de Turismo de Salta realiza un seguimiento detallado en cuanto a la información turística se refiere.

Asimismo, los procesos de informatización ha facilitado la publicación en línea (Internet) de mucha información relacionada con los indicadores del componente de Administración Fiscal. En este sentido, por ejemplo, se tiene lo siguiente:

Ejecución presupuestaria: www.salta.gov.ar/presup

Recaudación provincial: www.dgrsalta.gov.ar/rentassalta/jsp/informacionInst/estadisRecaud.jsp

De acuerdo al contrato de préstamo, se debe desarrollar una evaluación ex-post del Programa, la cual sería financiada en partes iguales por el Organismo Ejecutor y el Banco, y se realizaría entre los meses 12 y 18 contados a partir de la fecha del último desembolso.

VII. Lecciones Aprendidas

Algunos de los supuestos de Programa apuntaban al mantenimiento del compromiso por parte del Ministerio de Turismo y otros involucrados en los objetivos y metas del Programa. A diferentes niveles este compromiso resultó fundamental. A nivel de planificación, existió mucha colaboración y coordinación entre diferentes entes del gobierno y sector privado en el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo. De igual forma, la continuidad de una política pro-turismo en la Provincia, a pesar de cambios en el Gobierno Provincial, fue importante para que las acciones complementarias (por ejemplo, publicidad) del Gobierno continúen y el equipo técnico encargado de la ejecución del Programa no sufra cambios importantes. Esta coyuntura favorable contribuyó para evitar demoras adicionales en la ejecución del Programa, así como al logro de sus resultados. No obstante, como ha sido indicado en otras secciones de este reporte, el involucramiento de varias instituciones en la ejecución del proyecto sí causó demoras por la multiplicidad de decisiones que deben tomarse.

Varias de las edificaciones de los pueblos del Valle Calchaquí que fueron restauradas por su valor histórico y cultural tienen como objeto servir como centros de información, centros de interpretación o centros artesanales y culturales, o una combinación de estos. Sin embargo, la implementación del "contenido", guiones interpretativos, diseños de museografía, etc., de los edificios sufrió por falta de planificación, diseños, recursos y coordinación con las autoridades locales, u otros entes interesados, para maximizar el uso que se le puede dar a las edificaciones restauradas. En el futuro se recomienda que los contenidos y los arreglos institucionales necesarios para la buena gestión de la edificación y su objeto (interpretación, venta, etc) estén diseñados y desarrollados con el fin de que puedan ser implementados una vez concluida la etapa de restauración.

Los actores locales juegan un rol importante en el desarrollo turístico de sus jurisdicciones. Sin embargo, en muchos casos cuentan con poca capacidad de gestión y planificación en liderar y coordinar acciones de desarrollo

turístico. Aunque hubo esfuerzos puntuales de fortalecimiento de actores locales, un mayor énfasis del Programa en estos aspectos podría haber potenciado de mayor manera los resultados de las actividades del Programa a nivel local.

Para minimizar los riesgos de turbulencias en el entorno macroeconómico sobre los resultados de un programa turístico, es importante contar con información empírica (desde la fase de diseño y a lo largo de todo el ciclo de proyecto) sobre los determinantes de la demanda turística a la hora de emprender un viaje y seleccionar un destino. La motivación y características del viaje son variables explicativas de la disposición al viaje y niveles de gasto, pero no están necesariamente relacionadas con la elasticidad de la demanda a la renta disponible, tasas de cambio o precios de los servicios turísticos (que pueden variar durante periodos de crisis macroeconómicas). El diseño e implementación de programas de turismo deben tomar estos (motivación y características del viaje) en cuenta con el fin de focalizar el tipo de turismo que se pretende desarrollar.

El Programa se desarrolló en áreas de la provincia de Salta con importantes niveles de pobreza. No obstante, en los indicadores del Programa no se tomó en cuenta los impactos que podría tener la implementación del Programa sobre estos sectores de la población. Futuras operaciones deben tomar este aspecto en cuenta en su diseño, tanto en las mediciones de línea base, como en su seguimiento y evaluación.

