

PUBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

COSTA RICA, GUATEMALA, NICARAGUA Y PERÚ

PLAN DE OPERADOR TURÍSTICO SOBRE TURISMO SOSTENIBLE

(RG-M1213)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Betsy Murray (MIF/CCR), jefa de equipo, Alejandro Pardo (MIF/AMC), Natalia Laguyás (MIF/AMC), William Ernest (MIF/CCR), Christianine Chaves y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG), Gyoung Joo Choe (MIF/KSC), Carla Bueso (MIF/DEU), Santiago Soler (MIF/AMC), Griselda Soto (MIF/CNI), Floridalma Correa (MIF/CGU) y Elizabeth Minaya (MIF/CPE).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento esta sujeto a divulgacion publica.

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	2
	A. Descripción del problema	2
	B. Causas del problema	3
	C. Proyecto propuesto.....	4
III.	IMPACTO Y RESULTADOS PREVISTOS.....	6
IV.	COSTO DEL PROYECTO, FINANCIAMIENTO Y PERÍODO DE EJECUCIÓN.....	12
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	13
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	17
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS	18
VIII.	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	21

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Síntesis del presupuesto detallado
Anexo III	Cuadro de calidad para la efectividad en el desarrollo (QED)

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS

Anexo IV	Lista de hitos del proyecto
Anexo V	Plan de adquisiciones
Anexo VI	Diagnóstico de necesidades institucionales y evaluación de riesgos
Anexo VII	Calendario de ejecución
Anexo VIII	Plan de evaluación
Anexo IX	Manual operativo
Anexo X	<u>Mapa de Pobreza de Perú</u>
Anexo XI	<u>Mapa de Pobreza de Guatemala</u>
Anexo XII	<u>Mapa de Pobreza de Nicaragua</u>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Cuando en el documento se haga mención de cualquiera de los siguientes términos, se entenderá lo siguiente:

DEL	Desarrollo económico local
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
MYPE	Micro y pequeñas empresas
ONG	Organización no gubernamental
PIB	Producto interno bruto
UEP	Unidad ejecutora del proyecto
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

**PLAN DE OPERADOR TURÍSTICO SOBRE TURISMO SOSTENIBLE
(RG-M1213)**

I. RESUMEN EJECUTIVO

Países beneficiarios:	Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Perú.		
Organismo ejecutor:	Empresa de viajes G Adventures.		
Beneficiarios:	Los principales beneficiarios directos serán más de 300 integrantes de micro y pequeñas empresas (MYPE) proveedoras de productos y servicios de turismo de base comunitaria y relacionados con el turismo en comunidades situadas en las rutas turísticas de Sarapiquí (Costa Rica), San Juan la Laguna (Guatemala), la Isla de Ometepe (Nicaragua) ,y Urubamba en el Valle Sagrado en Cuzco (Perú). Al menos 50 mujeres de comunidades rurales e indígenas contarán con mejores aptitudes empresariales y mayores oportunidades de empleo. Además, 385 trabajadores empleados en el sector turístico local y ONG locales recibirán capacitación. Se fortalecerán cinco organizaciones de desarrollo comunitario, dos gobiernos locales y cinco ONG locales. Los beneficiarios indirectos incluyen más de 2.400 habitantes y miembros de la comunidad y la cadena de suministro que ofrece servicios a las iniciativas de turismo centrales.		
Financiamiento:	FOMIN:	US\$	715.000 (62,4%)
	Contrapartida:	US\$	429.500 (37,6%)
	Total:	US\$	1.144.500
Objetivos:	<p>El efecto previsto de este proyecto es un aumento de la competitividad de las MYPE mediante el aprovechamiento de bienes regionales y la incorporación de valor agregado local, lo que a su vez se prevé que generará un incremento del producto interno a nivel regional. El resultado principal será un modelo reproducible que optimizará el acceso al mercado y la eficiencia en la cadena de valor del sector turístico al conectar las MYPE a un importante operador de turismo de aventura desde el punto de desarrollo de productos, proveyéndoles acceso a un mercado establecido y capacidades y herramientas que les permitan atender la demanda del mercado.</p> <p>El proyecto consta de los siguientes componentes específicos: (i) vinculación de MYPE de turismo de base comunitaria con cadenas de valor internacionales del sector turístico; (ii) desarrollo de MYPE relacionadas con el turismo; (iii) acceso al mercado: prueba y comercialización del turismo de base comunitaria; (iv) fortalecimiento de la gobernanza local en relación con el turismo sostenible; y (v) conocimiento y comunicación: un modelo para incorporar el turismo de base comunitaria a la cadena de valor del sector turístico.</p>		

Calendario de ejecución:	Período de ejecución: 36 meses Período de desembolso: 42 meses
Cláusulas contractuales especiales:	Como condición previa al primer desembolso, el organismo ejecutor presentará pruebas de (i) la selección del coordinador del proyecto, (ii) la aceptación del Reglamento operativo y (iii) la suscripción de un acuerdo entre G Adventures y Planeterra que defina las funciones y responsabilidades.
Coordinación con otras instituciones de desarrollo:	Durante la implementación se llevará a cabo labores de coordinación de los donantes para divulgar prácticas óptimas y aprovechar sinergias en el terreno.
Revisión ambiental y social:	El proyecto fue revisado, aprobado y clasificado en la categoría “C” en ESR 21-12 del 1 de junio de 2012.

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Descripción del problema

- 2.1 El turismo en los países de América Latina y el Caribe continúa creciendo, pero las comunidades rurales pobres en muchos países en desarrollo están en la práctica excluidas de los mercados y los beneficios de estos flujos de ingresos. Según los informes del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) correspondientes a 2011, los viajes y el turismo generaron un 3,7% del empleo total en Nicaragua y la contribución directa e indirecta total al PIB ascendió al 9,8% en 2011. En Perú, representaron el 7,9% del empleo y el 9,2% del PIB, en Guatemala, el 7,7% del empleo y el 8,7% del PIB y en Costa Rica el 11,4% del empleo y el 12,3% del PIB¹. Sin embargo, la mayoría de las comunidades rurales económicamente pobres situadas en la ruta hacia atracciones turísticas emblemáticas se benefician poco de los gastos de los turistas. Los niveles de pobreza rural rondan el 71,3% en Guatemala, 54,2% en Perú, 44,5% en Nicaragua y 30% en Costa Rica, con una población compuesta esencialmente por pequeños agricultores, con educación primaria².
- 2.2 A lo largo de los años, muchos agentes diferentes (donantes, gobiernos, ONG, asociaciones empresariales) han participado de forma activa en actividades similares, aunque en su mayoría inconexas, para fortalecer la competitividad del turismo de base comunitaria y las micro y pequeñas empresas (MYPE) en América Latina y el Caribe. Dichas actividades se centraron fundamentalmente en el lado de la oferta, con la intención de sustituir los cada vez más escasos ingresos del sector de la agricultura de subsistencia por ingresos claramente superiores

¹ http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/nicaragua2012.pdf

² Encuestas de hogares del INEI de Perú (2010), INEC de Costa Rica (2010), INIDE de Nicaragua (2005) y Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011 del INEI de Guatemala.

derivados de actividades turísticas. De una encuesta de 150 iniciativas de turismo de base comunitaria realizada en 2006 se desprendió que, si bien había algunos servicios de alojamiento que gozaban de una creciente afluencia de turistas, la mayoría de aquellos que sobrevivieron transcurrido un período de cinco años solo mantenían una tasa de ocupación anual del 5%³. Muchos de ellos están ubicados en zonas con un tráfico turístico muy limitado, lejos de destinos conocidos y promocionados, con dificultades de acceso, una infraestructura inadecuada de comunicaciones y un desarrollo mínimo de las atracciones.

