

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

CHILE

PROGRAMA DE FOMENTO AL TURISMO

(CH-L1023)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Adela Moreda (INE/RND), Jefe de Equipo; Leonardo Corral (INE/RND); Joseph Milewski (RND/CBR); Annette Killmer (INE/RND); Kevin McTigue (LEG/SGO); Alfredo Echegaray (CSC/CCH); y Rosario Gaggero (INE/RND).

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO	
I. MARCO DE REFERENCIA	1
A. El turismo en Chile	1
B. Estrategia del país en el sector	5
C. Estrategia del Banco en el país y en el sector	5
D. Conceptualización del Programa	6
II. EL PROGRAMA	9
A. Objetivo	9
B. Componentes	9
C. Costo y financiamiento	13
III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	14
A. Prestatario y organismo ejecutor	14
B. Ejecución y administración del Programa	14
C. Formulación y supervisión de obras	16
D. Operación y mantenimiento	17
E. Reglamento operativo	17
F. Adquisición de obras y bienes y contratación de consultores	18
G. Fondo rotatorio, y calendario de desembolsos	18
H. Seguimiento y evaluación	19
I. Auditoría	21
IV. VIABILIDAD Y RIESGOS	21
A. Viabilidad institucional	21
B. Viabilidad económica	23
C. Sustentabilidad socio-ambiental	26
D. Beneficios y beneficiarios	29
E. Riesgos	29

Anexos	
Anexo I	Resumen - Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)
Anexo II	Marco Lógico
Anexo III	Plan de Adquisiciones

Enlaces electrónicos	
Cuestionario - Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=2160116
Files Técnicos	http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1383700

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGR	Contraloría General de la República
CONAF	Corporación Nacional Forestal
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
CSP	Consejo Superior del Programa
DIPRES	Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda
IGAS	Informe de Gestión Ambiental y Social del Programa
ISP	Informe de Seguimiento del Programa
MOP	Ministerio de Obras Públicas
PEP	Plan de Ejecución del Programa
POA	Plan Operativo Anual
RO	Reglamento Operativo
SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo
SOC	Subdirección de Operaciones y Control de Sernatur
TGR	Tesorería General de la República
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
USEP	Unidades Sub-ejecutoras del Programa

RESUMEN DEL PROYECTO					
CHILE					
PROGRAMA DE FOMENTO AL TURISMO (CH-L1023)					
Términos y Condiciones Financieras *					
Prestatario: República de Chile			Plazo de amortización:	15 años	
Organismo Ejecutor: Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)			Período de gracia:	5 años y 6 meses	
			Desembolso:	5 años	
Fuente	Monto	%	Tasa de interés:	Basada en LIBOR	
BID (CO)	31.572.000	62	Comisión de inspección y vigilancia:	*	
Local	19.050.000	38	Comisión de crédito:	*	
Total	50.622.000	100	Moneda:	Dólares de EE.UU. de la Facilidad Unimonetaria del CO del Banco.	
Esquema del Proyecto					
Objetivo del Programa:					
El Programa busca la mejora de la competitividad del turismo en Chile, a través de la captación de segmentos de intereses especiales, capaces de reducir la estacionalidad de la actividad y desconcentrar geográficamente el desarrollo turístico chileno.					
Condiciones contractuales especiales:					
<p>Previas al primer desembolso: (i) Evidencia de la implantación y operación del sistema consolidado de contabilidad integral del Programa en SERNATUR, en los términos y condiciones acordados con el Banco ¶3.4; (ii) Evidencia de la vigencia de los Convenios Subsidiarios de Ejecución entre SERNATUR y los Organismos Sub-ejecutores, en los términos y condiciones acordados con el Banco ¶3.5; y (iii) Evidencia de la conformación de la Unidad de Ejecución del Programa en los términos previamente acordados con el Banco. (¶3.1)</p> <p>De ejecución: Evidencia de la vigencia del Convenio de Adhesión entre el Organismo Ejecutor y la entidad nacional, regional o municipal de la que se trate, en los términos acordados con el Banco, será una condición previa a la convocatoria de la primera licitación pública de las actividades relacionadas con dicha entidad participante (¶3.6)</p>					
Fondo Rotatorio: 10% (¶3.14)					
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna					
El proyecto es coherente con la Estrategia de País:			Si [X] No []		
El proyecto califica como:	SEQ[]	PTI[]	Sector []	Geográfica []	% de beneficiarios[]
Adquisiciones: Las adquisiciones del Programa se llevarán a cabo de conformidad con las políticas del Banco en la materia (documentos GN-2349-7 y GN-2350-7). Ver párrafos ¶3.12 y ¶3.13.					
Fecha Verificación del CESI: 27 de octubre de 2006					
<p>(*) La comisión de crédito y comisión de inspección y vigilancia serán establecidos periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la Política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos del capital ordinario. En ningún caso la comisión de crédito podrá exceder del 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia exceder, en un semestre determinado, lo que resulte de aplicar el 1% al monto del Financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.</p>					

I. MARCO DE REFERENCIA

A. El turismo en Chile

- 1.1 El turismo en Chile es todavía una actividad emergente, aunque se está convirtiendo en una opción económica importante por su capacidad para generar divisas, impulsar el desarrollo territorial y actuar como factor redistribuidor de riqueza. En 2003, la aportación de la actividad turística al PIB nacional fue del 3% y la ocupación de mano de obra en el sector representó el 2,7% del total nacional¹. Durante el año 2007, el país generó un total de US\$1.700 millones por turismo receptivo, lo que situó a la actividad turística como cuarto sector productivo, superando incluso a la industria vitivinícola en generación de divisas.
- 1.2 Con 2.245.576 visitantes en el 2007, Chile detentó la 3ª posición en llegadas internacionales en el contexto sudamericano (detrás de Brasil y Argentina) y, pese a bajadas puntuales en el 2002 debido a la combinación del impacto de los atentados del 11 de septiembre 2001 y de la crisis argentina, el volumen de visitantes internacionales ha crecido un 35% entre 1995 y 2007. Por otro lado, en los últimos años, se ha ido reduciendo la tradicional dependencia de la emisión argentina², a favor de un portafolio más variado de visitantes, procedentes especialmente de mercados de larga distancia (Norteamérica y Europa). Sin embargo, es necesario seguir realizando esfuerzos por consolidar esta tendencia en la diversificación de la demanda, ya que los mercados de América del Sur que están generando un mayor volumen de demanda hacia Chile (cerca del 65% de las llegadas internacionales) sólo están contribuyendo a un tercio del total de los ingresos por turismo receptivo. En lo que respecta al turismo interno, la ausencia de estudios sistemáticos dificulta su análisis, pero algunas estimaciones reflejan su importancia: en 2005 el consumo turístico de los residentes en el interior del país habría llegado a ser 5 veces superior al consumo turístico receptivo.
- 1.3 Entre los factores que están impulsando el crecimiento del turismo en Chile destacan los siguientes: (i) destino seguro, alejado de los principales conflictos y desastres naturales que están afectando a la actividad turística en otras zonas mundiales; (ii) existencia de recursos naturales espectaculares y variados, entre los que se encuentra el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas (SNASPE), complementados por recursos culturales destacables; (iii) infraestructura aeroportuaria, portuaria, vial y de transporte moderna y en expansión; (iv) desarrollo creciente de equipamiento turístico y presencia en el país de todas las grandes cadenas hoteleras internacionales, en el segmento de 5 o 4 estrellas; (v) progresiva consolidación de circuitos de *sightseeing* que permiten

¹ Datos extraídos de la última Cuenta Satélite del Turismo elaborada en el país.

² La emisión argentina representaba en torno al 50% de las llegadas internacionales en el 2000 y representó un 30% en el 2006.

recorridos bajo la forma de paquetes organizados y que ofertan Chile como destino único o combinado con otras naciones limítrofes; y (vi) incipiente posicionamiento en el turismo de negocios, reuniones profesionales y cruceros.

- 1.4 A pesar de este crecimiento progresivo, la explotación de los recursos chilenos no responde todavía a su grado de potencialidad turística. El ritmo de crecimiento de las llegadas internacionales a Chile ha sido mucho más lento que el de destinos competidores regionales: durante el período 1995-2005, Argentina registró un crecimiento del 70% y Brasil del 169%. Además, comparando el nivel de ingresos por turismo receptivo en Chile frente a los de otros destinos en el mundo, con recursos turísticos análogos pero con una mayor diversificación de la oferta turística y una gestión de marketing más agresiva y segmentada, se puede apreciar las posibilidades existentes todavía para el turismo chileno.

Cuadro I-1. Ingresos por Turismo Receptivo en los Cinco Países del Mundo con Ecosistemas de Latitud Sur Extremos (Año 2006, US\$ millones)

Argentina	Australia	Chile	Nueva Zelanda	Sudáfrica
3.349	17.840	1.214	4.536	7.875

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

- 1.5 Esta infrautilización de la potencialidad turística responde a cuatro deficiencias estructurales del sector: (i) la concentración espacial y temporal de la actividad turística; (ii) la baja competitividad empresarial; (iii) la debilidad de la institucionalidad turística; y (iv) la falta de coordinación interinstitucional.

a) Concentración espacial y temporal de la actividad turística

- 1.6 La actividad turística chilena se caracteriza por una débil estructuración de su cadena de valor y una limitada diversidad de su gama de oferta: a nivel de demanda internacional existe un predominio claro de la modalidad de *touring*, es decir circuitos generalistas que concentran las visitas en los atractivos con más renombre como San Pedro de Atacama, Torres del Paine e Isla de Pascua. A nivel de demanda interna, la afluencia también se concentra en torno a unos pocos destinos: Valparaíso, Región de Los Lagos y Coquimbo. Sin embargo, Chile cuenta con una cantidad y calidad de recursos suficientes como para incursionar en nuevos destinos y segmentos turísticos, a través de la ampliación y profundización de algunas modalidades con las que el país está trabajando de forma incipiente (turismo de pesca, por ejemplo).
- 1.7 Además, los visitantes se caracterizan por un comportamiento estacional: en general, el sector debe hacer frente a una temporada de trabajo no superior a los cuatro-cinco meses, lo que incide en grados de ocupación muy bajos en los establecimientos de alojamiento turístico (en 2005 se registró una tasa promedio del 34% a nivel nacional). Los ingresos generados en esos escasos meses deben permitir el sustento durante todo el año, por lo que la capacidad de ahorro es prácticamente inexistente y, por ende, son limitadas las posibilidades de reinvertir en la mejora del negocio. Ello incide de forma negativa en los estándares de calidad, en los elevados niveles de precios, en la precariedad del empleo turístico

y en la limitada capacidad de emprendimiento; dicha estacionalidad conjugada con la concentración espacial de las visitas provocan que los destinos más populares vean su umbral de capacidad de carga sobrepasado.

b) Baja competitividad empresarial

- 1.8 En el sector predominan las microempresas, empresas familiares y de constitución temporal que prestan servicios sólo durante la temporada alta. Los obstáculos que impiden que muchas de estas empresas se organicen como un verdadero sistema turístico incluyen: (i) problemas de coordinación entre los agentes económicos ubicados en las diferentes fases de la cadena productiva turística; (ii) escasa representatividad de las agrupaciones empresariales, ya que existen demasiadas organizaciones pequeñas que no logran fortalecerse por desconocimiento del mercado y falta de recursos para operar; (iii) limitado acceso a factores productivos, en términos de recursos financieros, tecnológicos y humanos, a información de mercado, así como a fórmulas eficaces de comercialización; y (iv) un elevado grado de informalidad, lo que no favorece un seguimiento objetivo de los resultados de la actividad turística, ni la integración de los empresarios en esquemas conjuntos de gestión.

c) Debilidad de la institucionalidad turística

- 1.9 El Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) es el organismo público encargado de la difusión, fomento y orientación del turismo en Chile, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Su atribución fundamental es proponer al Gobierno la política nacional de turismo y, una vez aprobada, velar por su cumplimiento. SERNATUR está organizado en una Dirección Nacional (ubicada en Santiago), 15 Direcciones Regionales y 8 Oficinas Locales. En la Dirección Nacional, el personal se distribuye en las áreas de apoyo técnico, denominadas Subdirección de Desarrollo y Subdirección de Regiones, y en las áreas de apoyo administrativo y legal correspondientes a la Subdirección de Operaciones y Control y a la Fiscalía.
- 1.10 SERNATUR enfrenta obstáculos para cumplir con efectividad su mandato, relacionados con: (i) ausencia de atribuciones para emitir resoluciones vinculantes relacionadas con la planificación territorial en aquellas áreas declaradas Zonas y Centros de Interés Turístico, así como con la valoración técnica de proyectos turísticos concesionados en el ámbito de las áreas protegidas; (ii) insuficiencia de recursos administrativos, tecnológicos y humanos, especialmente a nivel regional y local, para cumplir con su rol de entidad coordinadora de la actividad turística; (iii) desajustes entre atribuciones de cargos y capacidades del personal asignado; (iv) insuficiente formalización de los procedimientos empleados para la elaboración, aprobación, modificación y evaluación de los programas turísticos; y (v) discontinuidad temporal en la recogida de los datos que conforman el sistema de información turística nacional, lo que limita la capacidad de toma de decisiones y de interlocución con otras instancias públicas y privadas.