Anexos:

- Anexo I - Actas del Taller de Cierre
- Anexo II - Evaluación del Prestatario
- Anexo II - Presentación – Taller de cierre

Anexo I

Acta Taller de Cierre

**“PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO INTEGRADO DEL SECTOR TURISMO DE LA PROVINCIA DE SALTA”
PRÉSTAMO BID 1465/OC-AR**

TALLER DE CIERRE

14 de abril de 2011

AYUDA MEMORIA

El objetivo de la presente ayuda memoria es recoger las principales opiniones y conclusiones expresadas por los participantes de el taller de cierre en torno a los logros, proceso de ejecución, lecciones aprendidas y externalidades del Programa de Apoyo al Desarrollo Integrado del Sector Turismo de la Provincia de Salta.

Turismo

Plan Maestro de Turismo.

El abordaje utilizado para el diseño del Plan Maestro fue muy novedoso, conformándose un grupo multidisciplinario de funcionarios de la Provincia y consultores. Varios ejes transversales del Plan han sido institucionalizados por el Ministerio de Turismo, como son la capacitación, programas de calidad y excelencia, y la organización del territorio en base de la regionalización de la Provincia.

Contribuyendo a la sostenibilidad del Plan Maestro, éste se está actualizando bajo el liderazgo del Ministerio de Turismo y la participación de otras entidades, a luz de los cambios en las condiciones del sector y el crecimiento del turismo en la Provincia.

El enfoque del Plan de encarar proyectos a nivel municipal fue importante para una apropiación local de los proyectos. Muchos de los proyectos del Programa tuvieron importante participación municipal y local.

El Plan Maestro además sentó las bases para un nuevo modelo de recolecta y sistematización de datos estadísticos sobre el sector turismo en la Provincia.

Señalización Turística

La ejecución del proyecto de señalización fue afectado por el aumento en los costos de su implementación, no logrando por lo tanto llegar a la meta originalmente planificada.

La implementación del proyecto también sufrió retrasos debido a que el concepto era nuevo en la Provincia, requiriendo acuerdos con diferentes instituciones, como vialidad y municipios. Se recomienda la participación de otras entidades en la implementación y mantenimiento de la señalización turística. Por ejemplo, un natural aliado sería vialidad provincial.

Como beneficio adicional, la señalización sirvió mucho para fortalecer la imagen de las localidades. Por ejemplo, al colocar un cartel con el nombre del pueblo, se sienten mejor identificados, al integrarse a la oferta turística de la Provincia.

Como aspecto para revisar a futuro, hay dos aspectos fundamentales hay que tener en cuenta, uno mejorar la gráfica y otra tener mayor capacidad de síntesis. Los carteles son guías básicas y después complementarlas con otro tipo de información. Este tema es importante, el cartel es una guía, cuando abundan en información la gente no se detiene a mirarlos.

Museo de Arqueología de Alta Montaña

El Programa apoyo la implementación de una nueva tecnología de crioconservación, el cual es ahora un referente a nivel mundial. Fue la culminación de un esfuerzo importante para lograr la conservación de los Niños del Llullaillaco.¹

En el caso del MAAM es un museo muy caro pero que ha llegado a auto sustentarse a partir del 6to año. Esto ha sido un gran logro y a ello ha aportado la cantidad creciente de turistas que lo visitan y permiten recibir ingresos.

Conservación del Patrimonio

Además de los beneficios relacionados con el sector turismo, un beneficio adicional es la conservación del patrimonio cultural de la Provincia. Sin el financiamiento provisto por el Programa, es probable que se hubiera perdido parte de patrimonio provincial. Este es el caso de la restauración de edificios con valor cultural en los valles calchaquíes.