B. Causas del problema

- 2.3 Todo territorio que posea atracciones naturales, culturales o creadas por el hombre tiene posibilidades de ser un destino turístico, pero no necesariamente sostenible, en especial si no cuenta con reconocimiento en el mercado. No se ha prestado suficiente atención a la demanda real del mercado en relación con el potencial del turismo de base comunitaria en y alrededor de destinos reconocidos, y a la manera mejor de incorporar estas iniciativas para reforzar la cadena de valor existente del sector turístico. Entre los desafíos relevantes se encuentra el déficit de habilidades psicosociales sustanciales, como el nivel de calidad y la constancia en la prestación de los servicios, la confiabilidad y el financiamiento para asegurar que las condiciones ambientales de higiene y seguridad sean adecuadas, todos ellos temas que deben resolverse para conectar verdaderamente estos productos y servicios con el mercado.
- 2.4 Lecciones aprendidas del proyecto Alianza Internacional Mercadeo y Comercialización de Servicios de Turismo Sostenible (documento ATN/ME-10429-RG), aprobado en junio de 2007: la mejor manera de influir en la adopción de prácticas de turismo sostenible en las MYPE fue involucrar a los operadores turísticos (compradores), quienes implementaron la práctica comercial de dar prioridad a las compras a proveedores comprometidos con la sostenibilidad. Por otra parte, muchas de las empresas individuales localizadas fuera de las cadenas de valor formales o las rutas habituales, incluso después de recibir capacitación y servicios de verificación en materia de sostenibilidad, no incrementaron sustancialmente su clientela. El proyecto de turismo de base comunitaria en zonas rurales de Costa Rica también demostró claramente el escaso acceso al mercado que tienen las iniciativas de cooperativas agrícolas alejadas de las principales rutas turísticas y se obtuvieron resultados similares en las comunidades de subsistencia de zonas rurales en el proyecto Chiquitanía en Bolivia, el proyecto conducido por CODESPA en la región andina, el proyecto de empresas comunitarias indígenas en Argentina, el proyecto de turismo cultural con comunidades indígenas en Guatemala y el desarrollo del Circuito Turístico Noreste en Perú.
- 2.5 La razón principal del escaso volumen de actividad con rendimiento insuficiente es que los proyectos asociados a MYPE y turismo de base comunitaria se

³ <http://www.responsiblevacation.com/copy/community-based-tourism-progress-report-september-2006>.

identificaron sin una participación activa de compradores del sector privado. Las lecciones surgidas de iniciativas en el lado de la oferta en el sector turístico indican que los esfuerzos independientes son menos eficaces en la distribución del ingreso que los transversales, con visitas regulares de los turistas⁴. Si bien se han emprendido numerosos esfuerzos para crear mercados para estos productos de turismo de base comunitaria como modalidad de viajes alternativos, la mayoría han tenido un éxito limitado, dado que consolidar un nuevo destino exige considerables recursos destinados a infraestructura, comunicaciones y, especialmente, comercialización.

C. Proyecto propuesto

- 2.6 El proyecto conectará a pequeñas empresas, comunidades y hogares en destinos seleccionados con la cadena de valor internacional del sector turístico al vincularlos con un importante operador de turismo de aventura del mercado emisor, G Adventures. Resulta más sencillo acceder a los mercados si las empresas de turismo del sector privado que manejan un flujo considerable de viajeros, y que tienen una clara idea de lo que piden sus clientes, participan durante la fase de desarrollo de los productos turísticos. La demanda de sus clientes brinda a G Adventures la opción de ofrecer una variedad de servicios para diferentes estilos de viaje y niveles de servicio esperados y de poner a prueba o intercambiar distintas localidades con pequeños grupos, lo que proporciona más oportunidades a un mayor número de empresas, incluida la modalidad de alojamiento en casas con familias. Las MYPE y las iniciativas de turismo de base comunitaria que G Adventures y Planeterra (la fundación empresarial de desarrollo sostenible de G Adventures) identificaron durante la etapa de diseño se convertirán en proveedores de servicios en función de la demanda, la ubicación y las capacidades tras recibir capacitación y asistencia técnica y, en algunos casos, tras llevar a cabo mejoras físicas. Las MYPE se transformarán en proveedores en la cadena de valor y se espera que logren sostenibilidad financiera, ambiental y social, con la consiguiente repercusión favorable en las comunidades al mejorar los ingresos, el conocimiento y las capacidades.
- 2.7 Los emplazamientos preliminares para la intervención del proyecto se seleccionaron en función de criterios asociados a las oportunidades de desarrollo socioeconómico de las comunidades pobres y la capacidad de comercialización desde la perspectiva de un operador turístico: la localización de la iniciativa, el grado de interés y organización en la comunidad y la oferta inicial en relación con las necesidades de los turistas (alojamiento, comidas, atracciones). Los emplazamientos incluyen Urubamba en el Valle Sagrado en Cuzco (Perú), la Isla de Ometepe (Nicaragua), San Juan la Laguna (Guatemala), y Sarapiquí (Costa Rica), y el objetivo es ampliar y mejorar los itinerarios existentes a través de

⁴ *Tourism, local economic development, and poverty reduction*, Harold Goodwin, *Applied Research in Economic Development*, volumen 5, número 3, diciembre de 2008.
http://www.haroldgoodwin.info/uploads/ARED2008goodwin_online_v5n3_propoor_tourism.pdf

proveedores MYPE e iniciativas de turismo de base comunitaria de carácter auténtico. En 2011, los países mencionados recibieron miles de turistas de esta empresa de turismo [REDACTED]

[REDACTED] en viajes de pequeños grupos, gran parte de los cuales, según el itinerario y el estilo del viaje, podrían derivarse a las MYPE y las iniciativas de turismo comunitario de zonas cercanas que se han seleccionado.

- 2.8 El enfoque innovador propuesto consiste en combinar los esfuerzos de una organización sin fines de lucro especializada en turismo sostenible, Planeterra, con su principal benefactor y financista, G Adventures, con el fin de desarrollar y financiar una serie de nuevos proyectos y servicios de turismo de base comunitaria que tendrán un acceso automático al mercado. Planeterra manejará la selección en la triple línea de resultados (sociales, económicos y ambientales) y el seguimiento que sea necesario, en tanto G Adventures y otros operadores podrán aportar un volumen sustancial de visitantes, lo que contribuirá a lograr la viabilidad financiera de los proyectos y servicios de turismo comunitario seleccionados. Nunca se ha emprendido un proyecto como éste, que combina las fuerzas de una ONG y de un destacado agente del mercado a esta escala. Esta iniciativa también es de interés para los gobiernos locales en sus esfuerzos por ampliar su base económica y apoyar más oportunidades en el sector del turismo para las mujeres y la población indígena, al tiempo mantienen un control socioambiental adecuado sobre sus territorios.
- 2.9 **Adicionalidad.** La adicionalidad no financiera del FOMIN en el proyecto propuesto aumenta la visibilidad y credibilidad de la iniciativa y aprovecha la ventaja que supone el poder de convocatoria del FOMIN entre socios de los sectores público y privado y otros donantes. La red del FOMIN comprende una vasta gama de organizaciones de la sociedad civil, empresas y entidades financieras.
- 2.10 Si bien Planeterra opera desde 2003, los proyectos desarrollados hasta la fecha han sido iniciativas muy pequeñas y el apoyo financiero del FOMIN representa una oportunidad única que permitirá a la entidad ayudar a impulsar el desarrollo económico local, desarrollar varias iniciativas de pequeñas empresas en forma simultánea en cada emplazamiento seleccionado y atraer inversiones y donaciones de empresas relacionadas con el sector de viajes que también estén interesadas en el turismo sostenible. La participación del FOMIN refuerza el papel de Planeterra dentro de la organización de viajes, al proporcionar un claro incentivo para aplicar un enfoque diferente a los negocios, y puede alentar asociaciones similares para alcanzar objetivos de desarrollo y fortalecer las relaciones comerciales socialmente responsables. El financiamiento ofrece la oportunidad de elaborar una serie de instrumentos y de atraer seguidores.
- 2.11 **Contribución a la misión y la agenda del FOMIN.** El proyecto contribuye en forma directa a la misión del FOMIN de reducir la pobreza fomentando el crecimiento del sector privado, dado que se orienta a las actividades domésticas llevadas a cabo por mujeres y las pequeñas empresas propiedad de comunidades