- 1.11 A nivel municipal, muchas corporaciones locales visualizan el turismo como una oportunidad de desarrollo y progreso socioeconómico: de los 343 municipios existentes en el ámbito nacional, 145 de ellos poseen una unidad de turismo. Esto significa que, al menos, el 50% de los municipios de Chile ha incorporado formalmente el turismo en sus organigramas institucionales. Sin embargo, la incorporación del turismo como un ámbito efectivo en la gestión municipal sigue constituyendo un desafío, ya que la mayor parte de estos municipios se limitan a cumplir labores de información turística y no abarcan otras funciones necesarias como la ordenación y planificación del turismo a nivel local, la coordinación con la política turística a nivel regional o el impulso a la calidad del destino. Las principales limitaciones que enfrentan los municipios son: (i) insuficiencia de planes locales de desarrollo turístico; (ii) limitadas capacidades técnicas del personal adscrito al área de turismo; (iii) restricciones presupuestarias; y (iv) ausencia de mecanismos consolidados de cooperación intermunicipal que permitan abordar, bajo los mismos criterios, problemáticas turísticas comunes que trascienden los límites municipales.

d) Falta de coordinación interinstitucional

- 1.12 Existen muchas instituciones públicas relacionadas funcional o territorialmente con el turismo. A pesar de que existen esfuerzos puntuales de coordinación, las limitaciones que enfrenta SERNATUR, en términos de capacidades y recursos, y la ausencia de canales sistemáticos de interlocución no han permitido generar una base estratégica común para abordar el sector. El carácter fragmentado de las actuaciones está incidiendo en la efectividad de los resultados. Ejemplos de ello serían algunas de las acciones de la Corporación de Fomento (CORFO), la Corporación Nacional Forestal (CONAF) y el Ministerio de Obras Públicas (MOP). La CORFO, ente estatal con personería jurídica, autonomía de gestión y patrimonio propio, cuyo mandato es la promoción del desarrollo productivo nacional, cuenta con una amplia batería de instrumentos de fomento empresarial dirigidos a todos los sectores productivos, incluyendo el turismo. Salvo esfuerzos muy recientes por abordar el sector a través de herramientas que consideran el turismo como un área específica de inversión, el enfoque transversal de los instrumentos de CORFO no ha facilitado la orientación de los inversores privados hacia nichos de oportunidad relevantes para el posicionamiento turístico del país. La CONAF, entidad de derecho privado dependiente del Ministerio de Agricultura, está encargada del sistema de concesiones turísticas en las áreas protegidas y enfrenta el problema de adecuar los proyectos de concesión a los estándares requeridos por el mercado internacional para generar una oferta realmente competitiva. El MOP está abordando, a través de su Plan de Infraestructura para la Competitividad, la inversión en un conjunto de rutas y accesos a zonas turísticas que, sin embargo, no cuentan con los elementos suficientes para gestionar adecuadamente los flujos turísticos (señalizaciones direccionales e interpretativas, cartografías viales temáticas en función de intereses de viaje, o puntos de asistencia en carretera en función del modo de transporte).

B. Estrategia del país en el sector

- 1.13 La acción del sector público en la actividad turística ha sido, hasta fechas muy recientes, subsidiaria y, en general, ha ido a la zaga del sector privado. Sin embargo, desde el año 2000, se están realizando intensos esfuerzos desde SERNATUR por impulsar definitivamente la actividad turística y posicionarla entre las principales opciones económicas del país. Uno de los exponentes de estos esfuerzos fue la Agenda del Turismo 2002-2005, resultado de una mesa de trabajo público-privada, en la que se acordaron una serie de medidas para el desarrollo de la actividad. Esta Agenda fue la base para la elaboración y aprobación de la Política Nacional de Turismo en 2005, que asume el desarrollo del sector turístico como una tarea de Estado.
- 1.14 El Plan de Acción de Turismo 2006-2010 supone la continuidad del trabajo iniciado con la *Agenda de Turismo* para posicionar el turismo como una actividad económica de peso para el desarrollo del país. El Plan se concentra en áreas que fueron inicialmente abordadas por la Agenda de Turismo, pero que requieren de esfuerzos adicionales a lo largo del tiempo para consolidar sus resultados, tales como: (i) promoción internacional con especial énfasis en el posicionamiento en turismo de intereses especiales³; (ii) impulso al turismo interno social (tercera edad, jóvenes); (iii) fomento de la competitividad empresarial; y (iv) creación de una institucionalidad turística más fuerte. En relación a este último punto, es destacable la presentación, a finales del 2007, del proyecto de ley que busca dar luz verde a la creación de una Subsecretaría de Turismo, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, todavía pendiente de aprobación.

C. Estrategia del Banco en el país y en el sector

- 1.15 La estrategia del Banco en Chile (2006-2010) tiene como objetivo “apoyar al país en su proceso de crecimiento y, en especial, reducir la desigualdad de oportunidades y asegurar la inclusión social de los grupos en situación de vulnerabilidad”. Sus líneas de acción son tres: (i) reducir las brechas de oportunidades entre los chilenos; (ii) reducir las brechas de competitividad e ingresos con las economías desarrolladas; y (iii) lograr una mayor eficiencia pública y un estado más cercano a los ciudadanos. Este Programa se enmarca en la segunda línea de la estrategia, ya que permitirá reforzar la competitividad del sector turístico.
- 1.16 La primera intervención del Banco en Chile para desarrollar actuaciones específicas en el sector turístico fue el Programa de Desarrollo Turístico Sustentable en las Comunicadas de Chiloé y Palena (1507/OC-CH), aprobado en

³ Este turismo hace referencia a tipos de viaje basados en motivaciones muy específicas, dentro de modalidades de turismo más amplias: por ejemplo, en el marco del ecoturismo, el turismo ornitológico (*birdwatching*) constituiría un interés especial, o en el marco del turismo de aventura, el turismo de orientación (basado en manejo de brújulas, mapas y otros instrumentos para mejorar el sentido de la orientación) sería otro interés especial.

diciembre de 2003, por un monto total de US\$15 millones. El Programa está orientado a mejorar la calidad de las atracciones y servicios turísticos de Chiloé y Palena, a través de la restauración patrimonial de las Iglesias de Chiloé (declaradas Patrimonio de la Humanidad) y de inversiones orientadas al desarrollo sustentable del turismo en ambas provincias. A la fecha, se ha desembolsado el 32% de los recursos. A fin de agilizar la ejecución, el Banco viene apoyando a la SUBDERE, organismo ejecutor de la operación, a concentrar los esfuerzos de inversión en torno a atractivos focales a partir de los cuales se impulse y ordene la actividad turística, así como se fortalezcan los mecanismos de coordinación entre los diferentes actores locales.

1.17 La experiencia del Banco en Chile y en otros países de la región corrobora varias lecciones importantes en materia de desarrollo turístico:

- a. **Una planificación cuidadosa de las inversiones es necesaria para alcanzar objetivos estratégicos.** La aplicación de esta lección requiere que las inversiones turísticas estén basadas en metodologías que prioricen acciones en destinos piloto, seleccionados en función de objetivos estratégicos. Así, las acciones del Programa propuesto se plantean en destinos seleccionados en base a criterios de diversificación y captación de nuevos segmentos de meta.
- b. **Los proyectos de turismo requieren de la planificación conjunta de gobiernos, intereses privados y sociedad civil.** Un proceso de participación abierto contribuye a que los beneficios del turismo se filtren mejor en la población local y mejoren la sostenibilidad de las inversiones. Bajo el Programa propuesto se realizaron talleres y reuniones de trabajo con diferentes grupos de actores locales y se prevén consultas públicas a lo largo de la ejecución de las inversiones.
- c. **Los proyectos de turismo deben balancear inversiones en infraestructura con el fortalecimiento de instituciones locales para lograr una mejor gestión del turismo.** Al respecto, el Programa combina acciones dirigidas a impulsar mejoras en el marco institucional en el sector público, tanto a nivel nacional, regional y municipal, como en la organización empresarial.
- d. **Los proyectos de desarrollo turístico ejecutados necesitan de un esquema de ejecución que responda a su naturaleza multisectorial y a eventuales ámbitos subnacionales.** En el Programa, SERNATUR asume el rol central de coordinación de las actividades de inversión, las cuales requieren de la participación de otros organismos nacionales, regionales y municipales, con responsabilidad directa sobre financiación, operación y mantenimiento de obras específicas bajo su jurisdicción.

D. Conceptualización del Programa

1.18 El Programa ha sido concebido para mejorar la competitividad turística de Chile, a través de la captación de nuevos segmentos de intereses especiales,

preferentemente de larga distancia⁴. El turismo de intereses especiales responde a una elevada segmentación del mercado para satisfacer a consumidores que buscan experiencias personalizadas y diferenciadas, y ofrece la oportunidad de trabajar en diferentes nichos de mercado al mismo tiempo, lo que acelera la diversificación de destinos y la ampliación, profundización y sofisticación de la gama de productos turísticos. En general, los consumidores asociados al turismo de intereses especiales suelen estar dispuestos a realizar grandes desplazamientos buscando cierto tipo de actividades en entornos geográficos muy específicos, suelen demostrar una mayor propensión al gasto turístico y suelen ser más flexibles en la época de viaje que los visitantes con motivaciones más generales. Para afrontar la concentración espacial y temporal de la actividad, el Programa apoya inversiones de puesta en valor turística de atractivos públicos en áreas seleccionadas por su potencial para diversificar territorialmente la oferta y para desestacionalizar la afluencia turística: (i) **Área del Norte Grande**, cuyos límites se sitúan entre Arica-Parinacota-Alto Iquique; (ii) **Área Austral**, entre Futaleufú y Lago General Carrera; y (iii) **Área de la Patagonia y Tierra de Fuego**, entre Puerto Natales, Punta Arenas, Puerto Williams y Parque Nacional Cabo de Hornos (ver mapas en Referencias Electrónicas). Las tres áreas se caracterizan por una elevada concentración de atractivos turísticos singulares, de jerarquía internacional, y por estar siendo utilizadas como corredores de tránsito hacia destinos ya consolidados tanto a nivel nacional (San Pedro de Atacama, Torres del Paine), como regional (Cuzco-Machu Picchu en Perú, Lago Titicaca en Bolivia o Calafate en Argentina) y, por ello, cuentan ya con cierta presencia en canales de prescripción turística en mercados emisores relevantes para el Programa. Adicionalmente, para afrontar los problemas de competitividad empresarial y de debilidad y coordinación institucional, el Programa contempla acciones destinadas a mejorar la capacidad de competir del empresario turístico y apoya acciones de fortalecimiento de SERNATUR a nivel central y regional, así como el establecimiento de mecanismos de gestión en los destinos, que permitirán la articulación sistemática de las inversiones públicas y privadas bajo una misma estrategia de desarrollo.

- 1.19 El diseño del Programa incluyó cuatro pasos a lo largo de la fase de preparación. Como primer paso, y tomando en cuenta la vocación turística de cada área seleccionada, SERNATUR, con el apoyo del MOP, CONAF, CORFO y los municipios pertinentes, definió las obras que forman parte del Programa: Área del Norte Grande (US\$11,6 millones), Área Austral (US\$9,1 millones), Área Patagonia y Tierra del Fuego (US\$17,8 millones). Las inversiones del Norte Grande buscan poner en valor atractivos relacionados con la cultura viva del Altiplano y la historia salitrera de la zona. En el Área Austral, el Programa impulsará inversiones relacionadas con la aventura *light* y la aventura extrema en

⁴ Siguiendo datos de 2007, los visitantes europeos y norteamericanos generan casi el 60% de las divisas, aún cuando sus llegadas constituyen sólo un 29% del total. Adicionalmente, las bolsas más importantes de segmentos de intereses especiales se encuentran en mercados maduros en términos de emisión turística, es decir Europa y Norteamérica.

la naturaleza, mientras que en el área de la Patagonia y Tierra de Fuego el Programa apoyará el turismo de exploración y navegación. Para cada una de las obras se ha definido el objetivo, producto esperado, costos, gastos de operación y mantenimiento, cronograma de ejecución y cumplimiento con la normativa ambiental. Además, con apoyo del Banco, SERNATUR elaboró estudios de factibilidad y diseño finales para un conjunto de proyectos muestra, cuya inversión alcanza los US\$4,6 millones o un 14% del total de las inversiones previstas en el componente de desarrollo de nueva oferta. Los proyectos incluidos en la muestra tienen alta visibilidad y son representativos de las diferentes tipologías de inversiones previstas en las tres áreas seleccionadas, ya que ponen en valor atractivos únicos, diferenciadores y singulares en relación al potencial turístico de las zonas de referencia.

- 1.20 Como segundo paso, SERNATUR definió actividades de asistencia técnica, capacitación y reingeniería de procesos a ser incluidas en el Programa para fortalecer la gestión pública del turismo en el país, tanto a nivel nacional como subnacional. A nivel nacional, dichas actividades refuerzan la capacidad de SERNATUR de coordinación, planificación estratégica, promoción, regulación y seguimiento y evaluación del desarrollo turístico. A nivel subnacional, el Programa comprende acciones de fortalecimiento de la capacidad de coordinación, planificación y gestión de los organismos regionales y municipales. Para cada una de estas actividades, se han preparado los términos de referencia correspondientes a los 18 primeros meses de ejecución.
- 1.21 Como tercer paso, SERNATUR definió de forma conjunta con CORFO actividades de fomento y calificación empresarial, orientadas a impulsar mayores cotas de competitividad entre el empresariado turístico y a alinear, en torno a las inversiones previstas en las tres áreas geográficas seleccionadas, los esfuerzos de inversión privada. Estas actividades contemplan el apoyo a nuevos emprendimientos, la mejora de la organización sectorial y de la calidad de los servicios). Para cada una de estas actividades, se han preparado los términos de referencia correspondientes a los 18 primeros meses de ejecución.
- 1.22 Como cuarto paso y último paso, SERNATUR realizó, junto con el apoyo del Banco, un proceso de consulta que incluyó reuniones de trabajo, así como talleres de información y sensibilización en cada una de las áreas de intervención del Programa. En dichas reuniones y talleres participaron representantes de la Administración pública nacional, regional y municipal de cada área seleccionada, así como del sector privado y de la sociedad civil. Tanto en las reuniones, como en los talleres se discutieron desafíos, se identificaron necesidades, y se revisaron y validaron, entre otras cosas, los componentes de la operación propuesta y las inversiones en cada uno de los destinos priorizados.
- 1.23 El proceso de preparación del Programa permitió analizar aspectos institucionales relevantes para la ejecución de la operación, tales como el grado de coordinación entre SERNATUR y otras entidades nacionales, regionales y municipales. Los resultados de dicho análisis se utilizaron para la definición de los roles y

responsabilidades de las entidades participantes dentro del esquema de ejecución del Programa. Asimismo, la experiencia alcanzada durante la preparación del Programa fue consolidada tanto en instructivos para la preparación y supervisión de estudios y diseños finales de obras, como en un Reglamento Operativo (RO), los cuales servirán de referencia durante la ejecución de la operación.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivo

- 2.1 El Programa tendrá como **fin** potenciar la competitividad del turismo en Chile. El **propósito** es la captación de nuevos segmentos de mercado capaces de acelerar el crecimiento turístico, reduciendo la estacionalidad de la actividad y desconcentrando territorialmente la oferta. Los impactos del Programa, así como sus resultados y productos esperados se presentan con más detalle en el Marco Lógico (Anexo II). Los **objetivos específicos** del Programa son: (i) apoyar el desarrollo de nuevos destinos y productos capaces de captar segmentos de intereses especiales, preferentemente de larga distancia; (ii) fortalecer la gestión turística institucional a nivel nacional, regional y municipal; y (iii) mejorar la organización y capacidad de competir del empresario turístico. Estos tres objetivos específicos serán alcanzados respectivamente mediante la ejecución de tres componentes, cuyas acciones se describen a continuación. Sus productos específicos se presentan en el Marco Lógico.

