

BID/FOMIN

Evaluación Final

“Programa para la competitividad de las
MIPYMES -Consolidando el desarrollo del
Destino del Circuito Turístico Nororiental”
(ATN/ME-8867-PE / PE-M1009)

INFORME FINAL

08/10/2010

MSc. Leyla Solano Pacheco. Consultora
Turismo y Desarrollo Local SC.
turdes@racsa.co.cr

SIGLAS y ACRONIMOS

ALAC:	Asociación los Andes de Cajamarca
CARETUR:	Cámara Regional de Turismo
CEDEP:	Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación
CENFOTUR :	Centro de Formación en Turismo
CTN :	Circuito Turístico Nororiental
CTS :	Circuito Turístico Sur
INC:	Instituto Nacional de Cultura
INRENA:	Instituto Nacional de Recursos Naturales
ML:	Marco Lógico
MINCETUR:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MiPyMEs :	Micro, Pequeña y Medianas Empresas
POA:	Plan Operativo Anual
PRODELICA:	Proyecto de Desarrollo La Libertad – Cajamarca
PROMPERU:	Oficina de Promoción Turística del Perú
UC:	Unidad Coordinadora

Contenido

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	6
	Datos del proyecto	6
	Síntesis de los resultados de la Evaluación	8
II.	INTRODUCCION	12
	Presentación.....	12
	Sobre el Ejecutor	13
	Objetivos de la Evaluación	14
	Metodología	16
III.	ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROYECTO Y SU CONTEXTO (Relevancia)	17
	El Diagnóstico e identificación de problemas	17
	El Marco Lógico propuesto: Fin, Propósito, Componentes (Lógica de intervención).....	19
	Componente 1: Diseño de Macro Productos Turísticos.....	19
	Componente 2: Desarrollo y aplicación de la Normativa CTN	20
	Componente 3: Mercadeo del Destino CTN	21
	Componente 4: Fortalecimiento del Sector.	21
	Hitos Gatilladores	22
	Estructura de Desarrollo del Trabajo (EDT) del proyecto CTN, según el Marco Lógico (2005)	23
	Los supuestos del proyecto.....	24
	La organización para la ejecución del proyecto (institucionalidad)	25
	Cambios de contexto y revisión de supuestos (relevancia)	26
	Unidad Ejecutora.....	26
	La validez de los supuestos	29
IV.	EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO	32
	Resultados a nivel del Fin	32

Resultados a nivel del Propósito	34
Resultados a nivel de Componentes	38
<i>Componente 1: Diseño de Macro productos Turísticos Sostenibles</i>	38
<i>Componente 2: Desarrollo y aplicación de la normativa CTN.</i>	43
<i>Componente 3: Mercadeo del destino CTN.</i>	46
<i>Componente 4: Fortalecimiento del Sector.</i>	49
Resultados a nivel de Ejecución Presupuestaria	51
V. EVALUACION DEL IMPACTO DEL PROYECTO (Efectividad)	56
Resultados en términos de productos logrados	56
VI. EVALUACION DE LA EJECUCION DEL PROYECTO	78
Desempeño del ejecutor	78
Desempeño del Comité Consultivo	80
Desempeño de la Unidad Coordinadora	82
VII. SOSTENIBILIDAD	83
VIII. LECCIONES APRENDIDAS	88
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
Conclusiones	94
Recomendaciones generales	96
Recomendaciones específicas en relación al Sello CTN	98
X. DOCUMENTOS CONSULTADOS	99
XI. ANEXOS	99
Planificación Estratégica Asociación CTN	100
Resultados tabulación encuesta empresarios	115
Participantes Grupos Focales	117
Itinerario Misión de Evaluación Final	118

*“Los seres
humanos confluyen en la base de su igualdad
y crecen sobre el fundamento de sus diferencias”*

Virginia Satir

I. RESUMEN EJECUTIVO

Datos del proyecto

Titulo del Proyecto:	“Programa para la competitividad de las MIPYMES - Consolidando el desarrollo del Destino del Circuito Turístico Nororiental”
Número del Proyecto:	(ATN/ME-8867-PE / PE-M1009)
País:	Perú
Ámbito de Acción:	<p>El territorio circunscrito dentro del Circuito CTN es muy amplio y complejo, presentando las siguientes características:</p> <p>a) 4 Regiones o Departamentos – Amazonas, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque; donde se encuentran 4 Gobiernos Regionales, 35 municipios provinciales y 297 municipios distritales. En resumen 336 instituciones públicas que administran el territorio. b) Según el censo del año 2007 totaliza 4 millones 493 mil 720 habitantes – el 16% de total nacional. c) La extensión geográfica es de 112 mil 247 kilómetro cuadrados – el 9% de la extensión del territorio nacional, d) el CTN contempla un recorrido de 1300 kilómetros.</p>
Fin:	Elevar la competitividad de las MiPyMEs consolidando el desarrollo del Circuito Turístico Nororiental (CTN) del Perú, como destino turístico.
Propósito:	Diseñar y comercializar productos, y fortalecer la gestión del sector, como la sumatoria de elementos que definen el destino turístico CTN Perú.
Componentes:	1) Diseño de macro productos turísticos sostenibles; 2) Desarrollo y aplicación de la normativa CTN; 3) Mercadeo del Destino CTN; y 4) Fortalecimiento de la gestión del destino.

Organización Ejecutora:	Cámara Regional de Turismo de Cajamarca (CARETUR) y la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC)
Beneficiarios:	El programa planteó como beneficiarios directos a: (i) 100 empresas MiPyMEs que se capacitarán y sensibilizarán en el uso de los macroproductos y su gestión empresarial y buenas prácticas ambientales y sociales; (ii) 200 empresas en los subsectores de hospedaje, restaurantes y tour operación que contarán con sello CTN; (iii) 100 MiPyMEs que mejoran su gestión administrativa, la sostenibilidad y la calidad de sus servicios; (iv) 50 empresarios capacitados en diseño de productos y paquetes de viaje; (v) 100 MiPyMEs que participarán en el modelo de comercialización conjunta; y (vi) cámaras y organizaciones que verán fortalecida su gestión operativa.
Presupuesto total:	\$ 1.318.644 Dólares americanos
Plazo de Ejecución:	48 meses ejecución 54 meses desembolso
Fecha firma convenio:	7 de Setiembre del 2004
Inicio del proyecto:	Abril del 2005

Síntesis de los resultados de la Evaluación

El diseño del proyecto y su contexto

El proyecto fue diseñado con el fin de elevar la competitividad de las MiPyMEs consolidando el desarrollo del Circuito Turístico Nororiental (CTN) del Perú, como destino turístico. Su propósito fue diseñar y comercializar productos, y fortalecer la gestión del sector, como la sumatoria de elementos que definen el destino turístico CTN Perú.

Se considera que el diseño aun cuando enfoca un tema relevante para el Perú y para la región, no consideró aspectos como tamaño del CTN, conectividad, nivel de empresarialidad, relación entre actores públicos y privados y articulación de actores en torno a entes de representación como son las Cámaras de Turismo.