indígenas y rurales locales, segmentos en los que las oportunidades de generación de ingresos son muy limitadas en comparación con las zonas urbanas y en los que el nivel de extrema pobreza es mayor. El proyecto se encuadra en la unidad de Acceso a Mercados y Capacidades, en la agenda de Desarrollo Económico Regional, y contribuye además a la agenda de Apalancamiento del Capital Natural de la unidad de Acceso a Servicios Básicos. Se espera que las actividades orientadas hacia la sostenibilidad de la actividad comercial socialmente responsable, la innovación en los productos y los procedimientos de planificación incluyente en los territorios que involucren a agentes de los sectores público y privado contribuyan en gran medida al desarrollo de cada emplazamiento, más allá de los efectos inmediatos en negocios individuales.

- 2.12 El proyecto está en consonancia con la Estrategia del Grupo del Banco en relación con la reducción de la pobreza y la promoción de la equidad social para todos los países, como parte de sus esfuerzos para fomentar la diversificación económica y aumentar la productividad, la eficiencia y la inclusión socioeconómica de las poblaciones vulnerables en zonas ecológicamente frágiles. Apoya en forma directa la Política Operativa sobre Pueblos Indígenas (OP-765), concretamente lo dispuesto en su Artículo g. “Desarrollo de iniciativas específicas para implementar alternativas socioculturalmente apropiadas para mejorar el acceso de los pueblos indígenas a los mercados financieros, productivos y laborales, la asistencia técnica y las tecnologías de información”.
- 2.13 Consideraciones sobre género. El proyecto también contribuirá al cumplimiento de la Política Operativa del Banco sobre Igualdad de Género en el Desarrollo (OP-270) por medio de un incremento de las actividades generadoras de ingresos y de la capacitación en competencias pertinentes, junto con la recopilación de datos desglosados por género sobre los beneficiarios a efectos de evaluación. Dado que las intervenciones se desarrollarán en el ámbito del turismo comunitario, buena parte del cual se basa en la producción agrícola, ganadera y artesanal, la gastronomía y el alojamiento en el marco de la vida cotidiana, se prevé que las mujeres de estas comunidades económicamente desfavorecidas serán las más beneficiadas por las oportunidades de mayores ingresos. Muchas de las empresas representan un medio eficaz de combinar las necesidades domésticas y de atención familiar con actividades generadoras de ingresos que pueden tener éxito si se recibe capacitación en competencias empresariales en materia de turismo sostenible y otro tipo de asistencia técnica que proporcionará el proyecto. Asimismo, las mujeres que cuenten con niveles de educación más elevados dirigirán o serán empleadas de las ONG que formarán parte de los equipos de desarrollo de productos turísticos y proporcionarán la capacitación y asistencia técnica con las empresas comunitarias y los gobiernos locales.

III. IMPACTO Y RESULTADOS PREVISTOS

- 3.1 El efecto previsto de este proyecto es un aumento de la competitividad de las MYPE mediante el aprovechamiento de bienes regionales y la incorporación de

valor agregado local, lo que a su vez se prevé que generará un incremento del producto interno a nivel regional. Como resultado de este proyecto, se contará con un modelo reproducible que optimizará el acceso al mercado y la eficiencia en la cadena de valor del sector turístico al conectar las MYPE de un territorio determinado a un importante operador de turismo de aventura desde el punto de desarrollo de productos, proveyéndoles acceso a un mercado establecido y capacidades y herramientas que les permitan atender la demanda del mercado. Los indicadores de éxito del modelo serán: (i) un aumento del 40%, como mínimo, de los ingresos generados por cada MYPE, en relación con las ventas de G Adventures, otros operadores turísticos y particulares; (ii) un mayor número de personas con empleos remunerados en actividades asociadas al proyecto, especialmente mujeres e indígenas; (iii) mecanismos de gestión de fondos comunales para atender los gastos comunitarios compartidos, el mantenimiento y el mejoramiento de las empresas de turismo; (iv) una mejor gestión público-privada de las necesidades de turismo sostenible en los territorios seleccionados; y (v) interés de otros operadores turísticos y financistas en adoptar el modelo.

- 3.2 Para facilitar el logro de ese efecto y de los resultados, el proyecto se divide en cinco componentes principales: (i) vinculación de MYPE de turismo de base comunitaria con cadenas de valor internacionales del sector turístico; (ii) desarrollo de MYPE relacionadas con el turismo; (iii) acceso al mercado: prueba y comercialización del turismo de base comunitaria; (iv) fortalecimiento de la gobernanza local en relación con el turismo sostenible; y (v) conocimiento y comunicación: un modelo para incorporar el turismo de base comunitaria a la cadena de valor del sector turístico.

Componente I: Vinculación de MYPE de turismo de base comunitaria con cadenas de valor internacionales del sector turístico (FOMIN: US\$241.728; Contrapartida: US\$111.394)

- 3.3 El objetivo de este componente es cerrar las brechas de mercado en los itinerarios turísticos y desarrollar MYPE de turismo de base comunitaria aptas para el mercado, junto con un mayor acceso a oportunidades de financiamiento por medio de un mecanismo consistente en un modelo de ventas futuras basado en contratos de servicio suscritos. Los tipos indicativos de iniciativas de turismo de base comunitaria son, por ejemplo, el alojamiento en casas particulares, los campamentos de gestión comunitaria, la vinculación según un modelo “de la granja a la mesa” de organizaciones de pequeños agricultores y restaurantes comunitarios y las visitas turísticas a fincas cafetaleras y explotaciones agrícolas diversificadas, entre otros.
- 3.4 Para lograr este objetivo, las actividades específicas de este componente incluyen: (i) llevar a cabo el estudio socioeconómico de referencia, que presentará información desglosada por género; (ii) realizar la evaluación de las necesidades de negocio específicas de las MYPE de turismo seleccionadas en las comunidades destinatarias; (iii) formar y entrenar equipos locales de asistencia para productos; (iv) proporcionar asistencia técnica específica basada en el plan de desarrollo de

productos; (v) impartir capacitación en temas tales como (a) planificación de negocios, (b) planificación y apoyo comunitarios, (c) resolución de conflictos, (d) planificación arquitectónica y paisajística, (e) servicio al cliente, (f) higiene y preparación de alimentos para un gran número de comensales, (g) gestión de residuos sólidos y del agua, (h) contabilidad, (i) gestión logística de viajeros, (j) gestión de contratos, (k) cumplimiento de los requisitos de los clientes del operador turístico y (l) gestión de reservas para trabajar con operadores turísticos en general. Además, con recursos de contrapartida se implementarán mejoras físicas, Planeterra otorgará recursos no reembolsables a microescala para atender necesidades especiales en las categorías ambiental y social con objeto de asegurar la protección del destino turístico y se impartirá capacitación a coordinadores de viajes, maleteros y cocineros locales sobre nuevos productos y la importancia de las MYPE comunitarias para el modelo de negocio como una nueva forma de hacer negocios.