B. Componentes

1. Desarrollo de nueva oferta turística en Chile (US\$32,9 millones)

- 2.2 El componente comprenderá estudios de factibilidad, estudios ambientales, diseños finales e inversiones en obras y equipamiento destinados a permitir un adecuado desarrollo de oferta de intereses especiales, en función de la vocación turística de las tres áreas seleccionadas. Esta vocación es la que ha permitido seleccionar en cada área, los seis destinos turísticos⁵ en los que el Programa va a concentrar esfuerzos.

- a. **Area del Norte Grande (US\$8,7 millones).** La potencialidad turística de esta zona, en términos de intereses especiales, se basa tanto en la cultura altiplánica como en la historia salitrera. Por ello, las inversiones del Programa se concentrarán en dos destinos en los que se agrupan, respectivamente, los atractivos ligados a ambas temáticas:

⁵ En el marco del Programa, el área turística es una unidad espacial homogénea en términos geográficos y nodos de conexión. El destino tiene un ámbito geográfico inferior y se caracteriza por la especialización de su producto: es donde se realizan las actividades de producción y consumo turístico y se generan la mayoría de los impactos.

(i) Destino Altiplano Andino. Este destino se sitúa en torno a Putre, Parinacota y áreas protegidas (Parque Nacional Lauca, Reserva Nacional Las Vicuñas, Monumento Natural Salar de Surire y Parque Nacional Volcán Isluga). El Altiplano ofrece numerosos elementos culturales y paisajísticos que lo convierten en un territorio único. Sin embargo, los pequeños flujos turísticos que llegan actualmente no encuentran valor agregado en los sitios visitados, ya que al no existir puesta en valor de los atractivos, sólo se ofrecen actividades contemplativas, breves y superficiales, desaprovechándose la oportunidad de que los visitantes se sumerjan y comprendan la vida tradicional altiplánica. Por todo ello, el Programa pondrá en valor los recursos naturales y culturales asociados al modo de vida y cultura de los pueblos originarios del Altiplano chileno, a través de inversiones relacionadas con la recuperación/habilitación de circuitos culturales y arqueológicos para trekking, cicloturismo y vehículos 4x4, la mejora del uso turístico de las cuatro áreas silvestres protegidas (planes de manejo y uso público, centros de visitantes, refugios, senderos, habilitación de zonas de acampada), la implantación de una red de centros de interpretación temáticos ligados al modo de vida altiplánico, la mejora para la visita turística de los núcleos urbanos del destino (Putre, Parinacota), así como la puesta en valor de diversos atractivos naturales (aguas termales, géiseres, campos geotérmicos).

(ii) Destino Humberstone. El desarrollo del destino se basará en torno al eje Humberstone, Santa Laura, Pica, Mamiña. El Programa apoyará el desarrollo de un producto turístico de referencia internacional en el marco del turismo arqueológico-industrial, basado en la recuperación y puesta en valor de las instalaciones industriales y sistemas productivos salitreros de Santa Laura y Humberstone, que gozan de la declaración de Patrimonio de la Humanidad: las inversiones abarcarán la recuperación y consolidación estructural de edificios, así como la puesta en valor de diferentes sitios, a través de equipos y nuevas tecnologías que faciliten la interactividad durante la visita, instalación de paneles y elementos interpretativos, señalización turística, plataformas para teatralizaciones, y mejoras de conectividad interna a través de la habilitación de senderos.

- b. Area Austral (US\$8,6 millones).** Esta zona cuenta con grandes extensiones naturales y remotas de gran belleza por la presencia, entre otros atractivos, de glaciares y hielos permanentes que, en el marco del turismo de intereses especiales, suponen una enorme potencialidad para el desarrollo de productos ligados a la aventura en la naturaleza, tanto en su versión *light* como más extrema. El Programa se concentrará en el Destino Carretera Austral, que abarca desde Coyhaique, por el norte, hasta Cochrane, en el sur; el límite este lo marca la frontera con Argentina y por el oeste el Parque Nacional Laguna de San Rafael. El Programa apoyará la puesta en valor turística del Campo de Hielo Norte, a través de: (i) Plan de Manejo y Plan de Uso Público; (ii) mejora de accesos hasta el entorno del Campo; (iii) construcción de una

red de refugios y campamentos, con material para travesías, equipos de radio y primeros auxilios; (iv) instalaciones y pequeña infraestructura para permitir un ascenso más rápido, cómodo y seguro (puentes peatonales tibetanos, pasarelas, vías ferratas, tirolinas, etc.); (v) senderos interpretativos/contemplativos; (vi) señalización y cartografía de los principales recorridos; y (vii) centro de interpretación de los hielos continentales y cambio climático. Adicionalmente, el Programa incluye: (i) la puesta en valor del Lago General Carrera, a través de la generación de pequeñas estaciones náuticas que faciliten su navegación, (ii) el apoyo a una rampa para facilitar la operación de balseo en Bahía Exploradores; y (iii) consolidación de la Carretera Austral como eje distribuidor de los flujos turísticos, a través de señalización direccional, informativa e interpretativa, miradores, pequeñas postas de asistencia al turista, pequeñas bases concesionables de servicios turísticos básicos y de multi-actividad turística (bicicletas, kayak, caballos, botes, etc.).

- c. **Area de Patagonia y tierra del Fuego (US\$15,6 millones).** Se caracteriza por ser una de las regiones más australes del mundo, encontrándose dentro de sus límites el Territorio Chileno Antártico que limita con el Polo Sur. El área cuenta con una geografía extrema y abrupta y con un paso bioceánico natural: el Estrecho de Magallanes y el Canal de Beagle. Por todo ello, su vocación turística principal se concentra principalmente en las expediciones o turismo de exploración (variante del turismo de aventura) y turismo náutico. Las inversiones del Programa se concentrarán en tres destinos que agrupan los atractivos más singulares ligados a dichas tipologías turísticas:

(i) Destino O'Higgins Paine: la actividad turística actual se centra en torno al Parque Nacional Torres del Paine, que está enfrentando problemas de deterioro ambiental, por la concentración de las visitas en determinadas épocas del año. Por ello, el Programa apoyará inversiones de mejora del modelo de gestión de flujos turísticos y de las infraestructuras y equipamiento turístico tanto en el interior del Parque Torres del Paine, como en su zona de influencia. Asimismo el Programa apoyará la puesta en valor de los canales y fiordos patagónicos del Parque Nacional Bernardo O'Higgins, a través de planes de manejo y uso público, del diseño de circuitos y de la dotación de infraestructuras necesarias para el impulso a recorridos de navegación y actividades complementarias.

(ii) Destino Estrecho de Magallanes: el Programa apoyará la construcción y puesta en valor de un centro de interpretación sobre la Antártica en Punta Arenas, así como obras y acciones para la implementación de recorridos multi-temáticos y náutico-terrestres por el Estrecho de Magallanes (restauración de faros, implementación de museos de sitio, recorridos de trekking e interpretativos al aire libre, centros de interpretación y de visitantes, miradores, señalización, construcción y habilitación de un acuario de fauna marina austral, construcción y habilitación de pequeñas estaciones náuticas que faciliten las paradas y el recorrido por el Estrecho,

así como planes de manejo y uso público para áreas protegidas situadas en los recorridos).

(iii) Destino Cabo de Hornos: el Programa apoyará la planificación turística del Parque Nacional Cabo de Hornos y la puesta en valor turística de los Canales Fueguinos del Fin del Mundo.

2. Fortalecimiento de la institucionalidad turística (US\$7,4 millones)

2.3 Las actuaciones de este componente se dirigirán a fortalecer la Administración turística a nivel nacional, regional y local:

- a. Fortalecimiento de la administración turística a nivel nacional. Este componente comprenderá asistencia técnica y capacitación para modernizar la organización y gestión de SERNATUR a través de: (i) la mejora del Sistema Nacional de Información Turística para recopilar, procesar, analizar y difundir información relevante tanto para la toma de decisiones como para el seguimiento y evaluación del desarrollo del turismo en el país, incluyendo la consolidación de la Cuenta Satélite de Turismo, así como la implantación de observatorios turísticos y de sistemas de seguimiento y evaluación de la inversión en turismo; (ii) la optimización de la estructura organizativa y la reingeniería de procesos internos, incluyendo gestión de recursos humanos (identificación de brechas entre competencias y desempeño, redefinición de perfiles de cargo por competencias), acciones de comunicación y atención al público; (iii) ampliación y mejora de la cobertura, del equipamiento ofimático y de las herramientas de gestión (software) de las Oficinas de Información turística; (iv) implantación de mecanismos e instrumentos de coordinación técnica con otras entidades involucradas en gestión turística; y (v) revisión, actualización y/o elaboración de instrumentos de ordenación y planificación turística (planes de negocios turísticos en áreas protegidas, planes de concesiones turísticas, planes de ordenamiento y gestión para Centros de Interés Turístico-CEITs- y Zonas de Interés Turístico-ZOITs.).
- b. Fortalecimiento de la institucionalidad turística a nivel regional y local. Este componente incluirá asistencia técnica y capacitación para modernizar la organización y gestión del turismo a nivel regional y municipal, a través de acciones de reingeniería de procesos de gestión turística; asistencia técnica para administrar y mantener obras turísticas; cursos de capacitación en materia de planificación y gestión del desarrollo turístico; apoyo para la elaboración y/o actualización de planes locales de desarrollo turístico; y sensibilización de las comunidades locales. Este componente prestará especial atención a acciones orientadas a fortalecer la coordinación entre los diferentes niveles territoriales y actores locales implicados en el desarrollo turístico a nivel local: por ello, se financiarán *Gerencias de Destino* que integren, en torno a los mismos *Planes de Destino*, a autoridades turísticas regionales y locales, así como a representantes del sector privado.

3. Apoyo a la competitividad empresarial turística (US\$5,1 millones)

- 2.4 Las actividades previstas incluyen: (i) el impulso al desarrollo de nuevos productos de turismo de intereses especiales, alineados con los esfuerzos de inversión pública a ser realizados en las áreas seleccionadas para el Componente I, a través de la difusión de oportunidades de inversión, la elaboración de Planes de Negocio para cada Gerencia de Destino que se instale, considerando análisis de buenas prácticas en destinos competidores⁶; (ii) el fomento al emprendimiento y el fortalecimiento de la acción empresarial asociativa, en aquellas áreas en las que se verifican sinergias, lo que se abordará a través de Gerencias de Destino (para la generación y aprovechamiento de marcas conjuntas, desarrollo y/o inserción en plataformas de promoción y comercialización); y (iii) mejora de la calidad de la oferta, a través del apoyo para la adhesión al sistema de calidad de los servicios turísticos y el desarrollo de las capacidades laborales en las empresas turísticas.

C. Costo y financiamiento

- 2.5 El costo estimado del Programa es de US\$50.622.000, según la siguiente distribución por categorías de inversión y por fuentes de financiamiento:

Cuadro II-1. Costo y financiamiento

CATEGORÍAS	BANCO	LOCAL ¹	TOTAL	%
I. Administración y supervisión	-	1.614.320	1.614.320	3,2%
II. Costos directos	31.572.000	13.898.965	45.470.965	89,8%
2.1. Componente I: Desarrollo de Nueva Oferta Turística	19.708.404	13.251.965	32.960.369	65,1%
2.2. Componente II: Fortalecimiento de la Institucionalidad Turística	6.780.000	632.000	7.412.000	14,6%
2.3. Componente III: Apoyo a la Competitividad Empresarial Turística	5.083.596	15.000	5.098.596	10,1%
III. Costos concurrentes	0	460.185	460.185	0,9%
3.1. Evaluaciones	0	460.185	460.185	0,9%
IV. Costos financieros	0	3.076.530	3.076.530	6,1%
4.1. Intereses	0	2.935.870	2.935.870	5,8%
4.2. Comisión del Crédito	0	140.660	140.660	0,3%
V. Inspección y vigilancia	0	0	0	0,0%
TOTAL	31.572.000	19.050.000	50.622.000	100,0%

1. Incluye los siguientes aportes: (i) del Ministerio de Obras Públicas: US\$6.440.000, según carta de 10-11-08; (ii) de la Corporación Nacional Forestal (CONAF): US\$1.725.000, según carta del 22-12-08; (iii) de la Corporación Nacional de Medio Ambiente (CONAMA), a través del Programa Senderos de Chile, US\$460.000, según oficio ordinario #083953 del 31-12-08; (iv) de SERNATUR, a) para actividades del Programa, US\$2.721.505, b) costos financieros, US\$3.076.530; y (v) Gobiernos Regionales US\$4.626.965:

⁶ Una Gerencia de Destino es una unidad privada de gestión y administración de un Destino Turístico, encargada de interrelacionar a las empresas de manera a maximizar el producto de sus negocios

Arica-Parinacota, Tarapacá, Aysen y Magallanes y Antártica Chilena, según oficios ordinarios #1063 del 22-10-08, #429 del 21-10-08, #1531 del 3-10-08 y #1598 del 30-12-08, respectivamente.