Tomando en consideración estos aspectos, la estructura de ejecución del proyecto (Unidad Coordinadora) se conformó con personal mínimo y con condiciones limitadas que perjudicaron su gestión en todo el ámbito territorial del CTN.

Para contrarrestar esta situación el proyecto contrató todo un equipo de consultores que si bien es cierto cumplieron en la entrega de los productos, éstos no se lograron insertar en las estructuras que debieron de dar continuidad y permanencia, por lo que una vez el proyecto finalizó se truncaron todas las acciones que se venían desarrollando.

El contexto del proyecto es complejo. El Perú ha venido promoviendo por muchos años el eje turístico sur cuyos atractivos son de orden mundial, entre ellos Cuzco, Macchu Picchu y Nazca. Posicionar un circuito alternativo como el CTN sin la coordinación y el apoyo de los entes como PromPerú y el MINCETUR, entre otros, es una tarea de largo plazo.

En este sentido la Ruta Moche es la sección del CTN más conocida y ahora promocionada por PromPerú y los empresarios. Sin embargo el CTN como tal no está siendo integrado y fortalecido por estas entidades, en frente de un sector privado débil, desarticulado y con muy poca capacidad de incidencia.

Análisis de la ejecución

Analizando la diligencia en los procesos, la comunicación con los beneficiarios, la oportunidad y calidad de los servicios brindados y la cantidad de beneficiarios atendidos, puede concluirse que el desempeño en la ejecución por parte de ALAC y la Unidad Coordinadora no fue la mejor tomando en cuenta el nivel de insatisfacción por parte de los involucrados.

Las principales quejas y situaciones de insatisfacción provienen de los entes que en un principio debieron ser los más fortalecidos al finalizar el proyecto, las Cámaras de Turismo Regionales. Los

presidentes de estas tres Cámaras manifestaron repetidamente durante la misión de evaluación, las condiciones que desde su punto de vista, perjudicaron su membrecía, su articulación y fortalecimiento con el proyecto.

De un total de 200 empresarios atendidos de una u otra forma por el proyecto, 92 lograron el Sello CTN, uno de los productos más importantes del proyecto. Para llegar a este número el proyecto debió ampliar su ejecución en un año más, llegando a 5 años. Tanto las actividades de los componentes 2 y 3 como el número de participantes y el presupuesto de ejecución, al cierre oficial del proyecto (4 años) arrojaban datos muy por debajo de las cifras esperadas.

Aun así el proyecto cumplió con los 17 hitos gatilladores definidos, no así con algunos de sus indicadores, en especial los relacionados con el componente 4, fortalecimiento de los gremios y aumento de membrecía, siendo este componente el que tuvo menor ejecución y logros, debido a los conflictos y diferencias de criterio generados entre el ente ejecutor y las CADETUR's.

El proyecto generó importantes aportes al desarrollo del turismo desde un ángulo de sostenibilidad y calidad, no solo para el CTN sino para el país en general. Entre estos aportes considerados *productos del proyecto* se encuentran la Guía para la gestión del Uso Público en sitios turísticos, así como el Manual CTN de buenas prácticas y calidad, cuyo cumplimiento otorga a las empresas el Sello CTN, el cual también cuenta con toda una estrategia de promoción y uso de la marca.

El proyecto no generó los resultados esperados en relación al mercadeo y comercialización de las empresas y de los atractivos del CTN, toda vez que este componente se ejecuto prácticamente en el último año de extensión del proyecto y concluyo rápidamente con el cierre, por lo tanto se trunco el proceso de promoción y el seguimiento en los esfuerzos de comercialización conjunta por parte de los empresarios.

Sostenibilidad

La sostenibilidad de algunos de las acciones y productos del proyecto no fue prevista durante la ejecución del proyecto en su correcta magnitud. Se esperaba que al final del proyecto las CARETUR's integraran un ente que le diera continuidad a algunas de las acciones del proyecto. Sin embargo esto no sucedió. Al finalizar el proyecto se constituye la Asociación CTN, nuevo ente, integrado por 32 empresarios junto con la Cámara de Comercio de Cajamarca. Ninguna de las CARETUR forma parte de esta asociación.

Como parte de esta evaluación final, el BID/FOMIN contempló la realización de un taller de planificación estratégica para la Asociación CTN, con la finalidad de garantizar en alguna medida el compromiso de este ente en la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto. Los resultados de esa planificación se encuentran en la sección de anexos.

La Asociación CTN se constituyo formalmente, sin embargo esto no garantiza sus sostenibilidad, sobre todo por su poca capacidad de liderazgo demostrada en estos 6 meses. ALAC sigue siendo el motor, ahora de la Asociación, cuya dependencia de fondos de cooperación es total.

Conclusiones

La ejecución del proyecto careció de importantes herramientas y técnicas que pudieron haber logrado una mayor efectividad y eficiencia de los procesos, así como un grupo meta de beneficiarios con una actitud más colaborativa con el proyecto en sus estructuras gremiales.

Algunos de los supuestos del proyecto no son válidos, sobre todo en relación a las condiciones de conformación interna y económica de las CARETUR's y su rol dentro del proyecto.

El proyecto se enfrentó con condiciones débiles de sus grupos meta (CARETUR's y empresarios) y optó por atender los requerimientos (tareas o actividades) directamente con los empresarios, en detrimento de su estructura asociativa.

El proyecto ha generado una importante experiencia piloto en términos de insumos que permiten la construcción de un Destino Sostenible, aun cuando el diseño del proyecto no se definió para atender e integrar todas las áreas de gestión que significa la consolidación de un Destino Turístico, lo cual fue puesto en evidencia en la Evaluación Intermedia.

El proyecto apunto a innovar en términos de productos en los Componentes 1 y 2 y se consideran logrados en el sentido de la definición de la Cartera de macroproductos, la Guía de Uso Público de Atractivos del CTN y el Manual de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios son instrumentos valiosos para la GESTION de los destinos que se pretendan abordar en adelante.

El proyecto ha generado una importante experiencia piloto en relación a la aplicación de la norma CTN cuyo resultado comprende 92 empresas a las cuales se le otorgo el sello, sin embargo esta experiencia piloto debe de sistematizarse a fin de mejorar y replicar.

El proyecto no cuantificó adecuadamente los aportes en tiempo y recursos invertidos por los Presidentes de las CARETUR's en los 5 años de ejecución. Esto recursos "en especie" eran posibles de ser cuantificados como contrapartida hasta en un 29% de los recursos en efectivo que el proyecto debió de aportar, por lo tanto al no visualizarse la contrapartida de las CARETUR's se desestimo su compromiso y se perdieron parte de los recursos del proyecto otorgados por el FOMIN.