Fortalecimiento de los Pueblos Vallistas

Como experiencia, al programa le faltan los *planes de mantenimiento*. Explicarle a la comunidad y al municipio como mantener, cuidar, limpiar ese patrimonio. Por otro lado como experiencia positiva, la comunidad se adueñó tanto del proyecto que se convirtió en un elemento controlador, por ej reclamaban las demoras en la obra, por lo que nos ha servido como control y como apoyo. Otro gran beneficio es que nos ha permitido intervenir en aéreas y espacios públicos en los diferentes pueblos. Donde se realizaron tareas no solo de recuperación sino de salvataje del patrimonio, como por ejemplo en Molinos.

Es importante que se establezca el sustento burocrático para haya sustentabilidad. Como ejemplo de ellos en el caso de la Casa recuperada en cachi para darle sustentabilidad al proyecto se está inaugurando un Centro Cultural. Otro ejemplo, fue el convenio que la Provincia y el Municipio de Molinos realizaron con una Fundación como FUNAFU para la gestión del Centro de Interpretación que se armó en la Casa recuperada de Indalecio Gómez

Por otro lado estos proyectos tuvieron un impacto social muy importante en los pobladores. Surgieron nuevas alternativas de trabajo y de participación, especialmente para los jóvenes. En Molinos las calles estaban intransitables, en la noche se veía grupos de chicos por todos lados, había mucho alcoholismo. Actualmente se ve a los jóvenes participando, tejiendo, les enseñan telar y en los que participa la familia. Les llevan teatro, les dan cine, de pronto la juventud tienen algo que hacer, antes no tenían nada que hacer, se quedaban dando

¹ Los *Niños del Llullaillaco* es el nombre que recibieron los tres cuerpos humanos excepcionalmente conservados por el frío, con una antigüedad aproximada de 500 años, encontrados en marzo de 1999 en el nevado Llullaillaco de la Cordillera de los Andes, en la provincia de Salta en Argentina.

vueltas y tomaban alcohol. De pronto se empezó a dar alternativas a los jóvenes, esto es muy valioso porque es un aporte a la comunidad.

En realidad el destino de las casas restauradas se hizo teniendo en cuenta un programa que ya existía en el que se trabajó con un equipo de turismo, por ej para San Carlos se hicieron las instalaciones para lo que es un taller de cerámica. Se salvó patrimonio que estuvo a punto de perderse, se utilizó material del lugar. Se hizo capacitación tanto para la gente que intervino en la obra como para los lugareños. Estas tareas fueron ejemplificadores para los pobladores de estos pueblos históricos y ellos mismos lo quisieron replicar. La población se sentía orgullosa de intervenir en su patrimonio.

El trabajo de articulación con los Municipios es muy complicado, porque al momento de hacer la entrega al municipio de la obra existen dificultades respecto a los recursos que poseen para asegurar su mantenimiento y correcto funcionamiento.

Cuando se hizo el proyecto de la recuperación de los pueblos, el primero fue San Carlos, cuando se hizo encuesta a la gente de que necesitaba se hablaba de las calles. Hoy la gente vive mucho mejor y accede a un lugar superior. En la Casa Radich cuando se intervino se hizo un inventario de las piezas que había que luego se sistematizó en un inventario digitalizado, eso no existía.

Respecto al uso que se les da a las casas restauradas observaba que el trabajo de definir ese uso vino un poco después de la obra, debería hacerse al revés, pensar qué función se le quiere dar y en base a eso que debería contener para llevar adelante la obra.

Ruta del vino

En la ruta del Vino se incorporaron más bodegas de las esperadas (19) (se esperaban 14).

Respecto al tema de las bodegas, se ve claramente todo lo que generó este proyecto. Especialmente significó un cambio en la mentalidad de bodegueros y productores. El empresario tomó conciencia de la gran potencialidad de unir el turismo y el vino. Además permitió que Salta utilice el vino para hacerse conocer y que el vino utilice al destino turístico para promocionarse. Cada vez más las bodegas quieren participar en este tipo de actividades, el empresario se ha dado cuenta de lo que significa el turismo y hoy está equiparado con la producción.