- 3.5 Los resultados previstos de este componente son: (i) la transferencia de conocimiento a por lo menos 25 funcionarios de cinco ONG locales y a 300 miembros de la comunidad, 100 coordinadores de viajes, 260 guías de turismo, maleteros y cocineros locales; (ii) un mejor servicio al cliente y una mayor capacidad de gestión de reservas en 34 MYPE; (iii) capacidad de gestión de restaurantes para un gran número de comensales; (iv) capacidad de gestión de campamentos; (v) competencia en mantenimiento básico de registros contables para todas las MYPE participantes; y (vi) cinco contratos de empresa a empresa firmados con organizaciones comunitarias que agrupen a más de 35 MYPE. El sistema de seguimiento y evaluación del Componente V desglosará la información sobre beneficiarios y los indicadores por país.

Componente II: Desarrollo de MYPE relacionadas con el turismo (FOMIN: US\$54.125; Contrapartida: US\$44.885)

- 3.6 El objetivo del componente es ampliar la escala y la comerciabilidad de microempresas relacionadas con el turismo en cada uno de los territorios seleccionados para aprovechar (i) la presencia de viajeros que el operador turístico canalice a un determinado emplazamiento o (ii) la compra directa de bienes y servicios por el operador turístico con contratos de ventas futuras que pueden mejorar el acceso al financiamiento. Los tipos indicativos de iniciativas relacionadas con el turismo de base comunitaria son los quioscos de artículos varios, la producción de artesanías, los productos de panadería y otros alimentos preparados, el alquiler de embarcaciones, bicicletas y caballos, etc.
- 3.7 Para contribuir al logro de estos objetivos, las actividades específicas de este componente incluyen: (i) asistencia técnica, (ii) capacitación sobre temas como, por ejemplo, (a) gestión de registros contables y financieros, (b) gestión de inventarios, (c) preparación y envasado de alimentos, (d) servicio al cliente de empresa a empresa, (e) diseño y presentación de productos, (f) análisis de mercado y control de calidad y (iii) concienciación y recaudación de fondos por parte de Planeterra con entidades de microfinanciamiento locales para el posible

financiamiento de MYPE basado en contratos futuros, inversionistas de impacto socialmente responsables y socios del sector de viajes interesados en el desarrollo de cadenas de valor de turismo sostenible.

- 3.8 Los resultados previstos de este componente son: (i) una mejora de las aptitudes de 80 beneficiarios individuales por medio de asistencia técnica y sesiones de capacitación; (ii) la vinculación de al menos 16 MYPE con la cadena de suministro del sector turístico; (iii) competencia en mantenimiento básico de registros contables y gestión de inventarios en 16 MYPE; (iv) satisfacción del cliente (de empresa a empresa y de empresa a consumidor); (v) 16 contratos de empresa a empresa firmados y un gran número de acuerdos de suministro intermedio a largo plazo vigentes (incluye los servicios de apoyo, a saber, cooperativas agrícolas, proveedores de alimentos, suministros de limpieza, servicios de mantenimiento, etc.); y (vi) fondos recibidos de nuevos donantes. El sistema de seguimiento y evaluación del Componente V desglosará la información sobre beneficiarios y los indicadores por país.

Componente III: Acceso al mercado – prueba y comercialización del turismo de base comunitaria (FOMIN: US\$0⁵; Contrapartida: US\$143.745)

- 3.9 El objetivo de este componente es probar y comercializar MYPE de turismo de base comunitaria y relacionadas con el turismo mediante su inclusión en itinerarios turísticos y cadenas de suministro y su exposición al mercado. Para lograr este objetivo de éxito en la comercialización y al mismo tiempo proteger la autenticidad de los emplazamientos, lo cual es importante para conservar la identidad sociocultural y el valor de los bienes territoriales, las actividades de este componente, que se financiarán con recursos de contrapartida, buscan abordar los desafíos de comercialización de las MYPE que han contribuido a su invisibilidad y a su práctica exclusión de la cadena de valor del sector turístico.
- 3.10 Las actividades específicas de este componente incluyen: (i) pruebas a pequeña escala con visitas de grupos reducidos para evaluar los servicios de las MYPE turísticas y relacionadas con el turismo con el objeto de asegurar el cumplimiento de los requisitos de nivel de servicio del operador turístico y la satisfacción de los turistas; (ii) apoyo de seguimiento a la ejecución y supervisión de los contratos de ventas futuras para MYPE relacionadas con el turismo; (iii) plena promoción comercial y social de todas las MYPE a fin de captar el interés de los clientes y otros compradores; y (iv) seguimiento y apoyo técnico para mejorar el desempeño y el cumplimiento de las MYPE y cerciorarse de que haya una adecuada capacidad de absorción de las empresas comunitarias y un continuo apoyo de la comunidad a las actividades turísticas.

⁵ Los recursos del FOMIN relacionados con la gestión de conocimientos y la promoción social de los resultados de los Componentes I, II, III y IV están incluidos en el Componente V. De acuerdo con el modelo del operador turístico que se somete a prueba, el turismo de base comunitaria y las MYPE se incluyen en su plan de promoción.

- 3.11 Los resultados previstos de este componente son: (i) la inclusión de la descripción de proyectos comunitarios en el catálogo de G Adventures, así como en su sitio virtual, medios sociales, comunicados de prensa, boletín en línea, sistema de reservas y detalles de los itinerarios de los viajeros; (ii) la mención en el sitio virtual y el boletín de Planeterra; (iii) la inclusión continuada de las actividades de turismo comunitario en los itinerarios de viajes de G Adventures mencionando su inicio con éxito y comentarios positivos de clientes; (iv) a los 30 meses, aumento constante en el tráfico turístico proveniente de G Adventures y un incremento mínimo de 10% en las ventas de las MYPE turísticas y relacionadas con el turismo participantes que operan con otros compradores y posibles clientes de empresa a empresa.
- 3.12 Alcance potencial de las actividades de promoción y comunicación: en conjunto, G Adventures y la Fundación Planeterra tienen un gran alcance en términos de promoción a nivel mundial y el proyecto constituirá un importante punto de atención de las actividades de promoción y comunicación, tanto en forma de campaña independiente como en el marco de las actividades de promoción ordinarias y permanentes que las organizaciones emprendan, como se detalla en el Reglamento Operativo.

Componente IV: Fortalecimiento de la gobernanza local en relación con el turismo sostenible (FOMIN: US\$75.000; Contrapartida: US\$20.000)

- 3.13 El objetivo de este componente es fortalecer la gobernanza local en las áreas de intervención mediante la elaboración de herramientas de política para el turismo sostenible que faciliten el desarrollo de prácticas de negocios incluyentes y sostenibles. Se han establecido los primeros contactos para incentivar la participación del sector público. Las actividades incluyen (i) la preparación de un estudio de diagnóstico, con ONG locales que han de seleccionarse de conformidad con el Reglamento Operativo, de los entornos propicios para el turismo sostenible que existen en la actualidad para el desarrollo del turismo de base comunitaria en las zonas fijadas como objetivo en Perú y Guatemala; (ii) la creación de un producto de conocimiento para la capacitación en materia de desarrollo de una economía ecológica en el contexto del turismo sostenible con el Departamento de Extensión de la facultad de gestión y sostenibilidad ambiental de la Universidad de Harvard, que refleje debidamente el contexto de política local en Perú y Guatemala; (iii) la capacitación de dirigentes de política seleccionados a nivel municipal, quienes elaborarán y presentarán propuestas de política para sus municipios en relación con el turismo sostenible y el desarrollo económico local; (iv) el seguimiento con los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil de la implementación de las políticas y los planes, con el afán de seguir obteniendo apoyo para el desarrollo del turismo incluyente y los efectos secundarios positivos conexos, en especial para las mujeres y las poblaciones indígenas; (v) la transferencia a Costa Rica y Nicaragua de la metodología para la puesta en práctica de los módulos de diagnóstico y capacitación en coordinación con proyectos existentes en el ámbito del desarrollo

económico local. Estas actividades complementan el fortalecimiento de la capacidad técnica de los Componentes I y II y las actividades de promoción del Componente III.