Las condiciones del territorio intervenido (CTN) son complejas en términos de distancias, conectividad, conformación de gremios y desarrollo desigual del sector empresarial turístico, lo que afecto la equitativa gestión de la UC, ya venida a menos con poco personal y sobre carga de trabajo.

Debido a la magnitud de extensión del territorio que conforma el CTN (1300 kilómetros) el proyecto intervino en un 30% del mismo. Aun el 70% del territorio desconoce los productos del proyecto y los resultados generados por la intervención.

Recomendaciones específicas en relación al Sello CTN

La Asociación ALAC debe asumir el sello como uno de los resultados más importantes del proyecto. Debe además sistematizar el proceso de selección, capacitación, evaluación y otorgamiento de sello, a fin de mejorarlo y estar en capacidad de replicarlo.

El Sello debe tener su propia estructura operativa/administrativa con personal con las competencias necesarias, así como su presupuesto de promoción.

La Comisión de evaluación del sello CTN debe continuar con su operación. El sello CTN puede estar alojado en la Asociación CTN pero deberá contar con una estructura independiente, objetiva y responsable que sea la que otorgue el sello con base en los informes de los evaluadores.

La asociación CTN debe hacer una auditoria de las 92 empresas, con el fin de evitar que las empresas que no estén cumpliendo con los requisitos mínimos definidos puedan perjudicar la imagen del mismo sello.

El Sello CTN debe inscribirse para su acreditación en el **Global Sustainable Tourism Council**, organización recién creada que se encarga de acreditar y promover los certificados y sellos de turismo sostenible en el mundo. Esta organización cuenta con el aval de la OMT, de Rainforest Alliance y otros organismos de renombre mundial.

Es necesario monitorear los indicadores de sostenibilidad en las empresas con sello CTN. Las empresas deben cuantificar los cambios que les permiten ser empresas más sostenibles. Esto no solo funciona como motivador de las empresas sino de promoción del sello ante otras empresas del CTN que ven en sus estados financieros el esfuerzo de un proceso de sostenibilidad.

II. INTRODUCCION

Presentación

El presente documento corresponde al Informe Final de Evaluación del Proyecto “Programa para la competitividad de las MIPYMES -Consolidando el desarrollo del Destino del Circuito Turístico Nororiental”, ejecutado entre los años 2005-2009 con una extensión a Marzo 2010.

La evaluación se llevo a cabo entre los meses de Agosto y Setiembre 2010, una vez que el proyecto ha cerrado y se han entregado al BID/FOMIN los informes finales de ejecución así como presupuestarios.

Se debe destacar que en el momento de llevar a cabo esta evaluación, la Unidad Coordinadora del Proyecto ya había finalizado sus funciones, por lo esta situación representó una limitante importante en el flujo de información hacia la evaluación.

Aun cuando la entidad ejecutora, Asociación Los Andes de Cajamarca- ALAC- ha prestado su colaboración y se ha contado con el apoyo de la persona que asumió la contabilidad durante el proyecto, es innegable la limitante de no contar con la Unidad Coordinadora y en especial la Coordinadora del proyecto, en la facilitación expedita de toda la información de ejecución del proyecto.

Esta evaluación reconoce y agradece a ALAC su buena disposición de apoyar en todo lo referente a este proceso de evaluación, las dos personas que asigno para el acompañamiento y muy en especial la facilitación del vehículo para llevar a cabo el recorrido por todo el CTN.

Así mismo se agradece la participación de los 51 empresarios contactados en el desarrollo de esta evaluación, en especial a los miembros del Concejo Administrativo de la Asociación CTN.

Un agradecimiento sincero a los Presidentes de las CADETUR de Cajamarca, Lambayeque y Amazonas así como al Presidente de la CADETUR La Libertad.

Sobre el Ejecutor

Las entidades ejecutoras definidas en un inicio para llevar a cabo la ejecución del proyecto fueron la Cámara Regional de Turismo de Cajamarca (CARETUR Cajamarca) y la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC). Ambas entidades firmaron un convenio como condición previa al inicio de la ejecución del proyecto.

La Cámara Regional de Turismo, CARETUR, de Cajamarca fue fundada el 21 de Octubre del 2000. Su misión, como entidad sin fines de lucro, es el desarrollo del sector turístico de la región, de manera sostenible en el plano económico, social y medio ambiental. CARETUR ha manejado proyectos financiados por la Unión Europea, proyectos de capacitación con el gobierno local y el proyecto FIT Perú, el cual fue financiado por la cooperación española.

Por su parte la Asociación Los Andes de Cajamarca –ALAC-, es una asociación civil sin fines de lucro cuya misión es la generación de capacidades empresariales e institucionales para mejorar el bienestar de la población cajamarquina. Está constituida por Newmont y Compañía de Minas Buenaventura con el objeto corporativo de contribuir al bienestar social y al desarrollo humano sostenible de Cajamarca, a través de programas y proyectos que fomentan la participación de la comunidad, autoridades locales, sociedad civil e instituciones privadas.

ALAC es la continuidad de los esfuerzos en el campo del desarrollo sostenible iniciados con la Asociación Yanacocha, que ejecutaba proyectos en forma directa, la cual colaboró exitosamente con CARETUR en la ejecución del Proyecto Incremento del Empleo en el CTN. ALAC es una institución de segundo piso, que promueve proyectos de desarrollo a través de fondos concursables en la región y la asignación directa de fondos a proyectos considerados exitosos ó replicables.

La estrategia de ALAC consiste en el desarrollo de capacidades y la movilización de recursos en las siguientes áreas:

1. Fortalecimiento Institucional
2. Calidad y equidad en educación y salud
3. Fortalecimiento de capacidades empresariales
4. Infraestructura básica para el desarrollo

En cada una de estas áreas se financian y ejecutan una serie de proyectos, lo cual evidencia la fuerte presencia de ALAC en el territorio como entidad generadora de oportunidades económicas para la población del Departamento de Cajamarca, fundamentalmente, aunque ALAC está presente en otros departamentos vecinos, en menor medida.

Objetivos de la Evaluación

Esta evaluación se planteó con el fin de realizar un análisis concreto de los indicadores, cumplimiento de actividades, supuestos, resultados, mecanismo de sostenibilidad, impacto en los beneficiarios, nivel de posicionamiento del sello CTN, cumplimiento de metas condicionantes de desembolso o hitos, productos de conocimientos (originadas por las consultorías), lecciones aprendidas así como los lineamientos del plan estratégico para la organización Asociación CTN; la cual ha sido recientemente creada como un mecanismo de sostenimiento del proyecto.¹

Los objetivos principales de esta evaluación son:

- (i) Determinar si el alcance de los objetivos, resultados, propósito, mecanismos de sostenibilidad, fueron obtenidos tal como está descrito en el marco lógico (para ello se deberá elaborar un cuadro comparativo que evidencie y resuma los resultados y logros obtenidos);
- (ii) Identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el BID y/o el FOMIN; en el marco del turismo sostenible.
- (iii) Evaluar la capacidad de gestión y desempeño desarrollada por la unidad ejecutora (CTN), ALAC y CARETUR Cajamarca.
- (iv) Desarrollar un plan estratégico que permita generar *sostenibilidad* en el proyecto mediante la Asociación CTN, recientemente creada como contribución a la sostenibilidad del proyecto.
- (v) Desarrollar un taller de cierre con los miembros involucrados en el proyecto, en que se evalué la sostenibilidad de la intervención.