Capacitación

El proyecto de capacitación tuvo un proceso largo hasta que se definió su operatoria y eso atrasó mucho su ejecución. Pero a pesar de ello el proyecto se ejecutó en forma muy satisfactoria y pudo adaptarse a los nuevos requerimientos, ya que la dinámica del turismo es muy rápida. Por otro lado el Proyecto permitió que muchos referentes municipales en turismo se involucren y participen de esta iniciativa.

Como representante de un Municipio el aporte de capacitación fue muy importante y valioso. En primer lugar nos permitió conocer las realidades diferentes de otros municipios y además incorporar otros paradigmas como el desarrollo sustentable y poderlos bajar en programas concretos a cada territorio.

Camino de los Artesanos

Una dificultad para su implementación fue la falta de una madurez conceptual, por lo que seguramente lo artesanal se valorará más en 10 años, es importante rescatar la artesanía desde el punto de vista cultural. Falta madurez inclusive en los municipios para llevar adelante la ejecución del Plan Maestro. Existe falta de capacitación en los municipios.

Ruta Provincial 33

Lo que se ha hecho en la Ruta Provincial 33 es muy importante pero todavía queda mucho por hacer. Es muy importante que se cierren circuitos turísticos, por ej. la Ruta 40. Hay indicadores de flujo de tráfico que demuestran que ha sido muy positivo el crédito.

Saneamiento

El problema que tiene fundamentalmente Salta son los desagües pluviales por la falta de obras hídricas. El Canal de Velarde benefició a 15 barrios (70.000 personas) en la zona sudeste de la Ciudad, solucionando este problema. Pese a que este año llovió en forma extraordinaria esos barrios no tuvieron dificultades. Además de la obra de canal se aprovechó para realizar una obra vial que permitió incorporar una alternativa más de salida para esos barrios a través de una traza que se desarrolló sobre el canal. Como un proyecto adicional, a partir de esta obra, en la avenida Ex Combatientes de Malvinas se realizaron trabajos para transformarla en un paseo recreativo. También se hicieron dársenas donde paran los colectivos con mayor comodidad. Este tipo de inversiones son las que el municipio no está en condiciones de afrontar, por lo que hay que recurrir a fondos nacionales o internacionales como este, por lo que los resultados son sumamente positivos. Respecto al proyecto en cuestión, advertimos un error en la planificación de los tiempos de la obra.

Como externalidad al proyecto del canal de Velarde, se desarrolló un Proyecto para la Avenida Ex Combatiente de Malvinas y su transformación en un paseo recreativo, surge a partir de este proyecto, por lo que sin esta obra este proyecto no podría haberse realizado. Estos proyectos generan otros.

Para poder ejecutar las obras de rellenos sanitarios había que preparar el plan integral lo que se realizó a través de una cooperación técnica, pero que luego dicho plan no fue aprobado por el organismo de medio ambiente de la Provincia. Posteriormente la provincia elaboró su propio proyecto que llevó 3 años, y se estuvo en condiciones de arrancar con las obras. Es la explicación del atraso de la obra. Por otro lado y como experiencia hay que analizar la conveniencia de que el programa incorpore proyectos que sino se ejecutan puedan obstaculizar o atrasar otros proyectos u obras. Con respecto al resultado, es el que más demoras tuvo, pero se ejecutaron 12 obras de rellenos por lo que el resultado superó las expectativas. Los resultados fueron muy buenos y los beneficiarios fueron 229.747 habitantes (según el censo de 2010)

Muchos municipios no saben como manejarse con los rellenos sanitarios, por falta capacitación. Hubiera sido bueno realizar acciones de capacitación y transferencia antes de empezar las obras.

El cuidado de las obras se complica un poco, porque son atacadas, existen actos de vandalismo. Existe un convenio que obliga al municipio a hacerse cargo del mantenimiento, pero las municipalidades tienen pocos recursos para hacer efectivos los compromisos de mantenimiento.