- 3.14 Los resultados previstos de este componente son: (i) propuestas a los gobiernos locales en Perú y Guatemala sobre instrumentos y medidas de política que permitan reforzar la gestión de los recursos territoriales y las necesidades en materia de turismo sostenible; (ii) un mayor reconocimiento de las intervenciones de turismo sostenible y mayor interés en los emplazamientos del proyecto y el turismo inclusivo por parte de los gobiernos locales; (iii) un producto de conocimiento consistente en módulos de capacitación y herramienta de diagnóstico para crear instrumentos de política que se han de transferir a sitios en Costa Rica y Nicaragua.

Componente V: Conocimiento y comunicación – un modelo para incorporar el turismo de base comunitaria a la cadena de valor del sector turístico (FOMIN: US\$151.900; Contrapartida: US\$8.169)

- 3.15 El objetivo de este componente es documentar los productos de conocimiento que proveen soluciones para los desafíos que enfrentan las operaciones de turismo de base comunitaria y comunicar ampliamente dichas soluciones a efectos de su reproducción por terceros.
- 3.16 Las actividades de comunicación del aprendizaje derivado del proyecto (detalladas en el Reglamento Operativo) y destinadas a influir en públicos clave se centrarán en (i) estudios de base, de medio término y final sobre los beneficiarios del proyecto y sus competidores del sector turístico con el objeto de determinar el crecimiento de la clientela para las empresas fijadas como objetivo y sus proveedores y registrar los beneficios directos derivados en el ámbito socioeconómico y de género de las actividades del proyecto; (ii) un estudio de caso sobre el modelo de intervención sin fines de lucro del operador turístico para el desarrollo de un producto de turismo de base comunitaria, ya sea por medio de fundaciones empresariales o de ONG externas; (iii) programas de autoaprendizaje de español para promotores de turismo comunitario, universidades y coordinadores de viajes; (iv) lineamientos para un modelo de ventas futuras de productos de turismo de base comunitaria para operadores turísticos y MYPE relacionadas con el turismo que podría facilitar el acceso a financiamiento en el sector financiero; (v) el modelo y las funciones de equipos de apoyo a productos para el desarrollo de productos de turismo de base comunitaria, que combina recursos humanos y conocimiento sobre las necesidades comerciales, la capacidad de la comunidad, el grado de preparación para entrar en el mercado y la comerciabilidad; (vi) un video informativo sobre el modelo del proyecto para operadores turísticos locales, regionales e internacionales, en inglés y español; (vii) presentaciones en eventos locales e internacionales pertinentes del sector del turismo y en conferencias de responsabilidad social empresarial; (viii) el desarrollo de contenido multimedia sobre los resultados del proyecto para el sitio virtual de Planeterra; y posiblemente (ix) un video de a bordo de un minuto de

duración para una aerolínea internacional, para su exhibición a los pasajeros que viajen a las zonas del proyecto.

- 3.17 Rendimiento en cuanto a conocimiento. Este proyecto de turismo sostenible del FOMIN es único debido a su vinculación con líderes del mercado en el sector del turismo de aventura y por el hecho de incorporar las necesidades del mercado en el desarrollo de productos con las comunidades y el desarrollo económico local a través de una fundación empresarial. Como resultado de la ejecución del proyecto, el FOMIN habrá probado la vinculación con un nuevo tipo de agente y socio financiero, en una intervención colaborativa, lo que permite potenciar su poder de convocatoria y su red de socios.
- 3.18 Los productos de conocimiento que se prevé que generará el proyecto son al menos seis: (i) un modelo para incentivar la reproducción de la intervención sin fines de lucro de un operador turístico para el desarrollo de un producto de turismo de base comunitaria como caso de negocios; (ii) un módulo de autoaprendizaje sobre los factores de éxito del turismo de base comunitaria, que incluya las lecciones aprendidas de socios locales para los donantes, el ámbito académico y los gobiernos; (iii) un modelo comercial y de desarrollo basado en equipos de apoyo para productos para la implementación del turismo de base comunitaria, así como lecciones aprendidas del trabajo con comunidades rurales e indígenas para proporcionar oportunidades económicas a la vez que se preserva su autenticidad y sus tradiciones; (iv) un estudio sobre un modelo de ventas futuras, su uso y su potencial; (v) un módulo de capacitación sobre el desarrollo de una economía ecológica en el contexto del turismo sostenible para los gobiernos locales; (vi) un instrumento de seguimiento y evaluación para medir los efectos socioeconómicos y de género en las comunidades derivados de las intervenciones de desarrollo en el sector del turismo.
- 3.19 Público. Los resultados del proyecto serán de particular interés para los siguientes públicos: (i) organizaciones de gestión de destinos turísticos; (ii) ministerios gubernamentales, autoridades de turismo y gobiernos locales; (iii) iniciativas de turismo de base comunitaria; (iv) operadores turísticos y cadenas hoteleras internacionales, regionales y locales con fundaciones o programas activos de responsabilidad social empresarial; (v) donantes y organizaciones multilaterales; (vi) ONG; (vii) instituciones académicas; y (viii) entidades microfinancieras y financieras comerciales.

IV. COSTO DEL PROYECTO, FINANCIAMIENTO Y PERÍODO DE EJECUCIÓN

- 4.1 Se prevé que el costo total de este proyecto será de US\$1.144.500. La contribución del FOMIN ascenderá a US\$715.000 en recursos no reembolsables y G Adventures/ Planeterra aportarán US\$429.500 en fondos de contrapartida.

DESCRIPCIÓN	FOMIN US\$	CONTRAPARTIDA US\$	TOTAL US\$
Componente I Vinculación de MYPE de turismo de base comunitaria con las cadenas de valor internacionales del sector turístico	241.728	111.394	353.122
Componente II Desarrollo de MYPE relacionadas con el turismo	54.125	44.885	99.010
Componente III Acceso al mercado	0	143.745	143.745
Componente IV Fortalecimiento de la gobernanza local para el turismo sostenible	75.000	25.000	100.000
Componente V Conocimiento y comunicaciones	151.900	8.169	160.069
Administración	74.559	96.308	170.867
Evaluación	30.000	0	30.000
Auditoría y revisiones ex post	10.000	0	10.000
Imprevistos	11.938	0	11.938
SUBTOTAL	649.250	429.500	1.078.750
<i>Porcentaje</i>	60%	40%	100%
Cuenta de evaluación de impacto (5%)	35.750	0	35.750
Cuenta de la agenda	30.000	0	30.000
TOTAL US\$	715.000	429.500	1.144.500

- 4.2 El período de ejecución del programa será de 36 meses, con un período de desembolso de 42 meses. Los recursos no reembolsables se desembolsarán de conformidad con las políticas y procedimientos del Banco y el FOMIN.
- 4.3 Durante la fase de ejecución, G Adventures y Planeterra formularán un plan estratégico para reproducir la experiencia de diseño de productos de turismo de base comunitaria y su inclusión en itinerarios como parte de su plan de negocios y llevarán a cabo un taller sobre sostenibilidad por lo menos un año antes de la finalización del proyecto. En dicho taller se hará hincapié en los planes de continuidad operativa y financiera del modelo, una revisión de los requisitos para su reproducción y para captar el interés de otros operadores turísticos.