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Prestatario y organismo ejecutor

- 3.1 El Prestatario será la República de Chile y el Organismo Ejecutor será el Servicio Nacional de Turismo a través de su Subdirección de Desarrollo y en cuyo Subdirector recaerán las responsabilidades de la ejecución, administración y supervisión del Programa. La asistencia en las tareas cotidianas de la ejecución, así como el control en el cumplimiento de metas del Marco Lógico, se distribuye de acuerdo a las funciones propias de la institución, en sus subdirecciones y en la Fiscalía. Se constituirá una Unidad Ejecutora del Programa (UEP) dependiente administrativamente de la Subdirección de Desarrollo. **La conformación de la UEP es una condición previa al primer desembolso del Programa.**
- 3.2 Las responsabilidades del Organismo Ejecutor y de la UEP así como la composición de esta última, serán establecidas en el Reglamento Operativo del Programa (ROP). Sin perjuicio de lo señalado precedentemente, el Organismo Ejecutor será responsable de coordinar y gestionar la administración y control de los recursos financieros del Programa, actuando como interlocutor de la República de Chile ante el Banco en estas materias.
- 3.3 El Ministerio de Obras Públicas (MOP) y la Corporación Nacional Forestal (CONAF), bajo la coordinación de SERNATUR, actuarán como Organismos Sub-ejecutores. Las responsabilidades de cada Organismo Sub-ejecutor y el mecanismo de traspaso y administración de recursos del financiamiento para la ejecución de las actividades a su cargo se formalizarán a través de un Convenio Subsidiario con SERNATUR.

B. Ejecución y administración del Programa

1. El Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)

- 3.4 Las responsabilidades de SERNATUR incluyen: (i) asegurar que los Sub-ejecutores cuenten con los recursos de contrapartida necesarios, de acuerdo con el cronograma de ejecución; (ii) mantener registros contables consolidados que permitan identificar las fuentes y usos de los recursos del Programa por componente y sub-ejecutor; (iii) preparar y presentar al Banco las solicitudes de desembolso con la correspondiente justificación de gastos elegibles presentada por los subejecutores y los estados financieros consolidados auditados del Programa; (iv) transferir los recursos a los Sub-ejecutores, de acuerdo a la documentación de desembolsos; (v) preparar los procesos de concursos públicos y licitaciones, y realizar las contrataciones, pagos pertinentes y supervisión técnica de los contratos de las actividades bajo su responsabilidad; (vi) verificar la consistencia de la documentación técnica de soporte de las inversiones con el objetivo del Programa y la calidad de los procesos de licitación antes de enviarla al Banco para su no objeción; (vii) realizar inspecciones periódicas de las obras durante su ejecución y el posterior monitoreo de las tareas de operación y

mantenimiento de las mismas; (viii) preparar, presentar al Banco y poner a disposición del público los informes consolidados de seguimiento e informes de evaluación requeridos; y (ix) velar por el cumplimiento de las Cláusulas Contractuales establecidas en el Contrato de Préstamo y de los convenios que deberán ser establecidos con los Sub-ejecutores, con las regiones y municipios beneficiarios y con otras entidades que puedan adherirse al Programa para intervenciones específicas. **Como condición previa al primer desembolso, SERNATUR contará con un sistema consolidado de contabilidad integral del Programa, que permita una adecuada administración financiera y la presentación oportuna de informes.** Este sistema deberá prever los mecanismos para que los aportes de las entidades públicas, de los gobiernos regionales y de los municipios, según corresponda, sean reconocidos como contrapartida local para ser integrados a los estados financieros del Programa, a través de la presentación de la documentación de soporte y registro contable de los gastos que hayan contribuido al cofinanciamiento del Programa.

2. Los organismos sub-ejecutores

- 3.5 Las responsabilidades de los Sub-ejecutores varían de acuerdo a sus respectivos ámbitos de acción, pero las más generales son: (i) cada Sub-ejecutor contratará los estudios y diseños finales, la ejecución de las obras y la supervisión técnica de las mismas, velando a lo largo de todo el ciclo de proyectos por el cumplimiento de la legislación ambiental; (ii) cada entidad previsionará presupuestariamente los recursos de contrapartida local requeridos para la ejecución de actividades programadas; (iii) abrirá cuentas bancarias separadas; (iv) mantendrá registros contables y financieros y un sistema de control interno para el manejo de los recursos del Programa; y (v) prepararán y enviarán a SERNATUR la documentación de respaldo de gastos efectuados, la documentación de soporte de los procesos de licitación, y los informes semestrales de ejecución. En el caso particular de CONAF, además de las responsabilidades arriba indicadas, ésta: (i) monitoreará los impactos ambientales del turismo en las áreas protegidas beneficiarias del Programa; y (ii) facilitará una adecuada consulta con las partes afectadas durante la ejecución y el seguimiento del Programa. Las responsabilidades de cada Organismo Sub-ejecutor y el mecanismo de traspaso y administración de recursos del financiamiento para la ejecución de las actividades a su cargo se formalizarán a través de un Convenio Subsidiario con SERNATUR. Dicho Convenio incluirá los mecanismos necesarios para asegurar la implantación y operación del Sistema consolidado de contabilidad integral del Programa. **La firma y entrada en vigencia de los Convenios Subsidiarios entre el Organismo Ejecutor y cada Organismo Sub-ejecutor, en los términos y condiciones acordados con el Banco, es una condición previa al primer desembolso del préstamo.** Dado que el ámbito de acción de CONAF va a estar focalizado en la puesta en valor turística de áreas protegidas, este organismo llevará a cabo sus tareas administrativo-financieras y la ejecución de las actividades a su cargo por intermedio de su Gerencia de Áreas Protegidas y Medio Ambiente. Por su parte, la Dirección General de Obras Públicas, unidad organizativa del MOP, llevará a cabo las tareas relacionadas con el

establecimiento de infraestructura para la conectividad turística, edificación pública y planes de ordenamiento territorial.

3. Gobiernos Regionales, Municipales y otras entidades participantes en el Programa

- 3.6 El Programa prevé la participación de diversas entidades nacionales, regionales y municipales en la implementación y seguimiento de las inversiones, en función del ámbito de sus diversas competencias. La relación entre el Programa y estas entidades vendrá regulada por Convenios de Adhesión, en los que se especificará, entre otros, el alcance y cronograma de las intervenciones, así como las responsabilidades de cada parte implicada. Los Convenios de Adhesión incluirán los mecanismos necesarios para asegurar la correcta implantación y operación del Sistema consolidado de contabilidad integral del Programa. En el caso de las entidades nacionales, los Convenios de Adhesión asegurarán la coordinación de las actuaciones en las áreas de intervención del programa, para complementar las inversiones previstas por el mismo. En el caso de los Gobiernos regionales y municipales, con objeto de garantizar el adecuado mantenimiento de las obras previstas bajo su jurisdicción, los Convenios de Adhesión incluirán entre sus responsabilidades: (i) la demostración de capacidad financiera para asumir los compromisos de cofinanciamiento adquiridos y los costos anuales de operación y mantenimiento de las obras; (ii) la acreditación del derecho de dominio de las tierras donde se ejecutarán las obras y su condición de estar libres de ocupantes; (iii) la colaboración en la gestión de las autorizaciones, permisos, visados, servidumbres, trámites internos que los proyectos requieran; (iv) el visado de los estudios y diseños finales de las obras bajo su jurisdicción; (v) el otorgamiento de permiso para un acceso libre y sin restricciones a las zonas de construcción de las obras, a SERNATUR, Sub-ejecutores, contratistas, auditores externos y al Banco, durante la ejecución del Programa; (vi) la operación y mantenimiento adecuado de los proyectos, conforme a normas técnicas generalmente aceptadas; y (vii) la provisión a SERNATUR de la información necesaria para realizar las evaluaciones de medio término y final del Programa. **La entrada en vigencia del Convenio de Adhesión entre el Organismo Ejecutor y la entidad nacional, regional o municipal de la que se trate, será una condición previa a la convocatoria de la primera licitación pública de las actividades relacionadas con dicha entidad participante.**

C. Formulación y supervisión de obras

- 3.7 Los Sub-ejecutores contratarán y supervisarán la labor de firmas consultoras que prepararán los proyectos ejecutivos de las obras bajo su responsabilidad, siguiendo los lineamientos establecidos en los Instructivos para la Preparación de Proyectos Ejecutivos y Supervisión de Obras del Programa, elaborados por SERNATUR, los que podrán ser ajustados por las partes, dependiendo de las necesidades del Programa.
- 3.8 Las obras bajo jurisdicción de las regiones y municipios deberán cumplir con las normas legales pertinentes en materia ambiental, edificación y planeación,

seguridad, entre otras. A fin de verificar el cumplimiento de dichas normas, el Sub-ejecutor responsable de la obra enviará la documentación técnica a los organismos nacionales y subnacionales correspondientes para su visado, de acuerdo con la legislación pertinente. En el caso de los estudios ambientales, éstos serán enviados para su aprobación al organismo de aplicación en función de la jurisdicción de cada proyecto. En el caso de obras en áreas declaradas patrimonio histórico-cultural, la documentación técnica de soporte de la ejecución será enviada para su aprobación al Consejo Nacional de Monumentos, al Ministerio de Bienes Nacionales o la Dirección de Arquitectura del MOP, según corresponda. Una vez recibido el visado o la aprobación correspondiente, cada Sub-ejecutor enviará la documentación técnica de soporte a SERNATUR, la cual verificará tanto su consistencia con el objetivo del Programa como la calidad de los procesos licitatorios asociados. SERNATUR enviará la documentación correspondiente al Banco para su no objeción.

- 3.9 Cada Sub-ejecutor será responsable de la supervisión técnica y verificación del cumplimiento de la normativa ambiental por parte de los contratistas. Los contratos para las obras del Programa incorporarán las medidas ambientales que resulten de dicha normativa. En el caso de las obras bajo jurisdicción regional o municipal, la supervisión será realizada de manera conjunta con el organismo regional o municipal responsable de la operación y mantenimiento de la obra. Para llevar a cabo la labor de supervisión, cada Sub-ejecutor contará con la asistencia de firmas consultoras, las cuales considerarán los lineamientos establecidos en el Instructivo para la Preparación de Proyectos Ejecutivos y Supervisión de Obras del Programa. Como parte de sus informes de ejecución, cada Sub-ejecutor presentará los resultados de su labor de supervisión, indicando avances en el cumplimiento de la normativa ambiental, problemas generales encontrados y medidas adoptadas para solucionarlas.

D. Operación y mantenimiento

- 3.10 La operación y mantenimiento de las obras en las Áreas Protegidas recaerá en CONAF. En el caso de las obras bajo jurisdicción regional y municipal, la operación y mantenimiento estará a cargo del Gobierno regional y municipio pertinente. Frente al Banco, SERNATUR se hace responsable de la operación y mantenimiento de las obras del Programa por el período de vigencia del Contrato de Préstamo. La documentación técnica de soporte para la ejecución de las obras que presentará SERNATUR al Banco para su no objeción incluirá un estudio de recuperación de los costos de dichas labores, así como los costos de depreciación asociados con las obras. Entre los mecanismos disponibles para recuperar costos se encuentran la introducción o ajuste de tarifas de entrada de visitantes y los cánones de concesiones de los servicios que serán albergados en las obras financiadas por el Programa.

E. Reglamento operativo

- 3.11 La administración del Programa estará regida por el RO, elaborado durante la etapa de preparación del Programa. Dicho Reglamento establece las normas y

procedimientos para SERNATUR y los Sub-ejecutores en materia de programación de actividades y preparación de planes operativos anuales, adquisiciones y contrataciones, manejo y archivo de documentación de soporte de procesos licitatorios, gestión financiera-contable del Programa y la realización de auditorías. Asimismo, el Reglamento define el sistema de seguimiento y evaluación del Programa.

F. Adquisición de obras y bienes y contratación de consultores

- 3.12 La adquisición de obras, bienes y servicios relacionados y la contratación de los servicios de consultoría con recursos del Programa se realizará de conformidad con el Sistema de Compras Públicas de Chile y con las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el Banco de julio de 2006 (GN-2349-7). La selección y contratación de los servicios de consultoría con recursos del Programa se realizarán de acuerdo con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco de julio de 2006 (GN-2350-7). Se realizarán mediante licitación pública internacional la adquisición de obras cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$5 millones y de bienes y servicios conexos cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$350.000. La contratación y selección de servicios de consultoría cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$200.000 serán anunciadas internacionalmente.
- 3.13 Las contrataciones de obras, adquisiciones de bienes y servicios que sean inferiores a los montos límites para la licitación pública internacional, así como las contrataciones de consultoría inferiores a US\$200.000 para contratación de firmas e inferiores a US\$50.000 para contratación de consultorías individuales, no requerirán la revisión ex ante del Banco. Las adquisiciones por montos inferiores a los límites referidos serán efectuadas según los procedimientos del sistema electrónico de compras públicas de Chile (ChileCompras), y revisadas ex-post, por parte de la Contraloría General de la República (CGR) para determinar la pertinencia de los procedimientos empleados, en función de lo cual el Banco determinará la elegibilidad de los gastos para su financiamiento en el marco del Programa. La facilidad de realizar adquisiciones bajo la modalidad de revisión ex-post en forma general o parcial podrá ser revocada en cualquier momento como resultado de los hallazgos en las revisiones realizadas en forma ex-post.