Camino del Inca

En cuanto al tema de *caminos andinos*, no solo es camino del inca, cambió su nombre porque no son solo del periodo incaico sino del preincaico. Gracias al estudio arqueológico de Cristian Vitri se pudo detectar tramos que podían estar puestos al servicio de un desarrollo turístico. No se lo veía solo del punto de vista turístico, ni del arqueológico sino integral. Los 3 tramos que se seleccionaron para ponerlos al servicio turístico han sido pensados en función de 3 estados diferentes con 3 grados de dificultad, uno que la gente mayor pueda acceder caminando 30 / 50 mts, apoyado por un centro turístico. La dificultad que tuvo fue porque estos tramos seleccionados estaban en propiedad privada. Un tramo, el de Las Ventanas, uno accede a la parte alta y puede ver todo el entorno y se integra a todo el circuito turístico de Cafayate. Para un desarrollo turístico iba a ser muy importante pero hubo dificultades legales para acceder al terreno. En 2° tramo, ubicado en las adyacencias de San Bernardo de las Zorras se hizo una propuesta más ambiciosa, se tuvo en cuenta todo el entorno. El 3° tramo era la selección del segmento Cuesta del Obispo, que ya tenía una dificultad alta para acceder, tiene un desnivel importante y se necesita un día para acceder al mismo. Este tramo también se ubica en propiedad privada. Más allá de la propuesta, para que estos tramos sean declarados patrimonio de la humanidad y se incorporen al Proyecto Capac Ñan debe trabajarse con las comunidades.

Es de destacar el acierto de haber incorporado Los Graneros de La Poma al Proyecto de Fortalecimiento Patrimonial de los Pueblos Vallistos, ya que este sitio está además identificado para incorporarse al Capac Ñan.

Cachi, abril de 2011.

Marcelo Maggio
Coordinador Ejecutivo,
Programa de Apoyo Integrado al
Desarrollo del Sector Turismo en la
Provincia de Salta

Michael Collins
Banco Interamericano de Desarrollo

ASISTENTES

<u>Nombre</u>	<u>Cargo</u>	<u>Institución/Empresa</u>
Alicia Ibareuren	Directora de Capacitación	Ministerio de Turismo y Cultura
Andrea de Álvarez	Directora de Turismo de La Caldera	Municipio de La caldera
Mariana Prone	Consultora	Municipio Rosario de Lerma
Mario Abrante Pereira		Vialidad de la Provincia de Salta
Rodrigo Cerezo	Inspector de Obra	Vialidad de la Provincia de Salta
Claudio Otaegui	Gerente	Hotel El Cortijo - Cachi
Ing. Eleodoro Reyes Cruz	Subsecretario	Subsec. Obras Púb. Municip. de Salta
Ing. Daniel Zurita	Inspector de Obra	Medio Ambiente
Maria José Argañaraz	Consultora	Unidad de Gestión Amb
Prof. Carmen Martorell	Dirección de Patrimonio Cultural	Secretaría de Cultura
Arq. Elena Martínez	DIPAUS	Secretaría de Cultura
Arq. Birmania Giles	DIPAUS	Secretaría de Cultura
Luis Castelli		FUNAFU
Lic. María Elena Tesseira	Consultora	
Marisol Navarro		Cámara Hotelera y Gastronómica de Cafayate
Marcos Patrón		Bodegas de Salta
Adriana Rodríguez Balut	Directora	Museo de la Vid y el Vino
Orlando Vilarino	DIPAUS	Secretaría de Cultura
Diego Ashur	Dirección de Patrimonio Cultural	Secretaría de Cultura
Gabriela Recagno	Directora	MAAM
Ing. Mario Bernaki	Director del Área de Crio preservación	MAAM
Mario Lazarovich	Capac N°an	Secretaría de Cultura
Monica Di Lorenzi	Museo de Cachi	Secretaría de Cultura
Marcelo Maggio	Coordinador UEP	Subsecretaría de Financiamiento
Marianela Cansino	Esp. Adm Fin. UEP	Subsecretaría de Financiamiento
Raul Coledani	Coordinador SubPrograma Turismo	Ministerio de Turismo y Cultura
Ana Cornejo	Directora de Planificación	Ministerio de Turismo y Cultura
Roberto Dib Ashur	Subsecretario	Subsecretaría de Financiamiento
Federico Posadas	Ministro	Ministerio de Turismo y Cultura