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 **Organismo ejecutor.** G Adventures (anteriormente Gap Adventures) es la empresa de turismo de aventura más importante del mundo y ofrece viajes con sensibilidad ambiental y social. G Adventures tiene su sede en Toronto (Canadá), y fue creada en 1990 con la intención de ofrecer aventuras auténticas a los viajeros. En 2011 la empresa ofrecía más de 1.000 viajes de aventura a los siete

continentes y más de 100.000 turistas viajan en pequeños grupos con la empresa cada año. G Adventures y su fundador han sido reconocidos en muchas ocasiones por su liderazgo y sus excelentes prácticas empresariales. Como empresa privada, G Adventures no ha manejado recursos no reembolsables en el ámbito del desarrollo. Sin embargo, el gerente general de la oficina de G Adventures para América Central en San José (Costa Rica) cuenta con experiencia en proyectos de desarrollo en el ámbito del turismo comunitario.

- 5.2 Planeterra ha funcionado como la rama de G Adventures en el ámbito del desarrollo desde 2003, ocupándose del manejo de las actividades de responsabilidad social empresarial y de la aplicación de fondos de donaciones a una serie de pequeños proyectos en todo el mundo. Planeterra se constituyó legalmente en Canadá en 2011, prevé formar una asociación jurídica en Costa Rica en 2012 para llevar a cabo su labor en América Latina y cuenta con los conocimientos técnicos especializados para diseñar y supervisar el trabajo realizado en proyectos de desarrollo sostenible, en los que G Adventures y sus socios del sector de turismo son operadores de viajes de aventuras y culturales, además de viajes estudiantiles.
- 5.3 **Mecanismo de ejecución.** El modelo de ejecución descentralizada requerirá de una meticulosa gestión para mantenerse bien encaminado, dado que el personal clave estará ubicado en distintos países y habrá varios contratos de asistencia técnica en ejecución simultánea. G Adventures tiene sucursales en Costa Rica y Perú y subcontratará gran parte del trabajo sobre el terreno a ONG locales legalmente constituidas en Perú, Nicaragua y Guatemala, que sean técnicamente competentes y tengan buenas relaciones preexistentes con las comunidades seleccionadas. Como condición previa al primer desembolso, G Adventures y Planeterra firmarán un acuerdo que defina las funciones y responsabilidades específicas relacionadas con la ejecución del proyecto.
- 5.4 El Director Técnico del proyecto será el Codirector Ejecutivo de Planeterra, que está basado en la sede de G Adventures/Planeterra en Toronto (Canadá) y que centrará sus actividades en Perú. Contará con la ayuda del Gerente del Programa de Planeterra para América Latina y el Caribe, que se centrará en América Central. A fin de facilitar la implementación sobre el terreno del proyecto propuesto en los cuatro países, se establecerá una unidad ejecutora de proyecto (UEP) en la oficina de G Adventures para América Central en San José (Costa Rica), que actuará como centro de servicios. Esta unidad comprenderá a un coordinador de proyecto, cuya supervisión técnica estará a cargo del director técnico del proyecto. El coordinador contará con el apoyo de un contador a tiempo parcial y estará bajo la supervisión administrativa del Gerente General de G Adventures para América Central. También habrá dos gerentes locales financiados por el proyecto, que dependerán del coordinador del proyecto en San José, uno de ellos asignado a la oficina de la empresa en Cuzco (Perú) y encargado de la supervisión periódica de las actividades en dos emplazamientos en el Valle Sagrado, y el otro ubicado en la oficina para América Central en San

José (Costa Rica), que se ocupará del seguimiento del avance del proyecto, la comunicación con la empresa turística, el desempeño de las ONG y los consultores locales y las relaciones comunitarias en los emplazamientos del proyecto en Guatemala, Nicaragua y Costa Rica. En el Reglamento Operativo se incluyen detalles sobre la estructura de ejecución y los términos de referencia.

- 5.5 El coordinador del proyecto en la UEP será responsable de la gestión del proyecto y de la presentación de informes al Banco. El Banco efectuará los desembolsos a la cuenta de G Adventures en Costa Rica para la administración del proyecto en los cuatro países. G Adventures, en coordinación con Planeterra, posee una capacidad institucional y de gestión financiera adecuada, así como los recursos técnicos y de conocimiento, las conexiones institucionales, el interés y el mandato organizacional necesarios para implementar el proyecto propuesto. La revisión de integridad no señaló ningún asunto que pudiese afectar la implementación del proyecto.
- 5.6 **Grado de preparación para la implementación del programa.** Los recursos de contrapartida financieros y en especie están disponibles, se han seleccionado los emplazamientos de intervención del proyecto, la coordinación con las potenciales ONG locales ha comenzado, se han preparado los términos de referencia para las consultorías principales, el organismo ejecutor ha recibido los archivos electrónicos necesarios para la presentación de informes al BID y se ha redactado el acuerdo entre G Adventures y Planeterra.
- 5.7 **Desembolsos por resultados.** Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de hitos, para lo cual se han de utilizar medios de verificación que serán acordados entre el organismo ejecutor y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime al organismo ejecutor de su responsabilidad de lograr los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 5.8 Según el enfoque de gestión de proyectos basada en riesgos y desempeño, los montos de los desembolsos se basarán en las necesidades de liquidez del proyecto, durante un período máximo de seis meses. Estas necesidades deben ser acordadas entre el FOMIN y el organismo ejecutor y reflejarán las actividades y los costos programados en el proceso de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas). Los desembolsos posteriores se efectuarán en la medida en que se cumplan dos condiciones: (i) que el FOMIN haya verificado el cumplimiento de los hitos según lo acordado en el plan anual; y (ii) que el organismo ejecutor haya justificado el 80% del total de adelantos acumulativos.
- 5.9 **Gestión y supervisión financieras.** El organismo ejecutor tendrá la responsabilidad de establecer y mantener cuentas adecuadas de sus finanzas, controles internos y archivos del proyecto de acuerdo con las políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que en el Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor se determinó que el nivel de necesidad/riesgo en la gestión

financiera es bajo, la documentación de respaldo de los desembolsos se someterá a una revisión ex post con una frecuencia anual. Por otra parte, el organismo ejecutor debe presentar estados financieros no auditados al BID/FOMIN una vez que se haya desembolsado el 80% de los recursos. El BID/FOMIN contratará a auditores independientes para llevar a cabo la revisión ex post de los procesos de adquisiciones y contrataciones y de la documentación de respaldo de los desembolsos. Las revisiones ex post incluirán un análisis de los estados financieros que el organismo ejecutor debe elaborar en su tarea de gestión financiera. El costo de este contrato se financiará con recursos de la contribución del FOMIN de conformidad con los procedimientos del BID.