El informe de la evaluación final tendrá en consideración la **relevancia continua, niveles de eficiencia, efectividad, sostenibilidad, y lecciones aprendidas**. En este contexto, la evaluación examinará **entre otros** los siguientes aspectos:

a. **Cambios de contexto y revisión de supuestos (relevancia)**: ¿El diseño del proyecto fue el adecuado para lidiar con los problemas que enfrentó?; ¿Qué factores internos y externos ejercieron influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios y CTN Perú para lograr los objetivos proyectados?; ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del proyecto dado el contexto político, económico, y financiero?; ¿En qué aspecto afectó el cambio de unidad ejecutora en el desarrollo del proyecto?; ¿Participaron las instituciones según lo estipulado en los documentos del proyecto (Convenio, Memorándum de Donantes)?; ¿Las actividades previstas a desarrollar apoyaron a la consecución de los objetivos señalados?.

¹ Términos de Referencia Evaluación Final CTN-BID/FOMIN.

Se presentara un resumen del ambiente y las condiciones económicas, sociales, políticas y de negocios que hayan podido tener un impacto en el sector en que se llevó a cabo el proyecto. Cumplimiento de los aportes de CARETUR Y ALAC en efectivo y especies (valorizado). Evaluar el nivel de participación de la CARETUR así como del Consejo Directivo de acuerdo a lo previsto para el desarrollo del proyecto.

Resultados en términos de productos (outputs) logrados (efectividad): ¿Se alcanzo los resultados propuestos según las actividades, componentes de acuerdo al marco lógico, convenio y Planes operativos anuales?; ¿El programa alcanzo el número esperado de beneficiarios (empresarios, mipymes, etc.)?; ¿Los instructivos y materiales fueron los adecuados para generar competencias en los beneficiarios?; ¿De qué manera los consultores contratados por el proyecto apoyaron en la consecución del objetivo y generación de productos previstos?

Verificar los resultados de las actividades desarrolladas por el proyecto entre ellas el desarrollo de macro productos, manejo sostenible de atractivos y su gestión sostenible en el destino CTN, comercialización conjunta, mejora de gestión administrativas de las Mipymes, creación de nuevos paquetes turísticos a partir del proyecto (están siendo promovidos por los Tour operadores?).

Identificar el nivel del posicionamiento de la Normativa Sello CTN entre los beneficiarios, instituciones participantes; usuarios del servicio; ¿La norma CTN es reconocida como un estándar de calidad entre los beneficiarios y usuarios de los servicios y Tours operadores e instituciones referentes en el tema turístico?

En caso de no ser afirmativo determinar cuáles debieron ser los aspectos que se debieron aplicar para alcanzar el reconocimiento en la calidad. ¿Se percibe una imagen unificada del CTN por parte de los empresarios y Tours operadores? Las empresas han internalizado la norma como política.

A partir de las recomendaciones y sugerencias del informe de la evaluación intermedia cuales fueron las acciones, estrategias, etc. que impulsó la unidad ejecutora, además cuales fueron los efectos de las medidas adoptadas.

Qué significó la fase de ampliación de un año del proyecto para la unidad ejecutora, para los socios de la alianza como ALAC y las CARETUREs, para los beneficiarios?. Se contribuyó a la consolidación de los objetivos del proyecto?; cuáles fueron los hitos más importantes que se cumplieron en esta fase, qué resultados permitió obtener?

Asesoramiento de resultados de impacto (efectividad): ¿De qué manera el programa contribuyó al alcance de la meta? ¿Hasta qué punto se podría decir que se incrementado la capacidad de los beneficiarios?; ¿Cómo se hubiese elevado el impacto del proyecto?

Los beneficiarios están satisfechos con la calidad y la entrega de los servicios (consultorías y publicaciones); ¿Qué mejoras concretas o cambios se dieron en el grupo beneficiario como resultados directos del programa?; ¿Las capacitaciones obtuvieron los resultados esperados? La normativa y/o actividades han beneficiado y/o mejorado la calidad en los servicios de las empresas participantes. Ha permitido incrementar sus ingresos como resultado de la intervención. Las empresas certificadas con el sello CTN, difunden su certificación para incrementar su cartera de clientes? Se mantienen el contacto con las empresas (tours operadores) luego del fam trip?.

Logro de indicadores de desempeño y meta (eficiencia): ¿Cuál ha sido el desempeño de CTN Perú en cuanto a los indicadores de resultados proyectados y responsabilidades acordadas con respecto a la ejecución del proyecto? Adicionalmente, se debe obtener un análisis de costo/beneficio de la entrega de los servicios. Qué problema enfrentó CTN, ALAC y CARETUR Cajamarca y qué medidas se tomaron. Qué imprevistos se dieron en el transcurso del proyecto?

Sostenibilidad: Determinar el nivel y mecanismo de sostenibilidad del proyecto. ¿Los efectos del proyecto permanecerán en el tiempo? ¿El proyecto podrá continuar la entrega de servicios después que los recursos del FOMIN? ¿La creación de una personería jurídica es un mecanismo para asegurar la sostenibilidad?, si no fuese que otro mecanismo se puede emplear; ¿La agencia ejecutora formuló un plan o estrategia de sostenibilidad?; ¿Existen instituciones comprometidas con el desarrollo de esta estrategia?

Lecciones aprendidas: Que factores deben estar presentes que se pueda considerar en otras operaciones de esta naturaleza en el futuro. El consultor deberá proveer información acerca de las condiciones y capacidad institucional que pueda incluir la Asociación CTN para continuar en la consecución de los objetivos generales.

Metodología

La metodología propuesta para llevar a cabo la evaluación del proyecto consistió en:

Revisión de la documentación del proyecto. Revisión de todo el material disponible relacionado con el proyecto, entre otros: Convenio, marco lógico, reglamento operativo, memorándum de donantes, documentos del proyecto aprobado (comunicaciones), documentos de seguimiento, informes de desembolsos, informes semestrales de progreso, planes de acción, Informes de consultores, actas de reuniones del Comité Coordinador, productos del proyecto como manuales y materiales de promoción.

Visitas de Campo y entrevistas: incluyo (i) visitas in situ a la agencia ejecutora para realizar entrevistas a fondo, inspección de documentos y análisis de las actividades del proyecto;

(ii) entrevistas con los ejecutores, staff del FOMIN que participó en el diseño y ejecución del programa: (iii) entrevistas con entes relevantes participantes del proyecto (ALAC, CARETUR) (iv) entrevistas con una muestra de consultores y/o proveedores de asistencia técnica que fueron contratados por la agencia ejecutora. (v) Entrevistas con los beneficiarios: empresarios, instituciones.