G. Fondo rotatorio y calendario de desembolsos

- 3.14 Con el fin de proveer recursos en carácter de anticipo para la realización de las actividades financiadas con recursos del préstamo, se creará un Fondo Rotatorio limitado al 10% del monto del préstamo del Banco.
- 3.15 En el contexto de la simplificación de la supervisión del Banco prevista en Chile y para evitar la duplicación de controles con respecto a la CGR, el procesamiento de las solicitudes de desembolsos será efectuado únicamente contra la presentación de la solicitud correspondiente, el Formulario IE y la conciliación del fondo rotatorio, en cada oportunidad en la que el Banco desembolse recursos del préstamo como reposición del Fondo Rotatorio, teniendo en consideración el

avance del proyecto con respecto a las tareas y actividades contenidas en el POA. La elegibilidad del gasto será otorgada una vez emitidos los informes de la CGR, conteniendo el resultado de su revisión de los procesos de adquisiciones y comprobantes de gastos correspondientes a las solicitudes de desembolsos al Banco. La pertinencia del gasto se revisará cuando se apruebe el POA y el PA relacionados.

- 3.16 El período de desembolso del Programa será de cinco años. El siguiente cuadro presenta el cronograma de desembolsos:

Cuadro III-1. Cronograma de Desembolsos

FUENTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
BID	5.625.632	6.536.732	5.585.636	5.936.000	7.888.000	31.572.000
Local	5.088.786	5.195.971	4.367.286	2.516.286	1.881.671	19.050.000
Total	10.714.418	11.732.703	9.952.922	8.452.286	9.769.671	50.622.000

H. Seguimiento y evaluación

- 3.17 SERNATUR monitoreará y evaluará el cumplimiento de las metas periódicas cuantitativas asociadas con los indicadores a nivel de resultados e impactos establecidos en el Marco Lógico. Para ello, SERNATUR contará con un sistema de seguimiento informático que permitirá integrar el manejo financiero-contable de la operación con el logro periódico de resultados. Asimismo, dicho sistema permitirá un monitoreo de potenciales impactos socio-ambientales, así como el cumplimiento de los planes de destino una vez puestas en marcha las inversiones. Las actividades conducentes a la puesta en marcha de dicho sistema deben figurar en el primer Plan Operativo Anual del Programa. Para la medición periódica de resultados e impactos, la Subdirección de Desarrollo contará con el apoyo de la Subdirección de Operaciones y Control, la cual recopila y procesa anualmente información estadística asociada con los indicadores correspondientes descritos en el Marco Lógico. Esta Subdirección será fortalecida con la mejora del Sistema Nacional de Información Turística y la consolidación de la Cuenta Satélite de Turismo, lo que permitirá normalizar la información actualmente proveniente de encuestas de turismo receptivo que periódicamente lleva a cabo SERNATUR.
- 3.18 SERNATUR preparará y enviará al Banco, dentro de los 60 días de finalizado cada semestre calendario durante la ejecución del Programa, un informe de progreso semestral de las actividades. Estos informes incluirán: (i) referencia el avance acumulado logrado en el cumplimiento de los indicadores de productos y resultados del Programa; (ii) la ejecución financiera del Programa; (iii) el detalle de los proyectos finalizados y bajo ejecución; (iv) resultados de la supervisión de obras; (v) resultados del monitoreo de impactos ambientales del turismo en áreas protegidas y en áreas patrimoniales histórico-culturales; (vi) resultados del mantenimiento de obras concluidas y bienes adquiridos incluidos en los informes de auditoría del Programa; y (vii) análisis de los problemas encontrados y las medidas adoptadas para subsanarlos. Los ajustes al Programa que se desprendan de la discusión de estos informes serán acordados con el Banco. Una vez hayan sido aceptados por el Banco, los informes de progreso serán puestos a disposición

del público en la página destinada al Programa dentro del sitio de Internet de SERNATUR.

- 3.19 El Plan de Ejecución del Programa (PEP) será el Informe Inicial previsto en las normas generales del Contrato de Préstamo, e incluirá: (i) la planificación general de las actividades basada en el método del camino crítico; y (ii) la planificación financiera y su correlación con los objetivos de desarrollo e indicadores de desempeño y su asociación a un nivel de riesgos. Los Planes Operativos Anuales (POA) y el Plan de Adquisiciones (PA) deberán ser presentados anualmente antes del 31 de diciembre del año previo. Los POA incluirán las metas e indicadores acorde al Marco Lógico, las actividades conducentes a dichas metas y las responsabilidades y presupuestos necesarios para alcanzarlas. El Plan de Adquisiciones (PA) establecerá las adquisiciones y contrataciones requeridas, según el respectivo POA su cronograma su método de adquisición y el procedimiento de revisión de las mismas por parte del Banco.
- 3.20 Como parte de la evaluación del Programa, SERNATUR preparará y enviará al Banco un informe de evaluación de medio término y otro de evaluación final. Estos informes incluirán: (i) los resultados de la ejecución financiera por componente; (ii) el cumplimiento de metas de los productos y resultados y avances de los impactos esperados, de acuerdo a los indicadores establecidos en el Marco Lógico del Programa; (iii) la efectividad y eficiencia del proceso de preparación de proyectos, con énfasis en la calidad, tiempo y costo; (iv) el grado de cumplimiento de los requisitos y especificaciones ambientales de obras, según lo establecido en los Instructivos para la Preparación de Proyectos Ejecutivos y en la normativa vigente; (v) el grado de cumplimiento de la implantación de mecanismos de recuperación de costos que garanticen la sostenibilidad de las inversiones traspasadas a los Gobiernos regionales y Municipios; (vi) una síntesis de impactos socio-ambientales del turismo en áreas protegidas y áreas declaradas patrimonio histórico-cultural; (vii) el grado de cumplimiento de los compromisos contractuales y los convenios pertinentes, incluyendo la apropiada operación y mantenimiento de las inversiones pertinentes; y (viii) una síntesis de los resultados de todas las auditorías realizadas durante la ejecución del Programa. Una vez hayan sido aceptados por el Banco, estos dos informes de evaluación serán puestos a disposición del público en la página destinada al Programa dentro del sitio de Internet de SERNATUR. Dichas evaluaciones serán llevadas a cabo por servicios de consultorías contratados por SERNATUR, mediante términos de referencia y procesos de selección acordados con el Banco. Dichos informes, incluyendo la documentación e información estadística de soporte, quedarán disponibles para llevar a cabo una evaluación ex-post, si el Gobierno o el Banco así lo decidiesen después de concluido el Programa. Dentro de los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 50% de los recursos de préstamo, el Organismo Ejecutor enviará al Banco el informe de evaluación de medio término del Programa. Asimismo, dentro de los 90 días contados a partir de la fecha de en que se haya desembolsado el 90% de los recursos del préstamo, el Organismo Ejecutor enviará al Banco el informe de evaluación final del Programa.

I. Auditoría

- 3.21 En el marco del desarrollo del Programa, la Contraloría General de la República (CGR) realizará Informes de Auditoría Anuales, los cuales tienen como plazo de presentación máxima el 30 de abril de cada año. Para que la CGR pueda desarrollar su misión de manera eficiente y en el marco de los plazos establecidos, SERNATUR mantendrá registros, tanto electrónicos como físicos, en los que se consignarán los gastos realizados por el Programa en conformidad con el POA aprobado por el Banco para el año auditado. De igual manera, SERNATUR deberá presentar a los auditores evidencia de haber implementado, a satisfacción del Banco, los sistemas de controles contables, administrativos y financieros adecuados. La CGR deberá presentar al Banco y al Organismo Ejecutor los estados financieros auditados, así como la información financiera y contable que de fe del cumplimiento de las cláusulas contractuales del Programa. Estos estados financieros deberán estar en conformidad con la Guía para la Preparación de Estados Financieros y Requisitos de Auditoría Independiente que el Banco reconoce como válida para este tipo de operaciones de préstamo.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad institucional

- 4.1 La viabilidad del esquema de ejecución propuesto para el Programa fue evaluada durante la preparación del Programa sobre la base de cuatro aspectos: (i) funciones permanentes de SERNATUR y de cada Sub-ejecutor; (ii) grado de esfuerzo y coordinación entre dichas entidades durante la preparación; (iii) calidad del conjunto de estudios técnicos de soporte presentado al Banco para su revisión; y (iv) resultados del análisis la capacidad institucional de cada entidad utilizando el SECI.
- 4.2 De manera consistente con sus funciones permanentes, se asignó a SERNATUR las labores de coordinación, ejecución de actividades de fortalecimiento de la gestión pública del turismo, seguimiento y evaluación, las cuales fueron complementadas con responsabilidades de administración general y manejo financiero-contable del Programa. De manera similar, se otorgó a los Sub-ejecutores la responsabilidad de las contrataciones, pagos y supervisión técnica de diseños y obras, así como de consultorías relacionadas con desarrollo de nueva oferta. En base a esta asignación de responsabilidades, se analizó la capacidad institucional de las unidades organizacionales dentro de las entidades participantes para llevarlas a cabo, utilizando el análisis SECI, que abarca las áreas de programación de actividades, organización administrativa, administración financiera, administración de bienes y servicios, administración de recursos humanos, control externo e interno.
- 4.3 En el caso de SERNATUR, el análisis mostró que la entidad muestra un nivel de riesgo sustancial en su capacidad de programación y organización, así como un nivel de riesgo moderado en su capacidad de ejecución y control. Las debilidades encontradas están asociadas a la falta de formalización de procedimientos

relacionados con las áreas de programación, organización administrativa, adquisiciones y control, ausencia de descripción de funciones y perfiles de cargos para el personal, sistema poco adecuado de archivo de documentación de soporte, carencia de un sistema de información financiera y contable integrado, así como prácticas de auditoría con desfases temporales que dificultan un seguimiento adecuado de las desviaciones detectadas. Por otro lado, el análisis encontró que CONAF requiere reforzar la formalización de sus procedimientos en las áreas de programación y organización administrativa, pero cuenta con buen control y procedimientos en relación a la administración de bienes y servicios. El MOP presenta un nivel de desarrollo satisfactorio de las diferentes áreas analizadas, lo que determina un nivel de riesgo bajo en su capacidad de programación, organización, ejecución y control. Del análisis SECI se derivan las medidas tomadas para fortalecer la gestión y administración del Programa:

- a.** Programación de actividades: Los procedimientos formales para la elaboración de planes operativos anuales por parte de SERNATUR estarán regidos por el RO.
- b.** Administración del personal: El RO establece las funciones y perfiles de cargos necesarios para una correcta ejecución del Programa, los cuales serán contratados siguiendo un proceso competitivo y transparente.
- c.** Administración de bienes y servicios: La unidad ejecutora será reforzada con un especialista en adquisiciones que permita atender el aumento de la carga de trabajo prevista durante la ejecución del Programa. El RO establece las guías para las adquisiciones y contrataciones del Programa y define criterios uniformes para el manejo y archivo de documentación de soporte de los procesos licitatorios. Asimismo, se creará una unidad de compras exclusiva para el Programa en el Sistema Chile-Compra, otorgando los accesos correspondientes a los Sub-ejecutores. Ello permitirá obtener información de las adquisiciones de forma consolidada para periodos de tiempo concretos. Esta información será proporcionada oportunamente a los auditores de la Contraloría General de la República (CGR).
- d.** Administración financiera: SERNATUR contará con un sistema consolidado de contabilidad integral que permitirá una administración financiera adecuada del Programa y la presentación oportuna de informes, al que tendrán acceso los Sub-ejecutores. El RO contiene las normas que regirán la gestión financiero-contable del Programa.
- e.** Control interno y externo: Los procedimientos formales para la elaboración de informes de seguimiento y control estarán regidos por el RO del Programa. La Contraloría General de la República (CGR) efectuará las auditorías del Programa, a través de estados financieros individuales y consolidados.

4.4 A nivel técnico, el análisis de la documentación asociada a los estudios presentados por SERNATUR al Banco llevó a asignar recursos orientados a

fortalecer la capacidad de programación, ejecución y control de la Subdirección de Desarrollo, unidad ejecutora del Programa.

B. Viabilidad económica

- 4.5 El análisis económico del Programa se realizó a dos niveles. Un primer nivel considera la viabilidad del Programa como un todo. Un segundo nivel de análisis se sitúa en torno a los cuatro proyectos muestra emblemáticos, con objeto de determinar la viabilidad individual de dichas inversiones.

1. Viabilidad económica del Programa

- 4.6 Los flujos que determinan los beneficios económicos de un proyecto de turismo son el cambio en el número de turistas y el gasto promedio entre la situación con y sin proyecto. Un primer paso es la estimación del cambio en el número y tipología del turista atribuible al Programa propuesto. Ante la falta de datos oficiales, se ha estimado la demanda actual de intereses especiales de larga distancia en base a entrevistas a hoteleros y operadores receptivos y a información recabada durante los talleres participativos realizados. La estimación del incremento de demanda inducida por el Programa se realizó principalmente en base a: (i) respuestas a 2.500 encuestas realizadas a demanda potencial y entrevistas a 104 operadores de mercados emisores relevantes para Chile (España, Alemania, Reino Unido, Países Escandinavos, EE.UU.); (ii) cuestionarios a operadores receptivos de Santiago y de las áreas turísticas de intervención del Programa; y (iii) análisis de la evolución de la demanda de interés especial en otros destinos internacionales con atractivos análogos (Vancouver, Islas Galápagos, Costa Rica, Australia, entre otros). Se ha proyectado la demanda estimada de intereses especiales de larga distancia a 10 años de la puesta en marcha de los nuevos destinos, generada gracias a la nueva oferta financiada con el Programa, según se recoge en el cuadro adjunto.