- 5.10 Durante la ejecución del proyecto, el FOMIN puede modificar la frecuencia de las revisiones ex post sobre los procesos de adquisiciones y contrataciones y sobre la documentación de respaldo de los desembolsos, así como la necesidad de preparar informes financieros adicionales, en función de los resultados presentados en los informes de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos en el curso de la ejecución.
- 5.11 **Adquisiciones y contrataciones.** Para la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría, el organismo ejecutor aplicará las políticas del BID (documentos GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que en el Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor se clasificó el nivel de necesidad/riesgo como bajo, el equipo de proyecto ha determinado, como se estipula en el Apéndice 4 de las políticas del BID, que el organismo ejecutor, que pertenece al sector privado, aplicará sus propios procedimientos de adquisiciones y contrataciones, que se consideran compatibles con las políticas del BID. Además, los procesos de adquisiciones y contrataciones para el proyecto se someterán a una revisión ex post con una frecuencia anual. Antes de proceder a cualquier adquisición o contratación para el proyecto, el organismo ejecutor debe presentar el plan de adquisiciones para su aprobación por el BID/FOMIN, el cual deberá actualizarse anualmente y cuando haya cambios en los métodos o los bienes o servicios que se han de adquirir o contratar.
- 5.12 Planeterra seleccionó por concurso a los dos candidatos al puesto de gerente local para consultorías a tiempo parcial en 2011 y 2012 y G Adventures ha justificado su contratación directa para este proyecto basándose en el proceso de selección por concurso que se llevó a cabo, su desempeño hasta la fecha, su conocimiento de los requisitos de las empresas de turismo, su experiencia como coordinadores de viajes, sus destrezas en materia de gestión de proyectos, sus competencias en el trabajo comunitario y su dominio de idiomas (quechua, español e inglés). La contribución del FOMIN financiaría el trabajo a tiempo completo de estas dos personas por un plazo de hasta 36 meses.
- 5.13 Asimismo, para aprovechar el reciente estudio, único en su género, sobre el desarrollo de políticas de economía ecológica en el contexto del turismo sostenible realizado por el Departamento de Extensión de la facultad de gestión y sostenibilidad ambiental de la Universidad de Harvard, que se presentó en una

conferencia sobre Destinos de Turismo Responsable paralela a la Cumbre Río+20, los módulos relativos a instrumentos de diagnóstico y capacitación basados en ese estudio inicial de desarrollo de políticas, y adaptados para su aplicación a las políticas locales en Perú y Guatemala, junto con presentaciones de seguimiento ante los gobiernos locales y la elaboración de un producto de conocimiento basado en los resultados, podrán contratarse directamente a esta institución por un monto de US\$40.000.

- 5.14 **Taller de cierre.** Al menos tres meses antes del final del período de desembolso del proyecto, el organismo ejecutor organizará un taller de cierre al que asistirán los integrantes del equipo de proyecto, representantes de los beneficiarios y el sector y otros participantes que el BID/FOMIN apruebe. El objetivo de este taller será realizar una evaluación conjunta de los resultados e identificar tareas adicionales que permitan asegurar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto, así como las lecciones aprendidas y prácticas óptimas.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Mecanismos de seguimiento.** El especialista del FOMIN en la Representación del BID en Costa Rica tendrá la responsabilidad de supervisar y realizar el seguimiento del proyecto, con la ayuda del equipo de proyecto.
- 6.2 **Informes de situación del proyecto.** El organismo ejecutor será responsable de presentar informes de situación del proyecto (ISP) al FOMIN dentro de los treinta (30) días posteriores al final de cada semestre, o con mayor frecuencia, si así lo determina el FOMIN mediante notificación al organismo ejecutor con una antelación de sesenta (60) días como mínimo. Los ISP suministrarán información sobre el avance en la ejecución del proyecto y sobre el cumplimiento de los hitos y los objetivos del proyecto según lo establecido en el marco lógico y otros instrumentos de planificación operativa. También describirán los asuntos problemáticos identificados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los noventa (90) días siguientes a la finalización del período de ejecución, el organismo ejecutor presentará al FOMIN un informe final de situación del proyecto (ISP final), que destacará los resultados logrados, la sostenibilidad del proyecto, las conclusiones de la evaluación y las lecciones aprendidas.
- 6.3 **Evaluaciones.** El organismo ejecutor contratará el sistema de seguimiento y evaluación, que será diseñado de manera que permitir medir el impacto del proyecto. Dicho sistema comprenderá la preparación de los instrumentos de recopilación de datos, la supervisión de la recopilación de la información y el análisis de los resultados. Al inicio se establecerán los datos básicos de referencia y un instrumento de evaluación del proyecto sobre la base de información surgida de las cifras de ventas de proveedores existentes del operador turístico en cada área de intervención, una revisión documental de información socioeconómica reunida o publicada por socios locales y otras ONG, complementada por un estudio socioeconómico realizado por los gerentes locales para los

emplazamientos en cada país, junto con el diagnóstico empresarial de las comunidades elaborado por el equipo de desarrollo de productos. El estudio de base determinará los niveles iniciales de los indicadores del marco lógico, así como las condiciones e hipótesis bajo las cuales se comenzará a implementar el proyecto, e incluirá datos desglosados por género, así como información sobre las poblaciones indígenas que participen en el proyecto en términos de beneficios económicos y sociales para los beneficiarios directos e indirectos (por ejemplo, cambios en los ingresos, consumo, empleo y ventas).

- 6.4 En el transcurso del proyecto se llevarán a cabo dos evaluaciones externas (intermedia y final) que utilizarán la información recopilada mediante el sistema de seguimiento y evaluación desarrollado en el Componente V. La evaluación intermedia se podrá contratar a la misma entidad que desarrolle los instrumentos de recopilación de datos y abarcará los siguientes temas, además de los efectos socioeconómicos y de género: (i) si el enfoque sigue siendo pertinente para los beneficiarios; (ii) si existen o no desvíos importantes en la ejecución de las actividades; (iii) el cumplimiento de los indicadores de desempeño; (iv) si se han detectado efectos socioambientales durante la implementación de las actividades; (v) la identificación de las lecciones aprendidas; y (vi) medidas correctivas para lo que resta de la ejecución del proyecto, de ser necesario. Para la evaluación final del proyecto, los consultores considerarán los siguientes aspectos, entre otros: (i) un análisis de los resultados logrados en relación con los parámetros de referencia y los objetivos señalados en el marco lógico; (ii) indicadores empresariales y económicos iniciales; (iii) indicadores sociales; (iv) el impacto socioambiental derivado de la implementación del proyecto; y (v) el impacto ampliado de la operación a otras entidades y regiones y la adopción o perspectivas de adopción por otros operadores turísticos o donantes.
- 6.5 **Sostenibilidad y posibilidad de incrementar la escala del proyecto.** Existe un claro caso comercial detrás del concepto que se ha de probar, que apunta a la sostenibilidad y la mayor probabilidad de repetición del modelo. La hipótesis es que los turistas buscan una experiencia auténtica y que puede haber más empresas de viajes orientadas al turismo de inmersión cultural con fundaciones empresariales o programas sólidos de responsabilidad social empresarial interesadas en incluir a las comunidades en su cadena de valor comercial, mediante el reparto de los costos de diseño y desarrollo de productos turísticos que deriven a los turistas a comunidades rurales pobres mediante iniciativas productivas atractivas, mejorando así la calidad de vida de la comunidad por medio de la inclusión socioeconómica.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 7.1 **Beneficiarios.** La adopción de este modelo contribuirá al desarrollo económico local y de asociaciones público-privadas, la diversificación económica, el desarrollo de micro y pequeñas empresas (MYPE) y el mejoramiento de las condiciones sociales de las poblaciones vulnerables situadas en zonas

ecológicamente frágiles vinculadas con grandes atracciones y destinos turísticos. Los beneficiarios directos del proyecto serán: (i) 31 mujeres: 11 con microempresas relacionadas con el alojamiento en casas de particulares en Nicaragua y 20 indígenas de Guatemala; 28 personas que se dedican a la artesanía, otros servicios personales, microempresas fuera del hogar o basadas en el hogar; 150 personas, fundamentalmente mujeres indígenas empleadas en restaurantes y empresas del modelo “de la granja a la mesa” relacionadas con campamentos de turismo en Perú, que comprenden 10 organizaciones y MYPE; 50 miembros de una cooperativa en Costa Rica; (ii) 50 MYPE que reciben asistencia técnica y capacitación en negocios, beneficiando a 300 personas; (iii) 5 comunidades o MYPE que reciben financiamiento para la mejora de instalaciones; (iv) 50 nuevos servicios turísticos y afines incorporados como proveedores formales habituales en la cadena de valor en los cuatro países; (v) 360 coordinadores de viajes, guías locales, maleteros y cocineros de la región capacitados para relacionarse con el turismo de base comunitaria con sensibilidad cultural; y (vi) 5 ONG asociadas que recibirán capacitación sobre comerciabilidad y necesidades del operador turístico en cuanto a capacitación y asistencia técnica. Además, se prevé que el proyecto beneficiará en forma indirecta a 2.400 personas de estas comunidades, como consecuencia del aumento de los ingresos y la afluencia de operadores turísticos y viajeros individuales adicionales. Otros destinos podrán beneficiarse a medida que se acreciente la popularidad y la adopción del modelo entre los donantes y los operadores turísticos. Además, 68 operadores de turismo receptivo sostenible que actualmente operan en estos países podrían beneficiarse con el desarrollo de estos proveedores.