Grupos focales: Realización de cuatro grupos focales con los empresarios de cada uno de los Departamentos, utilizando una guía de preguntas en relación a los resultados del proyecto como empresarios, para su región y para la integración de todo el CTN.

Cuestionario a empresarios: Se elaboro un cuestionario de preguntas de selección en relación a los resultados del proyecto el cual se envió todos los beneficiarios del proyecto.

Se realizo una Misión de Evaluación del Proyecto entre el 23 y el 31 de agosto, cuyo plan de trabajo se encuentra en la sección de anexos. En total se entrevistaron a 42 empresarios (de 92 con sello CTN), 7 consultores, la Directora Ejecutiva de ALAC, así como el Coordinador de fortalecimiento de capacidades empresariales, la Contadora del proyecto y la ex Coordinadora del proyecto con quien se sostuvo una reunión corta.

III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROYECTO Y SU CONTEXTO (Relevancia)

El Diagnóstico e identificación de problemas

En el documento *Memoradun de Donantes* del BID/FOMIN (2005) se identificaron algunas de la condiciones tanto del contexto de la región desde el punto de vista de desarrollo turístico, como de las necesidades identificadas, razonadas como los motivos que justificaron la intervención del proyecto, las cuales se plantean a continuación:

La distribución de los turistas en el territorio Peruano está concentrada en tres ejes fundamentales: el Circuito Turístico Sur (CTS) que engloba los iconos que conforman la imagen internacional de Perú como destino (Cuzco y Machu Pichu), el Circuito Turístico Norte (CTN) ² con importantes atractivos pero en menor grado de comercialización, y el eje central de Lima. Aún cuando el índice de monumentos o atractivos turísticos visitados indicaba para el año 2002 un total de 186,251 visitantes en los atractivos del CTN (Chan Chan, Huacas de Moche, Sipán, Sicán, Túcume, Kuntur Wasi, Cumbe Mayo, Granja Porcón y Kuélap) contra 322,495 en Cuzco (Santuario Machu Picchu), la tasa de crecimiento

² Incluye los departamentos de Amazonas, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque en la región nororiental del Perú

evidenciaba un flujo casi estable en Machu Picchu, contra una clara tendencia al incremento anual de visitantes en el CTN.

Esta situación permitió perfilar al CTN como la principal alternativa turística al Circuito Sur, ofreciendo una posibilidad de diversificación del producto turístico peruano hacia segmentos de turismo cultural, naturaleza y aventura.

El análisis turístico y particularmente la combinación de datos de oferta y demanda indicaron entre otras cosas que:

- (i) existe una clara tendencia al crecimiento a mediano y largo plazo en el CTN;
- (ii) no existe masificación temprana (concentración de turistas) en ninguna de las cuatro localidades del destino básicamente debido al corto período de estadía y la amplia distribución geográfica de atractivos;
- (iii) existe un bajo nivel de ocupación hotelera promedio (29%) que muy probablemente se desdobra en condiciones de baja rentabilidad y bajos niveles de calidad;
- (iv) existe suficiente capacidad instalada de habitaciones para hacer frente a un crecimiento en el número de turistas sin generar necesariamente presión por el uso del suelo ni grandes necesidades de inversión en planta turística;
- (v) existen relativamente pocas empresas tour operadoras lo que denota baja capacidad de diseño y operación de productos y paquetes turísticos en la zona.

Por lo tanto, el CTN se encontraba frente a una gran oportunidad de cara al futuro; sin embargo, aprovecharla significaba anticipar la solución de una serie de problemas de conjunto en todo el CTN tales como:

- (i) deterioro incipiente de algunos atractivos frágiles, producto de la presión que se origina en la falta de conciencia, la explotación no controlada y la falta de gestión y manejo turístico adecuado;
- (ii) la inexistencia de una masa crítica de productos turísticos debidamente definidos en términos de la segmentación de mercado⁸, que impide una clara comercialización de paquetes turísticos debidamente diseñados y operados por parte de las MiPyMEs;
- (iii) la inexistencia de elementos de control sobre la calidad del servicio y la sostenibilidad, que origina heterogeneidad y variabilidad en la prestación de los servicios (calidad variable) en el circuito con un subsecuente problema de competitividad para las MiPyMEs;
- (iv) ausencia de una visión de conjunto que impide comercializar el CTN como un destino unificado; y
- (v) (v) reducida capacidad de gestión de gremios, empresarios e instituciones para impulsar un desarrollo ordenado del destino a partir de una visión compartida de futuro.

El proyecto FOMIN se propuso a diferencia de otras iniciativas llevadas a cabo anteriormente, buscar formas de desarrollo sostenible en la macro región nororiental con una visión integral y una focalización en las MiPyMEs, de forma que la gestión y comercialización del destino fuese el catalítico de distintas iniciativas por parte de todos los actores participantes del mismo.³

El Marco Lógico propuesto: Fin, Propósito, Componentes (Lógica de intervención)

El **FIN** del proyecto fue elevar la competitividad de las MiPyMEs consolidando el desarrollo del Circuito Turístico Nororiental (CTN) del Perú, como destino turístico.

El **PROPOSITO** del proyecto fue diseñar y comercializar productos y fortalecer la gestión del sector, como la sumatoria de elementos que definen el destino turístico CTN Perú.

El Proyecto propuso el desarrollo de cuatro Componentes:

Componente 1: Diseño de Macro Productos Turísticos

El propósito de este componente fue diseñar una cartera de macro productos turísticos que se gestionen sosteniblemente en el destino CTN. Se contemplaron las siguientes actividades: (i) adaptación de una metodología para la conceptualización, diseño y sostenibilidad de macro productos turísticos; (ii) definición de la cartera de macro productos del destino CTN; (iii) capacitación a MiPyMEs para el manejo y utilización sostenible de atractivos frágiles; (iv) mejoramiento de las condiciones básicas de los atractivos turísticos; y (v) capacitación y acompañamiento de MiPyMEs para diseño de productos y venta de paquetes turísticos.