Gerardo Villalba	Director DVS	Dirección de Vialidad
Fanny Guitián	Intendenta	Municipio de Cachi
Lic. Enrique Barrios	Coordinador Gral. Subsec. Fin.	Subsecretaría de Financiamiento
Cdor. Luis Sanmillán	Coordinador Subsec. Fin.	Subsecretaría de Financiamiento
Alfredo Miranda	Auditor	Grant Thornton
Marcela Pardo	Secretaría	Subsecretaría de Financiamiento
Karina Camisar	Secretaría	Subsecretaría de Financiamiento
Michael Collins	Jefe del Proyecto	Banco Interamericano de Desarrollo

Anexo II

Evaluación del Prestatario

**PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO INTEGRADO
DEL SECTOR TURISMO DE LA PROVINCIA DE SALTA**

PRESTAMO BID 1465 OC/AR

INFORME DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

**Unidad Ejecutora del Programa
Subsecretaría de Financiamiento
Gobierno de la Provincia de Salta
Abril 2011**

CONTENIDO:

- 1. Evaluación del Desempeño de Banco**
- 2. Evaluación del Desempeño del Prestatario:**
 - 2.1. Evaluación del Desempeño de la UEP**
 - 2.2. Evaluación del Desempeño de los Organismos Beneficiarios**

1. Evaluación del Desempeño de Banco

El Banco Interamericano de Desarrollo brindó servicios de apoyo técnico al Prestatario durante la etapa de preparación de la operación que permitieron diseñar un programa multisectorial en el que además tuvieron una participación activa los organismos beneficiarios en su rol de propietarios de los proyectos a incorporar en el mismo.

En la etapa de ejecución, los servicios prestados por el Banco estuvieron relacionados con una supervisión apropiada que mejoró la calidad de la operación y significó un apoyo indispensable para procurar que la ejecución alcance niveles de eficacia aceptables, buscando en todo momento el logro de los objetivos y minimizando y corrigiendo los desvíos.

Por lo expresado, el Banco mostró un desempeño Muy Satisfactorio en ambas etapas.

2. Evaluación del Desempeño del Prestatario:

2.1. Evaluación del Desempeño de la UEP

Durante la ejecución del Programa la Unidad Ejecutora mostró un desempeño acorde a los condicionamientos enfrentados, tales como la alta rotación del personal y los cambios en la estructura orgánica y funcional de la Administración Pública Provincial, sin embargo, en líneas generales se observó una alta identificación con los proyectos en ejecución, velando permanentemente por alcanzar niveles óptimos de eficacia y calidad en los preparativos y ejecución de los mismos, llevando adelante los acuerdos institucionales tendientes a lograr los objetivos de desarrollo del programa y su sostenibilidad.

Por otra parte se realizó el seguimiento del desempeño y de los resultados, tomando las medidas correctivas cuando fueron necesarias, examinando distintas alternativas para la ejecución de los componentes del programa y adoptando en cada caso las más convenientes.

Por lo expresado, la UEP mostró un desempeño Satisfactorio.

2.2. Evaluación del Desempeño de los Organismos Beneficiarios

Los Organismos Beneficiarios mostraron en líneas generales un alto grado de compromiso con los proyectos de su órbita, prestando la colaboración solicitada por la UEP en la preparación de los proyectos, monitoreando continuamente el estado de avance y la calidad de las obras y los servicios contratados por la UEP.

Por lo expresado, los Organismos Beneficiarios mostraron un desempeño Satisfactorio.

Anexo III

Presentación Taller de cierre

Enlace electrónico:

[IDBDOCS-#36465128](#)