- 7.2 **Beneficios sistémicos.** Este proyecto permitirá incrementar el desarrollo económico local en los territorios seleccionados y facilitará un intercambio de soluciones de conocimiento con base en el mercado. Concretamente, el proyecto puede propiciar mayores asociaciones financieras y técnicas con entidades empresariales, como por ejemplo los operadores turísticos internacionales orientados a viajes de inmersión cultural, o cadenas hoteleras, y sus fundaciones empresariales, u operadores turísticos de menor envergadura que decidan aliarse con ONG financiadas por donantes. Será importante incidir ante otros donantes en los beneficios económicos del modelo, dado que es muy probable que los operadores turísticos precisen un incentivo para coinvertir en el desarrollo de productos para el turismo de base comunitaria, sin una carga administrativa pesada. También será importante demostrar a los donantes y gobiernos el valor de contar con incentivos adecuados y definir la participación en la cadena de valor y los beneficios que se generan para las comunidades más pobres al apoyar a los diversos agentes de la cadena de valor. El establecimiento de estas asociaciones permitirá ampliar la adopción de modelos de turismo de base comunitaria pertinentes en otros países de América Latina y el Caribe y en otras regiones del mundo en las que las MYPE enfrentan desafíos similares, lo que acrecentará el impacto de las intervenciones del FOMIN.

7.3 **Posibles riesgos.** La matriz de riesgos del proyecto en la etapa de diseño incluye los siguientes elementos:

- a. Riesgos sectoriales y económicos: Existe algún grado de riesgo de que el nivel de llegadas de turistas no sea tan elevado como sería deseable. El diseño del proyecto supone que habrá un nivel deseado de afluencia de turistas en la zona además de los que aporte el operador turístico, con independencia de los cambios en las condiciones económicas mundiales y regionales. La empresa ha proyectado un crecimiento considerable para los próximos años con base en su plan estratégico, y los viajeros llegan de todas partes del mundo, lo que reduce la merma de la afluencia en temporada baja para los beneficiarios del proyecto.
- b. Riesgo político: Los cambios en el gobierno local o nacional pueden afectar el grado de apoyo al proyecto, lo que a su vez puede incidir en la capacidad de trabajar eficazmente en temas de turismo sostenible y desarrollo económico local que podrían requerir apoyo municipal. Este riesgo se verá mitigado por medio de las actividades del Componente IV, que comprenden el fortalecimiento de la capacidad y la motivación de los tomadores de decisiones en los gobiernos locales. Una conmoción política o riesgos de seguridad graves podrían repercutir en la percepción externa sobre la seguridad en los emplazamientos seleccionados, lo que podría afectar a la afluencia de visitantes. Este riesgo se mitigaría por medio de actividades de comunicación por parte de la empresa. Los aspectos de seguridad física de los turistas se mitigan mediante los procedimientos operativos normales del operador turístico.
- c. Riesgo relacionado con los beneficiarios: Las partes interesadas pueden no estar dispuestas a comprometerse o colaborar en el desarrollo de modelos de negocio comunitarios y en su implementación eficaz para atender la nueva afluencia de visitantes. Este riesgo se ha mitigado sustancialmente mediante consultas preliminares con las partes interesadas y las comunidades, que ya están ofreciendo servicios turísticos infrautilizados, y con ONG y otros donantes en los emplazamientos seleccionados. Se considerarán detenidamente aspectos culturales cuando se trabaje con los proyectos y grupos comunitarios a fin de asegurar una mayor probabilidad de éxito y, por otra parte, el fortalecimiento de la capacidad es prioritario.
- d. Riesgo relacionado con el organismo ejecutor: El modelo de ejecución descentralizada conlleva riesgos inherentes de supervisión debido a la separación física, por lo que será necesario instrumentar una buena comunicación interna y un adecuado manejo de las expectativas. Planeterra está acostumbrada a manejar pequeños montos de financiamiento no reembolsable en los más variados emplazamientos y la inclusión de gerentes locales constituye un aspecto clave para lograr un seguimiento local adecuado de las actividades del proyecto. G Adventures cuenta con una estructura

eficiente de gestión financiera y contabilidad para responder a los requisitos fiduciarios.

- e. Riesgo para la reputación: Al tratar con una empresa comercial privada, podría percibirse un favoritismo por parte del FOMIN, por lo que las actividades de comunicación en el proyecto se centrarán en el concepto de inclusión del turismo de base comunitaria en la cadena de valor del sector turístico y en el papel del sector privado y los incentivos necesarios de los donantes y los gobiernos para lograr un desarrollo económico eficaz en el plano local para acrecentar el efecto positivo en la comunidad.

VIII. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 Se prevé que el proyecto tendrá un impacto ambiental y socioeconómico positivo. Las actividades de turismo involucrarán a comunidades rurales de Nicaragua y Costa Rica y comunidades indígenas de Guatemala y Perú y proveerán una fuente alternativa o adicional de ingresos para los pequeños agricultores. En lo que respecta al alojamiento en casas de particulares, se dará apoyo para remodelaciones que permitan mejorar las condiciones sanitarias y de seguridad de estos hogares a efectos de recibir a los visitantes, lo que probablemente tenga un efecto positivo en la salud y la nutrición de los niños de esas familias, ya que los mayores recursos que perciben las poblaciones muy pobres habitualmente se destinan a alimentos. Dado que la atención se centra en experiencias auténticas en las comunidades, el proyecto estimulará la producción local de artesanías, tejidos y productos alimenticios, entre otras actividades, lo que permite preservar las tradiciones ancestrales. Las mujeres serán protagonistas en muchas de las micro y pequeñas empresas que pasarán a ser proveedoras en la cadena de valor y los efectos culturales y de género derivados del proyecto se someterán a un seguimiento y evaluación por medio de instrumentos específicos que se desarrollarán en el Componente V.
- 8.2 Los efectos ambientales serán positivos ya que el proyecto incluirá actividades orientadas a fomentar un uso adecuado del agua potable, el reciclaje de materiales y opciones de tratamiento de aguas residuales, habida cuenta de la mayor afluencia de visitantes y el mayor uso de recursos locales cerca de los ríos y lagos. Las actividades financiadas con fondos de contrapartida relacionadas con mejoras físicas en las viviendas, los espacios comunes para reuniones y las instalaciones de los campamentos de turismo serán diseñadas y supervisadas por profesionales de la construcción, cumpliendo los requisitos locales de seguridad, saneamiento y protección ambiental.
- 8.3 Este proyecto fue clasificado en la categoría “C” en la reunión 21-12 de ESR del 1 de junio de 2012. Las actividades del proyecto toman en cuenta la Política Operativa sobre Pueblos Indígenas (OP-765), la Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo (OP-270), la necesidad de una continua consulta con las partes interesadas y la difusión pública de la información que no revista

carácter confidencial para el organismo ejecutor en su carácter de empresa privada.