El proyecto financiaría la adaptación de la metodología basada en los conceptos de análisis de demanda, segmentación de mercados, ubicación de nichos específicos y posicionamiento, para conducir técnicamente el proceso de diseño de los macro productos del destino. Estos macro productos serían debidamente validados y divulgados, y se constituirían en la base para la preparación de productos específicos y paquetes turísticos por parte de empresarios privados, asegurando con esto una imagen unificada del destino CTN. La capacitación para el manejo sostenible de atractivos facilitaría la

³ Memorandum de Donantes, BID/FOMIN 2005

adopción de mejores prácticas en el diseño de productos como en la operación de los mismos, garantizando con esto la sostenibilidad en su uso. Esta labor generaría instructivos prácticos para facilitar la gestión sostenible de atractivos. Igualmente se capacitarán empresarios en las técnicas de diseño de producto y paquetes turísticos para promover el diseño de los mismos en consonancia con los macro productos y la estrategia de comunicación seleccionada. El mejoramiento de las condiciones básicas de los productos turísticos, se basará en el desarrollo de Planes de Manejo para las Zonas de Uso Público de los sitios más importantes (atractivos) detectados en la definición de los macro productos (para evitar impactos negativos), en estrecha coordinación con las entidades encargadas de la gestión y administración de los atractivos

Como resultados del componente, se contaría con:

- ✓ al menos 6 macro productos definidos
- ✓ un procedimiento estandarizado para incorporar nuevos macro productos en el futuro
- ✓ 3000 copias de instructivos publicados para la utilización sostenible de los atractivos
- ✓ 200 empresarios capacitados en el uso de los macro productos y la gestión sostenible de atractivos
- ✓ al menos 6 planes de manejo de uso público de atractivos
- ✓ 10 nuevos productos comercializándose en la región
- ✓ 100 empresarios capacitados en diseño de productos y paquetes de viaje.

Componente 2: Desarrollo y aplicación de la Normativa CTN

El propósito de este componente fue aplicar la normativa CTN para contribuir a mejorar la calidad del servicio y competitividad de las MiPyMEs del destino. Incluyó las siguientes actividades: (i) actualización de las normas CTN ya existentes; (ii) formación de evaluadores; (iii) divulgación de las normas; (iv) capacitación para las MiPyMEs en normas CTN; (v) acompañamiento para mejora de la gestión empresarial de las MiPyMEs; y (vi) evaluación de empresas.

Se actualizarían las normas CTN y sus respectivos procesos de evaluación para empresas de hospedaje, restaurantes y tour operadoras, incorporando nuevos elementos en función de los macro productos definidos. Estas normas incluirían aspectos básicos de buenas prácticas ambientales, sociales, de servicio y gestión. El proyecto contrataría asistencia técnica para desarrollar e impartir cursos, buscando con el tiempo desarrollar capacidades instaladas en instituciones educativas como CENFOTUR, Universidad San Ignacio de Loyola y otros centros de educación superior especializados en el tema de formación turística.

Paralelamente el programa brindaría asistencia técnica directa sobre buenas prácticas ambientales, sociales, de servicio y gestión a un grupo de 100 MiPyMEs seleccionadas, según criterios de elegibilidad. El programa apoyaría la capacitación y la evaluación cofinanciando el 50% del costo a las empresas en el programa.

Como resultado del componente se tendrían:

- ✓ al menos 150 empresas con sello CTN otorgado
- ✓ 200 empresas adicionales sensibilizadas sobre las normas
- ✓ 1000 guías de orientación publicadas para empresas
- ✓ 100 empresas con su gestión administrativa mejorada
- ✓ 10 evaluadores reconocidos
- ✓ diseño y operación institucionalizada de cursos de capacitación sobre calidad y sostenibilidad para MiPyMEs.

Componente 3: Mercadeo del Destino CTN

El propósito de este componente fue impulsar el posicionamiento del destino CTN para apoyar la distribución y comunicación de productos y paquetes turísticos de las MiPyMEs.

Comprendió las siguientes actividades: (i) diseño de una estrategia de comunicación y promoción unificada para el CTN; (ii) diseño de un programa de concientización de la sociedad civil y opinión pública; (iii) diseño e impresión de material promocional para el Circuito; (iv) diseño e implantación de un modelo de comercialización conjunta para las MiPyMEs.

Como resultado se contaría con:

- ✓ una estrategia de promoción y comunicación para el CTN de forma integral
- ✓ 100 empresas participando en el modelo de comercialización conjunta
- ✓ 100,000 unidades de material promocional producido y distribuido.

Componente 4: Fortalecimiento del Sector.

El propósito de este componente fue fortalecer las capacidades de gestión de gremios y coordinar sus acciones con una visión compartida. Incluyo las siguientes actividades: (i) desarrollo de capacidades de liderazgo en los dirigentes de los sectores privado y público; (ii) reuniones del Consejo Directivo; (iii) organización de talleres de concertación entre los actores de los sectores privados y público; y (iv) medición de indicadores de proyecto.

Como resultado se esperaría:

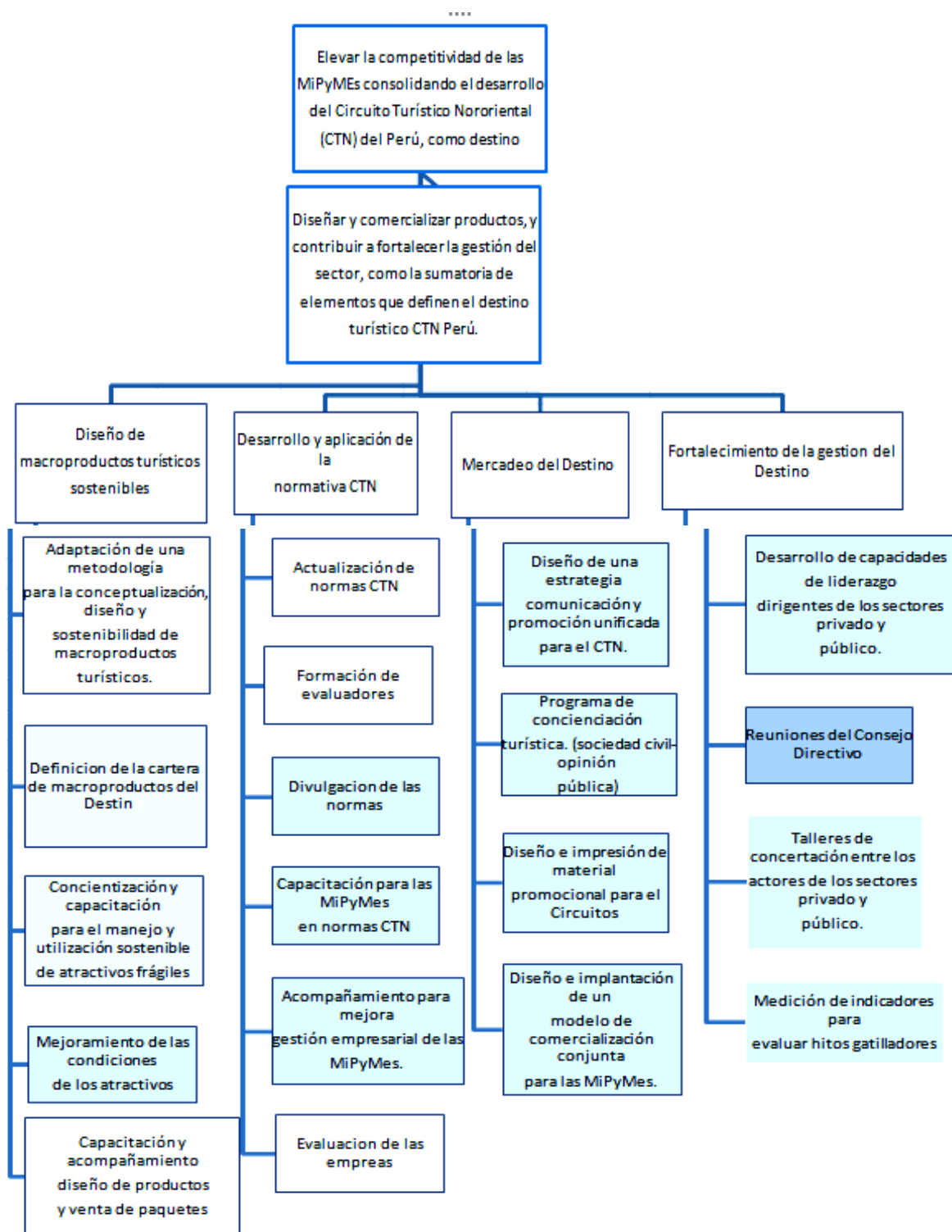
- ✓ 50 dirigentes del sector capacitados
- ✓ 12 talleres de coordinación
- ✓ 8 talleres de concertación
- ✓ Aumento en el número de socios de las CARETUR en 20% anual.