Cuadro IV-1. Nuevos Destinos

Destino	Demanda Inicial	Demanda a 10 años operación
Altiplano Andino	2.000	38.000
Humberstone-Altiplano Iquiqueño	10.000	60.000
Carretera Austral	16.000	69.000
O'Higgins-Paine	40.000	30.000
Magallanes-Tierra de Fuego	2.500	62.500
Cabo de Hornos	3.000	37.000

- 4.7 El volumen estimado a 10 años de la implementación del Programa es de aproximadamente 300 mil entradas⁷, apenas un 1,7% de la bolsa de demanda potencial detectada a través de las encuestas a consumidores y operadores emisores y receptivos, que se sitúa en 17 millones de viajes. Adicionalmente, este escenario es considerado conservador, a pesar de suponer un incremento de

⁷ Estos datos se refieren únicamente a turistas de interés especial de larga distancia, por lo quedan excluidos chilenos, regionales (Argentina, Bolivia, Perú, etc.), cruceristas y otros turistas con motivaciones generalistas (*touring*).

demanda de 4 veces en 10 años, ya que en términos absolutos se parte de cifras tan bajas que convierten esta estimación en algo factible, especialmente si se la compara con la evolución inicial de destinos internacionales actualmente consolidados y orientados al turismo de interés especial (y cuyos crecimientos se situaron en torno al 30-50% anual). Seguidamente, se consideró que el Programa generará productos tipo, cuyo número de pernoctaciones y gasto medio diario se resume en el cuadro siguiente:

Cuadro IV-2. Productos Tipo

Destino	Demanda a 10 años	Noches	Estadía	Gasto medio	Facturación a 10 años (US\$)
Altiplano Andino	38.000	3	114.000	160	18.240.000
Humberstone-	60.000	3	180.000	150	27.000.000
Carretera Austral	69.000	4	276.000	160	44.160.000
O'Higgins-Paine	30.000	3,5	105.000	223	23.415.000
Magallanes-Tierra Fuego	62.500	4,5	281.250	226	63.562.500
Cabo de Hornos	37.000	3,5	129.500	232	30.044.000
TOTALES	296.500	21,5	1.085.750	1.151	206.421.500
Estadía promedio ponderada: 3,66 días			Gasto medio ponderado: US\$190,12		

- 4.8 El gasto medio por día considerado fluctúa, según las áreas turísticas, entre US\$150 y US\$230 por persona, incluyendo transporte local, alojamiento y alimentación, acceso a museos, centros de interpretación, áreas protegidas, coste de actividades y guías especializados. El Estudio de Evaluación Económica del Programa (ver Referencias Electrónicas) desglosa el gasto turístico en cada destino e incluye numerosos ejemplos de productos de intereses especiales en destinos similares a las áreas de intervención del Programa, cuyos precios diarios fluctúan entre US\$150 y US\$575 por persona. Por tanto, los gastos medios diarios estimados para los productos derivados e impulsados por este Programa se ajustan perfectamente al mercado de interés especial de larga distancia, ofreciendo incluso precios situados en la banda inferior de referencia internacional para estos segmentos. El gasto medio diario ponderado para el conjunto de los 6 destinos incluidos en el Programa asciende a US\$190,12 frente al gasto promedio actual que se sitúa en US\$52,7.
- 4.9 Finalmente, se ha considerado el valor añadido o agregado de los ingresos generados por la actividad turística. Se ha seguido un criterio conservador al aplicar una tasa de valor añadido del sector turístico del 0,25%, cuando en la Cuenta Satélite se estima un valor de 55,7% para el 2005 y del 56% para el 2004 en términos de valor bruto de producción del sector, y mientras las Cuentas Nacionales del Banco Central de Chile estiman un valor agregado del 42,1% para el sector de Comercios, Restaurantes y Hoteles.
- 4.10 El flujo de costos se construye con los costos de inversión, según el calendario de desembolsos del Programa, y los costos de operación y mantenimiento, para los cuales se ha considerado que representarían el 5% de los costos de inversión del componente IDesarrollo de Nueva Oferta Turística. Utilizando estos parámetros,

una tasa de descuento del 12%, y un horizonte de 13 años, la tasa interna de retorno del Programa alcanza el 21%.

- 4.11 Como se ha recalcado anteriormente, el cálculo de beneficios se ha realizado utilizando supuestos conservadores: (i) gastos medios diarios situados en la banda inferior de referencia internacional para los segmentos meta; (ii) la aplicación de una tasa de valor añadido del sector turístico del 0,25%, muy por debajo de los valores indicativos; y (iii) no se ha considerado en el análisis los efectos económicos secundarios derivados de los gastos de los turistas (efecto multiplicador) y tampoco se han tomado en consideración beneficios directos para los pobladores locales provenientes de los proyectos de infraestructura y de turismo.

2. Viabilidad económica de los proyectos muestra

- 4.12 El análisis realizado en esta sección se centra en la muestra representativa de las diferentes tipologías de inversiones previstas en las tres áreas seleccionadas para el Programa e incluye proyectos de alta visibilidad, ya que ponen en valor atractivos diferenciadores y singulares en relación al potencial turístico de las zonas de referencia: (i) Centro de Interpretación de los Hielos Continentales y del Cambio Climático (Área Austral); (ii) Refugio de Alta Montaña (Área Austral); (iii) Centro de Interpretación de la Era del Salitre (Área del Norte Grande – Destino Humberstone); y (iv) Estación Náutica (Área de Patagonia y Tierra de Fuego – Destino Estrecho de Magallanes).
- 4.13 Para el análisis sólo fueron considerados ingresos netos en la operación de cada proyecto (ya sea por tarifas de entrada, consumo en cafeterías, tiendas, uso de diferentes servicios de alquiler de material para actividades recreativas, etc.). Adicionalmente, solo se incluye la demanda potencial de turistas de larga distancia. Las tarifas consideradas de acceso a futuros centros de interpretación, museos, pernoctación y comidas en refugios, así como los gastos medios por servicios de cafetería y gastos en las tiendas de los centros y estación náutica por parte de los visitantes, son las habituales en Chile y países de la Región y se han contrastado tanto con operadores turísticos receptivos chilenos como con operadores emisores de los mercados meta. El detalle de los supuestos de análisis específicos para cada proyecto de la muestra (tales como la demanda inicial y su incremento o las tarifas de acceso), se encuentra en la Referencias Electrónicas del Programa.
- 4.14 Los costos considerados son de inversión, operación y mantenimiento. Para todos los proyectos se estima que los gastos de operación se mantienen constantes durante los 3 primeros años de operación. A partir del 4º año se consideran incrementos anuales sucesivos del 5%. Para todos los proyectos se ha considerado entre el 2% y 4% del presupuesto de construcción e instalaciones en concepto de gastos de mantenimiento, reparaciones, etc. Igualmente se ha previsto una partida de imprevistos igual al 2% de los gastos de operación anual.

- 4.15 Para el análisis de viabilidad económica, se consideran, para todos los proyectos muestra, un horizonte de 10 años a partir del inicio de operaciones, con excepción del proyecto del Centro de Interpretación de la Era del Salitre, en el que se ha considerado un horizonte de 17 años por la naturaleza del mismo (sitio Patrimonio de la Humanidad) y se utiliza una tasa de descuento del 12%.

Cuadro IV-3. Proyectos Muestra

Proyecto Muestra	VAN (US\$)	TIR%
Centro de Interpretación de los Hielos Continentales y del Cambio Climático	549.949	21
Refugio de Alta Montaña	385.324	26
Centro de Interpretación de la Era del Salitre	53.083	13
Estación Náutica	701.562	18

- 4.16 Todos los proyectos de la muestra resultan económicamente viables, aún sin incluir en la valoración: (i) la demanda potencial de otros segmentos con capacidad adquisitiva suficiente para pagar por sus servicios (turistas nacionales o regionales); y (ii) el efecto multiplicador local que generarán en proyectos y negocios locales que surgirán en torno a ellos y que serán impulsados a través del Componente III del Programa. Las estimaciones de ingreso de los proyectos muestra se incluyen como indicadores del Marco Lógico.

C. Sustentabilidad socio-ambiental

- 4.17 Durante la preparación del proyecto, se llevó a cabo una Evaluación Estratégica Ambiental (EEA) de las áreas seleccionadas por el Programa, con objeto de identificar anticipadamente los posibles impactos ambientales y sociales de la ampliación y diversificación de la oferta turística. Además, se prepararon fichas ambientales detalladas para los cuatro proyectos de la muestra para determinar los impactos y riesgos ambientales de las inversiones durante las etapas de construcción y operación, así como para elaborar recomendaciones orientadas a evitar, minimizar y mitigar dichos impactos y riesgos.
- 4.18 El Programa tendrá un efecto positivo sobre el patrimonio natural e histórico/cultural de las tres áreas turísticas seleccionadas, a través de la puesta en valor de atractivos turísticos y de la diversificación de la oferta turística que, conjuntamente con el fortalecimiento de su gestión a nivel gubernamental, permitirá un aprovechamiento sustentable de dicho patrimonio y, por ende, generará un flujo sostenible de beneficios en el largo plazo hacia las economías locales y regionales en las áreas atendidas por el Programa.
- 4.19 Por otro lado, en la zona de Magallanes, el Programa va a reducir la presión que el creciente flujo de turistas viene ocasionando sobre el área protegida Torres del Paine, y que se prevé puede aumentar en el medio plazo debido a la apertura del paso Kirke, proyecto cuyo objetivo principal es permitir el ingreso al Golfo Almirante Montt y a Puerto Natales a embarcaciones de mayor tamaño que las que llegan en la actualidad, lo que supondría la llegada de 52.000 pasajeros anuales adicionales por temporada a la zona. En este sentido, el Programa va a financiar el plan de gestión ambiental y un sistema de gestión de flujos turísticos

en el espacio protegido Torres del Paine, además de generar nuevas ofertas turísticas en su área de influencia, con objeto de utilizarlas como filtros reguladores de la afluencia turística hacia el Parque Nacional.

- 4.20 El Programa supondrá un aumento de los flujos turísticos en los destinos seleccionados para el Programa. Se prevé que dicho aumento será paulatino, ya que se pasará de los 73.500 visitantes de intereses especiales actuales a 370.000 en 14 años. Durante este plazo de tiempo, el Programa apoyará la elaboración-actualización de instrumentos de planificación territorial (planes de ordenamiento, planes de manejo, de uso público, sistemas de gestión de flujos) que deben servir como base para atender adecuadamente este incremento en los flujos turísticos. Con objeto de garantizar una visión integral de los posibles impactos causados por los flujos turísticos en las áreas seleccionadas, aún cuando dichos flujos no sean una consecuencia directa de las inversiones del Programa, todos los trabajos de planificación y monitoreo realizados en el marco del Programa considerarán el incremento de visitantes nacionales y regionales en las zonas de intervención propuestas, sumándolos a los flujos esperados de turistas de intereses especiales de larga distancia. Para ello, los términos de referencia de esas tareas incluirán la necesidad de considerar a los flujos nacionales y regionales, además de los flujos de larga distancia.
- 4.21 En general, el crecimiento de flujos turísticos tiende a generar una presión adicional sobre la provisión de servicios públicos en las áreas visitadas. La EEA recomendó incluir actividades específicas para atender adecuadamente el manejo de agua potable, alcantarillado, residuos sólidos y energía. El Programa prevé la financiación de Planes de Destino que actuarán como mecanismos de coordinación entre los diferentes niveles de Gobierno y en los que convergirán las inversiones públicas que el país prevé implementar a través del Programa de Manejo Integral de Residuos Sólidos (1958/OC-CH), el Programa de Saneamiento Rural (1881/OC-CH), y el Programa de Electrificación Rural (1475/OC-CH). Por ello, el Programa propuesto no incluye inversiones directas en este tipo de infraestructura básica.
- 4.22 El Programa incorpora en sus componentes las actividades recomendadas por el Plan de Gestión Socio-Ambiental que se deriva de la EEA: (i) formulación de planes de ordenamiento territorial de núcleos urbanos con potencial turístico (Putre, Parinacota), que incluyen planes de mejora de los servicios de saneamiento y manejo de residuos sólidos; (ii) elaboración-actualización de planes de manejo y uso público, sistemas de gestión de flujos turísticos y de monitoreo ambiental en los espacios protegidos; (iii) generación de oportunidades de desarrollo para pueblos originarios y comunidades locales como parte de los Planes de Destino previstos; (iv) creación de centros de interpretación altioplánicos para favorecer la integración de las comunidades originarias en la actividad turística; (v) implementación de procesos de consulta a actores afectados por el Programa; y (vi) elaboración de Planes de Destino y firma de Convenios de Adhesión para facilitar la participación de diversas entidades nacionales (como CORFO, la SUBDERE y la CONAMA), regionales y locales en el seguimiento e

implementación del Programa y del Plan de Gestión Socio-Ambiental. Los Convenios de Adhesión van a garantizar el nivel de coordinación necesario para la dotación de servicios básicos en las áreas seleccionadas para las inversiones.