Hitos Gatilladores

La siguiente tabla muestra los hitos gatilladores iniciales establecidos en el Reglamento Operativo. Posteriormente y según avanza el proyecto fueron definidos nuevos hitos, hasta un número de 17 al final del proyecto, los cuales serán planteados más adelante.

Hitos Componente 1	Plazo	Indicador	Meta	Verificación
<i>No. 1 Macro productos definidos</i>	Oct-05	# macro productos diseñados	6	Registro del proyecto
		% de aceptación y conocimiento	80%	Encuesta
<i>No. 2 Planes de manejo diseñados</i>	Abr-06	# planes diseñados	8	Registro del proyecto
		% planes aceptados por los actores	100%	Registro de política pública
Hitos Componente 2				
<i>No. 3 Normas ajustadas</i>	Mar-06	# de normas ajustadas	3	Registros del proyecto
		% de empresas interesadas en el sello	60%	Encuesta por subsector
<i>No. 4 Grupo de evaluadores formados</i>	Jun-06	# de evaluadores formados	10	Registro del proyecto
<i>No. 5 Mitad de empresas evaluadas</i>	Oct-07	# empresas con sello CTN/ 200 empresas	0.5	Registro de proyecto
Hitos componente 3				
<i>No. 6 Estrategia de comunicación lista y validada</i>	Nov-06	% de actores que avalan la estrategia	70%	Encuesta
<i>No. 7 Diseño de material finalizado</i>	May-07	% actores que avalan diseño de material	70%	Encuesta
<i>No. 8 Sistema de comercialización estandarizado</i>	Dic-07	Sistema de comercialización diseñado	Si	Registro del proyecto
		# de solicitudes/ 50	0.8	Solicitudes aceptadas

Estructura de Desarrollo del Trabajo (EDT) del proyecto CTN, según el Marco Lógico (2005)



Los supuestos del proyecto

Los siguientes son los supuestos del Marco Lógico, mencionados en el Memorandum de Donantes (2005)

- No hay acontecimientos extremos que impacten negativamente sobre la industria turística del Perú.
- El Gobierno Central y los Gobiernos Regionales y Municipales invierten o promueven la inversión en mantenimiento y ampliación de la infraestructura y servicios básicos en el Circuito.
- Los interesados clave mantienen el compromiso en el proyecto y se identifican con el mismo.
- El Gobierno Central, INC e INRENA mantienen políticas de uso y preservación de atractivos.
- El nivel inicial de las empresas permite la adopción de las normas.
- Se mantiene el consenso, la visión y la acción unificada de los actores principales del destino.
- Las cámaras regionales transfieren beneficios a sus asociados.
- El Ejecutor es capaz de ejecutar el alto número de actividades previstas en el proyecto.
- El proyecto es capaz de desarrollar lecciones y mejores prácticas para contribuir a la gestión del destino.

La organización para la ejecución del proyecto (institucionalidad)

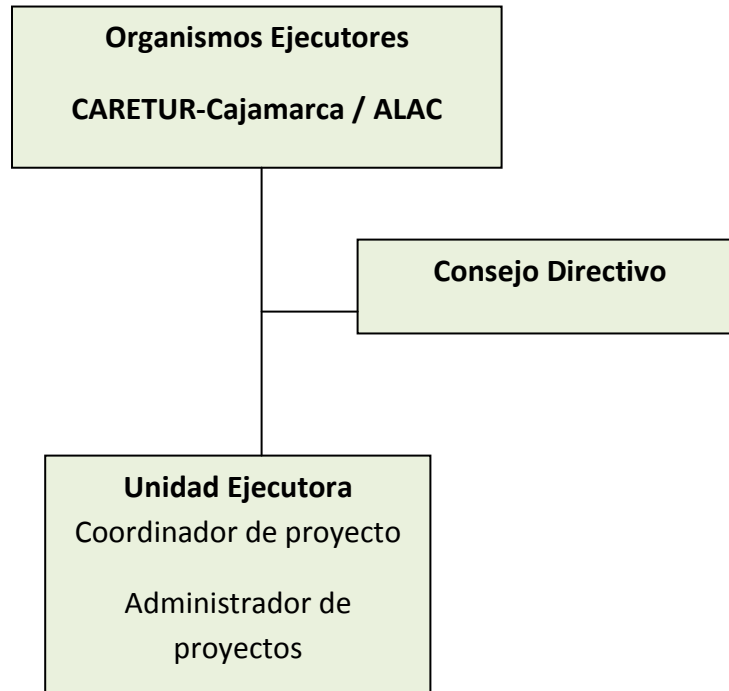
Según se indica en el Memo de Donantes, para la correcta ejecución del proyecto se instaló una **Unidad Coordinadora** del proyecto (UC) la cual debió operar en la CARETUR Cajamarca y debió estar constituida por un Coordinador de Proyecto, un Administrador de proyectos y un Contador.

Además, se instaló un **Consejo Directivo** que integraría en proporción equitativa, un representante y un suplente de cada una de las siguientes entidades: las CARETUR Cajamarca, Amazonas, Lambayeque y La Libertad; Cámara Nacional de Turismo (CANATUR); Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC); Fundación Backus; Instituto Nacional de Cultura (INC); y el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) (los tres últimos no aceptaron formar parte del Comité, quedando con 5 miembros).

Este Consejo funcionaría como órgano colegiado, con una sola voz asumida por el representante de CARETUR Cajamarca que lo presidiría. Inmediatamente después de su formación, definiría un manual interno de funcionamiento para cumplir con sus objetivos y funciones. Tendría no menos de una reunión ordinaria trimestral (4 reuniones al año) y todas las sesiones adicionales que se requieran para la ejecución del proyecto. Por lo menos dos veces al año organizaría foros abiertos de información sobre el avance del proyecto dirigidos al público en general. El Consejo Directivo podría establecer grupos de trabajo o comités técnicos especiales para apoyar su labor, a los que podría incorporar los especialistas y técnicos que estime necesario.