- 4.23 En cuanto a los impactos potenciales relacionados con las etapas de construcción y operación de las obras, se debe destacar que las intervenciones varían entre obras simples (adecuación de senderos, señalética, mejora de instalaciones existentes) hasta instalaciones de complejidad mediana (centros de interpretación, refugios y pequeñas estaciones náuticas). Se anticipa que los impactos ambientales durante la etapa de construcción de las obras serán moderados, locales, de corta duración y manejables a través de medidas convencionales. Durante la etapa de operación, los impactos anticipados se concentran en los aumentos previstos en la demanda para servicios públicos y la presión sobre los recursos naturales. Todos los proyectos que se ejecuten en áreas con protección formal, así como obras con potenciales impactos negativos significativos, serán sometidos al Sistema de Evaluación de Impactos Ambientales (SEIA), siguiendo la legislación ambiental del país. Adicionalmente, el Programa incluye: (i) el establecimiento de guías ambientales para la preparación de los estudios de factibilidad y diseños de obras específicas contenidas en un Instructivo para la Preparación de Proyectos Ejecutivos del Programa y Supervisión de Obras; (ii) el cumplimiento de la normativa ambiental nacional y subnacional de los proyectos ejecutivos, la cual incluye la presentación de estudios ambientales según sea pertinente; (iii) la incorporación de las medidas y obligaciones de mitigación ambiental en los contratos de construcción; y (iv) la supervisión ambiental como parte de la supervisión técnica general de obras y cuyos resultados serán incluidos en los informes semestrales de ejecución del Programa. Los informes de evaluación de medio término y final del Programa analizarán el grado de cumplimiento de la normativa ambiental en la ejecución de obras, la capacidad de supervisión ambiental de los Sub-ejecutores y los impactos socio-ambientales del turismo.
- 4.24 Considerando la alta densidad de población indígena en los lugares de intervención del Programa en el área del Norte Grande, el Programa desarrollará las actividades de participación pública a través de los cauces de consulta ya establecidos en el marco del Programa Orígenes; Desarrollo Integral de Pueblos Originarios Fase II (1784/OC-CH).
- 4.25 Finalmente, el Programa prevé la incorporación en el equipo de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) un Especialista Ambiental y Social, quien reportará directamente al Director Ejecutivo de la UEP y coordinará las actividades ambientales y sociales descritos en el Informe de Gestión Ambiental y Social (IGAS) del Programa, incluyendo el desarrollo de planes de gestión ambiental, la elaboración de estudios de capacidad de carga e intensidad de uso público como parte de los Planes de Manejo, el apoyo en la elaboración de los Planes de Destinos y en la realización de las consultas públicas, especialmente con grupos originarios afectados por el Programa. Este especialista estará también

encargado de realizar las coordinaciones necesarias para implementar el seguimiento de los aspectos ambientales y sociales del Programa.

D. Beneficios y beneficiarios

- 4.26 El principal beneficiario será el sector privado turístico, al mejorar la capacidad de los destinos de atraer, retener y satisfacer a los turistas. El Programa beneficiará directamente a la población local ofreciendo nuevas oportunidades de negocio y empleo, así como mejores opciones de esparcimiento y recreación. Asimismo, el Programa generará beneficios sociales al contribuir a la puesta en valor y conservación del patrimonio cultural y natural del país. El principal resultado esperado será el incremento de divisas provenientes de la actividad turística en los destinos seleccionados. Específicamente, se esperan los siguientes resultados del proyecto: (i) cambios en la procedencia y motivaciones de los visitantes a través del incremento de turistas de intereses especiales; (ii) incremento de las pernoctaciones en los destinos seleccionados; y (iii) ampliación de la estancia media.

E. Riesgos

- 4.27 Coordinación Interinstitucional: La ejecución del Programa va a requerir de una estrecha colaboración entre SERNATUR, los Organismos Sub-ejecutores y las entidades nacionales y subnacionales participantes. Estos lazos de colaboración vienen desarrollándose con la preparación del Programa y se extendió a la preparación del Reglamento Operativo, el cual establece las responsabilidades de cada entidad en el esquema de ejecución, los mecanismos de transferencia de recursos y rendición de cuentas, los procesos de presentación de documentación de soporte de procesos licitatorios e informes de seguimiento, así como los instrumentos legales necesarios para garantizar una intervención ágil por parte de cada entidad (Convenios Subsidiarios y de Adhesión). La aplicación del Reglamento facilitará la coordinación entre las entidades participantes durante la ejecución del Programa. Sin embargo, para minimizar el riesgo potencial de descoordinación, el Programa prevé la participación directa de las entidades beneficiarias en la revisión y aprobación de la documentación técnica de soporte de las obras y actividades del Programa. Por otro lado, es indispensable que todas las entidades cuenten con una capacidad de gestión adecuada para asegurar un grado similar de coordinación durante la ejecución: por ello, el Componente II del Programa incluye acciones de fortalecimiento de la gestión pública del turismo tanto a nivel nacional como subnacional. Asimismo, se espera que los coordinadores técnicos establecidos en las unidades ejecutoras garanticen canales de interlocución estables y busquen la coordinación con las operaciones Programa Orígenes Fase II (1784/OC-CH), Programa de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (1820/OC-CH), Programa de Puesta en Valor del Patrimonio (1952/OC-CH), Programa de Manejo Integral de Residuos Sólidos (1958/OC-CH), Programa de Saneamiento Rural (1881/OC-CH), Programa de Electrificación Rural (1475/OC-CH) y Programa de Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de CONAF (CH-L1021), utilizando los mecanismos

establecidos en sus respectivos esquemas de ejecución para maximizar sus beneficios en el sector turístico.

**Matriz de Efectividad en el Desarrollo
Resumen**

Criterio	Puntaje	Puntaje máximo
I. Relevancia Estratégica	Bajo-Alto	
1. Objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo	1.8	10
Diversificación de países	0.7	2
Iniciativas corporativas	0.0	2.5
Armonización y alineación	1.1	3.5
Focalización de la población beneficiaria	0.0	2
2. Objetivos de desarrollo de la Estrategia de País	9.6	10
Diagnóstico del sector en la Estrategia de País	6	6
Objetivo e indicador del sector en la Estrategia de País	3.6	4
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad	Satisfactorio	
3. Evaluación basada en pruebas y solución	5.6	10
4. Plan de evaluación y seguimiento	4.3	10
5. Costo-beneficio o eficacia en función del costo	10.0	10
6. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación	2.5	10
III. Función del BID - Adicionalidad		
7. Adicionalidad	3	10
Asistencia técnica proporcionada antes del proyecto	3	3
Mejoras en la gestión de controles internos en los ámbitos financiero, estadístico, de adquisiciones o de seguimiento	0	4
Mejoras en el desempeño ambiental, laboral y de salud	0	3

I. Relevancia estratégica: Esta operación se ejecuta en Chile considerado Grupo-País B, a través del instrumento de "Inversiones Específicas". Su objetivo no está vinculado a las iniciativas del Banco (agua y saneamiento, infraestructura, energía sustentable y cambio climático, educación e innovación, y oportunidades para la mayoría). Se utilizarán los sistemas nacionales de adquisiciones y administración del medio ambiente. El objetivo de la intervención está alineado con los objetivos estratégicos definidos entre el país y el BID.

II. Evaluabilidad: El proyecto es claro en sus objetivos y hay consistencia en su lógica de intervención. Se presenta evidencia empírica sobre la magnitud del problema y evidencia empírica parcial de los factores que contribuyen al desarrollo de dicho problema. Hace falta establecer métricas que permitan monitorear y evaluar los resultados esperados, así como sus líneas de base y metas. El proyecto tiene definido mecanismos de monitoreo y presupuesto destinados a dicha actividad. Se llevará a cabo una evaluación reflexiva (antes y después), pero no existe un plan específico de evaluación. El proyecto cuenta con un análisis costo-beneficio que incluye la totalidad de sus componentes. El proyecto está clasificado B. Se han identificado medidas de mitigación de riesgos pero no se establecen indicadores, líneas de base y metas que permitan dar seguimiento a la implementación de dichas medidas de mitigación.

III. Adicionalidad: Para apoyar el diseño y ejecución del proyecto, la entidad ejecutora cuenta con la cooperación técnica CH-T1034.

Anexo II - Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores			Medios de Verificación	Supuestos
FIN					
Mejora de la Competitividad del Turismo Chileno	<u>Impactos</u> <ul style="list-style-type: none">Maximización grado de penetración de la marca Turismo Chileno en segmentos meta de interés especial (posicionamiento)Cambio en comportamiento de turistas			Estadísticas turísticas generadas SERNATUR, Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas (INE)	
		<i>Línea de base <u>2008</u></i>	<i><u>2021</u></i>		
	Nivel de <i>awareness</i> de marca turística chilena entre consumidores potenciales meta	11% consumidores potenciales meta	50% sobre consumidores potenciales meta		
	Estancia media	0,56 días	3,66 días		
	Gasto medio diario	US\$52,7	US\$190,12		

Resumen Narrativo	Indicadores		Medios de Verificación	Supuestos	
PROPÓSITO					
Captación de segmentos de intereses especiales, capaces de acelerar crecimiento turístico.	<u>Resultados</u>		Estadísticas turísticas generadas SERNATUR, Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas (INE).	No se producen coyunturas en los principales mercados emisores que afecten negativamente a la industria turística chilena.	
	• Incremento de demanda de intereses especiales de larga distancia en áreas geográficas de intervención:				
		<u>Línea de Base 2008</u>			<u>2013</u>
	Número de visitantes	73.500			109.080
	• Incremento de pernoctaciones turísticas en áreas geográficas de intervención:				
		<u>Línea de Base 2008</u>			<u>2013</u>
	Número pernoctaciones	42.630			119.433
	• Ampliación de estancia media de visitantes en áreas geográficas de intervención:				
		<u>Línea de Base 2008</u>			<u>2013</u>
	Estancia media	0.58 días			1.09 días

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES			
Desarrollo de nueva oferta turística en Chile.	<p style="text-align: center;"><u>Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El total de ingresos del Centro de Interpretación Hielos Continentales y Cambio Climático llega a US\$214,000 en el primer año de operación, y US\$400,000 al cuarto año de operación. Línea de base: no existe el Centro. • El total de ingresos del Refugio de Alta Montaña (Area Austral) llega a US\$98,000 en el primer año de operación, y US\$226,000 al cuarto año de operación. Línea de base: no existe el Refugio. • El total de ingresos del Centro de Interpretación de la Era del Salitre (Area del Norte Grande -- Destino Humberstone) llega a US\$84,500 en el primer año de operación, y US\$182,000 al cuarto año de operación. Línea de base: no existe el Centro. • El total de ingresos de la Estación Náutica (Area de Patagonia y Tierra de Fuego – Destino Estrecho de Magallanes) llega a US\$128,000 en el primer año de operación, y US\$518,000 al cuarto año de operación. Línea de base: no existe la Estación. • Planes de urbanismo en Putre y Parinacota en el año 2 del Programa. • Red de senderos de trekking en torno a Putre y puesta en valor del circuito precordillerano en año 3 del Programa. • Puesta en valor turística de Parinacota y Pica en año 3 del Programa • Inversiones para mejora del uso público en áreas protegidas Parque Nacional Lauca, Reserva Nacional Las Vicuñas, Monumento Natural Salar de Surire y Parque Nacional Volcán Isluga (planes de manejo y uso público, miradores, senderos, centros de visitantes) en año 4 del Programa. • Inversiones para posibilitar actividades de cicloturismo en el Altiplano Chungará-Surire-Salar del Huasco y en el entorno de Humberstone-Pica (rehabilitación- adecuación de caminos, 7 refugios, 5 paraderos, 20 sitios interpretativos, señalización) en año 5 del Programa. • Red de centros altiplánicos (centro de los camélidos, de los cultivos altiplánicos, de avifauna y flamencos) en el año 4 del Programa. • Puesta en valor turístico del recinto salitrero de Humberstone y Santa Laura (recuperación y consolidación estructural de edificios, instalación de equipos y nuevas tecnologías que faciliten la interactividad durante la visita, y mejoras de conectividad interna a través de la habilitación de senderos. • Plan de Manejo y Plan de Uso Público del Parque Nacional Laguna de San Rafael en año 2 del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso de unidad ejecutora. 	La colaboración entre Sernatur, los organismos sub-ejecutores, niveles administrativos regionales y locales, y sector privado es estrecha durante la ejecución del Programa.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en valor turístico del Campo de Hielo Norte en año 4 del Programa (mejora de accesos hasta el entorno del Campo; construcción de 3 refugios y 6 plataformas para pernoctación con carpas: implementación de equipos de radio y primeros auxilios; 12 puentes peatonales tibetanos, 15 pasarelas, vías ferratas, cuerdas de apoyo, 8 tirolinas, senderos interpretativos y contemplativos; señalización y cartografía de los principales ascensos y recorridos). • Centro de interpretación de los hielos continentales y el cambio climático implementado en año 4 del Programa. • Rampa para balseo en el camino a Bahía Exploradores en año 4 del Programa. • Estación Náutica en Bahía Exploradores con instalaciones y servicios anexos en año 4 del Programa. • Mejora Carretera Austral en año 4 del Programa (señalética direccional, informativa e interpretativa, habilitación de 2 zonas de parada y descanso, 3 miradores paisajísticos con interpretación y estacionamientos, 2 antenas repetidoras para cobertura telefónica, adecuaciones paisajísticas y restauración de impactos, mejora de los ramales laterales de conexión a atractivos y servicios). • Sendero de trekking y cabalgata en sector sur de Coyhaique en año 4 del Programa (mejora senda, 2 puentes peatonales, 2 refugios, 4 miradores y sitios interpretativos). • Inversiones en mejora de gestión turística del Parque Nacional Torres del Paine y zona de influencia en año 4 del Programa (Plan de uso público y gestión ambiental, mejora demarcación y trazado de la red de senderos existentes, mejora y ampliación de señalética e interpretación, reparación de cercados, museo interactivo de animales prehistóricos, nueva red de senderos multitemáticos, Plan de Manejo del Monumento Natural Cueva del Milodón). • Inversiones para mejora del uso público del Parque Nacional Bernardo O'Higgins en año 4 del Programa (plan de manejo y uso público, estudio para identificación de circuitos y productos turísticos, dotación de instalaciones y equipamientos turísticos). • Centro de Interpretación del Continente Antártico en Punta Arenas en año 3 del Programa. • Mejora y ampliación de instalaciones de observación de pingüino magallánico en las Islas Magdalena, Marta y Contramaestre en año 5 del Programa. • Adecuaciones turísticas del puerto Porvenir (restauración del faro e instalación de muestras) en año 5 del Programa. • Centro de Interpretación del Estrecho de Magallanes en Porvenir en año 4 del Programa. • Arreglo camino Cameron -Puerto Arturo en año 4 del Programa. • Señalética y miradores interpretativos camino Porvenir-Cameron- Puerto Arturo 		

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>en año 4 del Programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estación Náutica en Puerto Arturo, con instalaciones y servicios anexos en año 4 del Programa. • Centro de Interpretación de Mamíferos Marinos en Puerto Arturo en año 4 del Programa. • Dotación de infraestructuras para avistamiento de mamíferos marinos y navegación entre fiordos en PNDA -Sector Cordillera Darwin- en año 5 del Programa. • Acondicionamiento y mejoras en el sitio histórico Fuerte Bulnes en año 3 del Programa • Mejora y habilitación turística del sendero de trekking desde Fuerte Bulnes a Cabo Froward en año 3 del Programa. • Estación Náutica en Península Brunswick en año 3 del Programa. • Plan de Manejo RNA -Sector Isla Santa Inés- en año 2 del Programa. • Estudio de diseño de circuitos y productos y dotación de equipamientos en Isla Santa Inés en año 4 del Programa (muelle de atraque, centro de acogida de visitantes e interpretación de cetáceos y delfines, 3 pequeños puertos de circuitos de kayak de mar, 1 sendero costero y mirador interpretativos con torretas de altura para avistamiento de fauna marina, 1 sendero de penetración y mirador hacia los Grandes Ventisqueros). • Sendero en Isla Navarino en Parque Nacional Cabo de Hornos en año 4 del Programa (mejora demarcación y trazado de senda, construcción de 3 puentes peatonales, construcción de 2 estaciones-refugios, construcción de 2 paraderos, construcción de 10 miradores y sitios interpretativos, señalización, diseño y edición de topografía y material promocional). • Puesta en valor turística del Parque Nacional Cabo de Hornos en año 4 del Programa (plan de manejo y uso público, mejora del muelle de desembarco, habilitación de centro de visitantes e interpretación, mejora del sendero actual y mirador al faro, habilitación de nuevo sendero costero). • Puesta en valor turística de Canales Fueguinos del Fin del Mundo en año 4 del Programa (plan de manejo y uso público sector Isla Hoste, Estudio para identificación y diseño de circuitos y productos turísticos -Isla Hoste, Canal Murray, Canal Beagle-). 		
Mejora de la institucionalidad turística.	<p style="text-align: center;"><u>Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el Sistema Nacional de Información Turística, incluyendo actualización de Cuenta Satélite, implementadas en año 2 del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso de unidad ejecutora. 	La colaboración entre Sernatur, los organismos sub-ejecutores,

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<ul style="list-style-type: none"> • 6 observatorios turísticos locales implantados en año 2 del Programa. • Mecanismos de evaluación de los resultados de políticas y planes desplegados en el sector, operando en año 2 del Programa. • Mejora de procesos de planificación turística y de coordinación interinstitucional en año 2 del Programa (elaboración de planes de negocios en áreas protegidas, revisión y actualización del sistema de concesiones y tarifas turísticas, y refuerzo de los mecanismos de planificación y gestión de Centros y Zonas de Interés Turístico). • Acciones de promoción del turismo de intereses especiales en año 3 del Programa (portal de turismo, material promocional, cartografía temática). • Nuevos procesos internos, equipamiento, desarrollo de software en el seno de SERNATUR nacional y local y oficinas de información turística implementados en el año 2 del Programa. • Al menos 6 cursos dirigidos a entidades públicas locales en materia de planificación y gestión de desarrollo turístico diseñados e impartidos en año 1 de Programa. • 6 planes de destinos elaborados en año 1 de Programa. • Al menos 6 municipios sensibilizados sobre beneficios y riesgos del desarrollo turístico en año 1 de Programa. • Manuales técnicos dirigidos a MOP en año 1 del Programa y a Mideplan en año 2. 		niveles administrativos regionales y locales, y sector privado es estrecha durante la ejecución del Programa.
Mejora competitividad sector privado.	<p style="text-align: center;"><u>Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de instrumentos de fomento al emprendimiento turístico en año 1 del Programa. • Definición del modelo de gestión de gerencias de destino e implantación y operación de al menos 5 gerencias en año 1 del Programa. • Instrumentos de apoyo a la gestión de negocios turísticos en año 1 del Programa (apoyo a redes empresariales, intercambio de experiencias y conocimientos, benchmarking, alianzas, mecanismos de apoyo a sistema de calidad, instrumentos de apoyo a promoción y comercialización). 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso de unidad ejecutora. 	La colaboración entre Sernatur, los organismos sub-ejecutores, niveles administrativos regionales y locales, y sector privado es estrecha durante la ejecución del Programa.

PLAN DE ADQUISICIONES

País: Chile
 Ejecutor: SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo)
 Nombre del Programa: Fomento al Turismo en Chile
 Número del Proyecto: CH-L1023
 Período Plan de Adquisiciones: semestres 1 y 2 de 2009 hasta semestre 1 de 2010

FIRMAS CONSULTORAS		Descripción de la adquisición	Fuente de Financiamiento			Método de Adquisición	Revisión (ex ante, ex post o CGR)	Fecha estimada de convocatoria
	PRODUCTOS		BID	GCH	TOTAL			
I. COMPONENTE I: FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA TURÍSTICA			200,000	1,485,000	1,685,000			
1.1 ZONA ALTIPLANO ANDINO			200,000	625,000	825,000			
Mejora de Putre y su entorno como destino turístico			140,000	100,000	240,000			
	1.1 Plan de urbanismo de Putre y actuaciones en servicios públicos básicos y de embellecimiento							
	Plan de Ordenamiento Territorial	Redacción Plan de Ordenamiento Territorial. Desarrollo de ordenanzas municipales para homogeneización arquitectónica y urbanística	80,000	100,000	180,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
	Estudio diagnóstico de equipamiento urbano para desarrollo turístico.	Estudio incluye señalización, paisajismo, circulación vehicular y estacionamientos, conectividad y otros	60,000	0	60,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
Mejoras turísticas en Parícuta			60,000	100,000	160,000			
	Plan Seccional e instructivo de intervención de Parícuta	Plan Seccional que contenga además ordenanzas municipales para homogeneización arquitectónica y urbanística	0	100,000	100,000	CHC	Ex post/CGR	2do trimestre 2009
	Estudio Diagnóstico estado de situación infraestructura urbana	Estudio Diagnóstico estado de situación infraestructura urbana en cuanto a dotación de servicios básicos, sustentabilidad, infraestructura turística y paisajística, conectividad, circulación vehicular y evacuación en caso de emergencias en Parícuta.	60,000	0	60,000	CHC	Ex post/CGR	2do trimestre 2009
Mejoras turísticas en Reserva de la biosfera Lauca y PN volcán Isluga			0	425,000	425,000			
a. Parque Nacional Lauca:								
	Plan de Manejo y Uso Público	Realización Plan de Manejo y de Uso Público	0	150,000	150,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
b. Reserva Nacional Las Vicuñas								
	Plan de Manejo	Realización Plan de Manejo	0	100,000	100,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
c. Monumento Natural Salar de Surire								
	Plan de Manejo	Realización Plan de Manejo	0	75,000	75,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
d. Parque Nacional Volcán Isluga								
	Plan de Manejo PN Volcán Isluga	Realización Plan de Manejo		100,000	100,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
1.3 ZONA CARRETERA AUSTRAL			0	210,000	210,000			
Glaciares y Campo de Hielo -PNLSR-			0	210,000	210,000			
	Plan de Manejo y Uso Público PN Laguna San Rafael	Realización Plan de Manejo y de Uso Público	0	150,000	150,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
	Estudio de diseño de instalaciones de acceso a glaciares y Campos de Hielos Norte	Estudio Plan de uso turístico y localización de instalaciones y accesos a Campos de Hielos Norte	0	60,000	60,000	CHC	Ex post/CGR	2do trimestre 2009
1.4 ZONA MAGALLANES			0	650,000	650,000			

1.4.1 SUBZONA PN B O'HIGGINS & PN TORRES DEL PAINE								
Torres del Paine y zona de influencia			0	150,000	150,000			
a. Parque Nacional Torres del Paine:			0					
	Plan de Uso Público PNTP	Realización Plan de Uso Público PNTP	0	100,000	100,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
b. Monumento Natural Cueva del Milodón:								
	Plan de Manejo	Realización Plan de Manejo	0	50,000	50,000	CHC	Ex post/CGR	4º trimestre 2008
Canales Patagónicos			0	100,000	100,000			
	Plan de Manejo y Uso Público de PNBO -Seccional sector próximo Torres del Paine-	Realización Plan de Manejo y de Uso Público del PN Bernardo O'Higgins, seccional sector cercano a Torres del Paine	0	100,000	100,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
1.4.2 SUBZONA MAGALLANES - TIERRA DEL FUEGO								
Recorrido Nautico por el Estrecho Magallanes:			-	400,000	400,000			
a. Sitio Turístico Emblemático Punta Arenas-Tierra de Fuego:								
	Plan de Manejo y Uso Público MNLP	Realización Plan de Manejo y Plan de Uso público MN Los Pingüinos	0	100,000	100,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
b. Sitio Turístico Emblemático Tierra de Fuego-Parque Nacional De Agostini:								
	Plan de Manejo PNDA - sector Cordillera Darwin-	Realización Plan de Manejo PN D'Agostini, cordillera Darwin	0	150,000	150,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
c. Sitio Turístico Emblemático Punta Arenas-Fuerte Buñes-Froward-Reserva Nacional Alacalufes:								
	Plan de Manejo RNA - Sector Isla Santa Inés-	Realización Plan de Manejo Reserva Nacional Alacalufes, sector isla Santa Inés	0	150,000	150,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2009
II. COMPONENTE II: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			1,210,000	300,000	1,510,000			
Modernización de la estructura de SERNATUR y reingeniería de sus procesos			160,000	0	160,000			
Optimización de estructura organizativa			160,000	0	160,000			
	Estudio de brechas de competencia y desempeño de Sernatur	Estudio identificación de brechas de competencia y desempeño de SERNATUR	80,000	0	80,000	CHC	Ex post/CGR	2º trimestre 2009
	Estudio Diseño de estructura y definición de perfiles de cargo por competencias de SERNATUR	Estudio Diseño de estructura y definición de perfiles de cargo por competencias	80,000	0	80,000	CHC	Ex post/CGR	3er trimestre 2009
Sistema de información turística nacional			760,000	300,000	1,060,000			
Oficinas de Información Turística			180,000	0	180,000			
	Desarrollo de un software para integración de oficinas turísticas en red	Desarrollo del Software	180,000		180,000	CHC	Ex post/CGR	3er trimestre 2009
Consolidación de la Cuenta Satélite			500,000	300,000	800,000			
	Encuesta del gasto rediseñada	Estudio Rediseño Encuesta del gasto y software	200,000		200,000	SBCC	EX ANTE	2º trimestre 2009
	Aplicación encuesta del gasto rediseñada	Aplicación Nueva Encuesta del Gasto		150,000	150,000	CHC	Ex post/CGR	1er trimestre 2010
	Catastro de oferta turística nacional	Estudio Catastro y levantamiento Oferta turística nacional	300,000		300,000	SBCC	EX ANTE	2º trimestre 2009
	Catastro actualizado	Mantenimiento catastro oferta turística		150,000	150,000	CHC	Ex post/CGR	2º trimestre 2010
Observatorios Turísticos			80,000	0	80,000			
	Sistema de recogida de información relevante para la promoción nacional e internacional	Estudio Diseño de instrumentos y levantamiento de información de principales mercados emisores	40,000	0	40,000	CHC	Ex post/CGR	2º trimestre 2009
	Modelo de Observatorios Turísticos Diseñado	Estudio Diseño Modelo de Observatorio Turístico	40,000	0	40,000	CHC	Ex post/CGR	2º trimestre 2009
Coordinación			140,000	0	140,000			
Complementación interinstitucional			140,000	0	140,000			
	Manuales de variables turísticas en inversiones en infraestructuras de conectividad para el MOP	Desarrollo de un Manual de variables turísticas a incorporar en la evaluación de inversiones en accesibilidad para MOP.	140,000	0	140,000	CHC	Ex post/CGR	2º trimestre 2009
Institucionalidad regional y local			150,000	0	150,000			
Concejos de destino			150,000	0	150,000			
	Realización capacitación y asistencia técnica municipal	10 talleres y asistencia técnica	75,000	0	75,000	SBCC	EX ANTE	2º trimestre 2009
	Realización de capacitación, acompañamiento y asesorías a regiones	Talleres, asesorías y acompañamiento a 7 regiones	75,000	0	75,000	SBCC	EX ANTE	2º trimestre 2009
III COMPONENTE III: MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD			530,000	15,000	545,000			
Sistema de seguimiento y evaluación de inversión turística			100,000	-	100,000			
	Sistema de seguimiento y evaluación de inversión turística	Estudio de seguimiento de inversiones turísticas.	100000	0	100,000	CHC	Ex post/CGR	2º trimestre 2009
Gerencias de Destinos			0	15,000	15,000			
	Modelo definido de Gerencia de Destino a aplicar en Chile	Estudio de Diagnóstico comparativo y Desarrollo de un modelo de gestión de destinos	0	15,000	15,000	CHC	Ex post/CGR	3er trimestre 2009
Apoyos a la gestión de negocios			180,000	0	180,000			

	12 normas de calidad disponibles y derechos pagados	Desarrollo de 12 normas de calidad y pago royalties de las mismas;	180,000	0	180,000	CHC	Ex post/CGR	3er trimestre 2009
Instrumentos de fomento emprendimiento			250,000	0	250,000			
	Instrumentos de fomento emprendimiento		250,000	0	250,000	CHC	Ex post/CGR	4to trimestre 2009
TOTAL FIRMAS CONSULTORAS			1,940,000	1,800,000	3,740,000			

Contratación de Firmas Consultoras:

SBCC: Selección Basada en Calidd y el Costo

SBC: Selección Basada en Calidad

SBPF: Selección Basada en Presupuesto Fijo

SBMC: Selección Basada en el Menor Costo

SD: Selección Directa

CHC: Sistema Electrónico Chile Compra

ExAnte: revisión de cada instancia del proceso de adquisición mediante aprobación previa del Banco

ExPost/CGR: revisión ex post del Banco en base a revisión de proceso de adquisición por parte de la CGR.