Se creó una Unidad Ejecutora sin personería jurídica gerenciada por la señora Miriam Gayoso Paredes y conformada por un administrador, una contadora y una secretaria; en total 4 profesionales multidisciplinarios, pero de la especialidad de turismo sólo uno de ellos. En el correr del tiempo, durante el año 2007, se prescinde de la función secretarial y el equipo se reduce a sólo 3 profesionales; luego, por acuerdo de directorio, a finales del 2008 se decide contratar un consultor en Gestión Estratégica Empresarial para reforzar la Unidad Ejecutora, culminando el proyecto con cuatro profesionales.

El siguiente esquema muestra la Estructura Organizativa constituida para la administración del Proyecto:



Cambios de contexto y revisión de supuestos (relevancia)

¿El diseño del proyecto fue el adecuado para lidiar con los problemas que enfrento?

El diseño del proyecto se planteó desde una lógica coherente en relación a la contribución en la conformación de Destinos Turísticos, sin embargo no se valoró adecuadamente la complejidad del territorio a intervenir, por extensión, estructuras públicas, nivel de articulación del sector privado y conectividad.

El papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas. Conlleva por tanto competencias tanto gubernamentales en materia de toma de decisiones como funcionales (planificación, organización y control de actividades empresariales), que normalmente deberían incumbir al sector público. (Manente, Minghetti, 2006).

En ese sentido los ámbitos en los cuales el proyecto intervino a partir del análisis de las necesidades del CTN incluirían competencias público-privadas, según los componentes del mismo. Sin embargo el sector público no se logró vincular al CTN.

El planteamiento del proyecto es innovador en la inclusión de la Normativa de Calidad y Sostenibilidad, que a la postre se convirtió en el entregable más importante y de mayor peso del proyecto.

¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios y CTN Perú para lograr los objetivos proyectados?

El siguiente cuadro muestra la percepción de los beneficiarios en términos del logro de objetivos, así como factores que han influenciado en el mismo, información recopilada en la misión de evaluación del proyecto. En general el grupo de beneficiarios meta se conformó con 200 empresarios que participaron en las diferentes actividades de los componentes, así como las Cámaras de Turismo y el los evaluadores.

Grupo meta	Percepción de logro	Factores
MiPyMes se capacitan en el uso de macro productos, diseño de productos y paquetes turísticos, gestión empresarial y buenas prácticas ambientales y sociales.	Se considera que la capacitación y asesoría en buenas prácticas y calidad ha sido útil, se ha logrado que las empresas se sensibilicen e inicien la aplicación de algunos de estos conocimientos. En cuanto a diseño de producto y paquetes no se considera que haya sido de provecho, sobre todo por parte de los Tour Operadores.	La mayoría de empresarios prestaron poca atención y no tenían mucho tiempo para atender los requerimientos del proyecto lo cual dificultó las tareas.
MiPyMes se capacitan en restauración, hospedaje y tour operación, mejoran su gestión, obtendrán el sello de diferenciación CTN y participarán en el programa de comercialización conjunta.	Hay un consenso general en la relevancia del sello CTN aun cuando las empresas que lo obtuvieron no han visto el beneficio en términos de comercialización, si consideran que el aprendizaje ha sido beneficioso a lo interno de la empresa.	Se considera que el Sello CTN era bastante exigente y muy difícil de aplicar para el logro del mínimo exigido. Aun así 92 empresas obtuvieron el sello.
Personas que se prepararan como evaluadores de la norma, capacitadores o promotores para concientización turística.	Se plantearon por parte de los empresarios reservas en términos de la mejor selección. El proyecto cumplió la meta en el número, los activos al momento de evaluación son solo 2.	Personal capacitado no puede dedicarse a Sello CTN pues fue un proceso que culminó en esa etapa.
Cámaras y organizaciones que verán fortalecida su gestión	La percepción de este logro es negativo, no se logró	Falta cultura organizacional en las CARETUR's.

organizacional

fortalecimiento y más bien se considera que el proyecto los afecto.

Fuente propia: Recopilación de opiniones de la misión de evaluación final.

¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del proyecto dado el contexto político, económico, y financiero?

El diseño del proyecto fue relevante en términos de la necesidad de fortalecer un nuevo Destino en la región norte del Perú que complemente y haga contrapeso a la tan posicionada región sur con Cuzco-Machu Picchu-Nazca.

Igualmente se considera relevante el hecho de fortalecer las empresas turísticas con criterios de calidad y sostenibilidad, la promoción y comercialización conjunta, así como la valoración y buen uso de los sitios de interés turísticos tanto naturales como culturales.

Aun cuando el Perú carece de políticas de estímulo al desarrollo empresarial desde el punto de vista turístico siendo que a pesar de todos estos esfuerzos, adolece por ejemplo de una Ley de Incentivos para el desarrollo turístico, si se cuenta con apoyo de las DIRCETUR's para el fortalecimiento de las empresas, al menos en Cajamarca, La Libertad y Lambayeque. Sin embargo el proyecto no logró articularse con estas entidades públicas por lo que no se potenciaron las actividades con el apoyo del sector.

¿En qué aspecto afecto el cambio de ejecutor en el desarrollo del proyecto?

El cambio en el ejecutor del proyecto, es decir de CARETUR Cajamarca a ALAC, afecto la motivación de los empresarios alrededor de CARETUR, sobre todo a sus líderes y este puede ser el origen de los problemas sucedidos en los siguientes años.

Es evidente que ALAC cuenta con una estructura y capacidad de gestión que supera en mucho a la CARETUR, por lo que en el diseño del proyecto se debió de prever esta situación en cuanto a la identificación del ejecutor.

Sin embargo ALAC cumplió adecuadamente con la administración del proyecto por lo que no se considera que haya afectado la ejecución (actividades de los Componentes) sino más bien la respuesta de las CARETUR's en los compromisos con el proyecto.

¿Participaron las instituciones según lo estipulado en los documentos del proyecto (Convenio, Memorándum de Donantes)?

Tanto en el Convenio como en el Memo de Donantes, se estipulo la participación activa de las CARETUR y principalmente la de Cajamarca, sobre todo como ejecutor de proyecto.

Aun cuando CARETUR no asumió la ejecución del proyecto ni en conjunto con las demás CARETUR's aportaron la contrapartida definida, si hubo participación de los representantes en el Comité Directivo durante toda la ejecución del proyecto. Estos aportes de tiempo y recursos de movilización, hospedaje y alimentación no se visualizan como contabilizados en el presupuesto de ejecución del proyecto, es decir el proyecto no registro adecuadamente los aportes de tiempo y recursos de los presidentes de las CARETUR en 5 años de ejecución.

¿Las actividades previstas a desarrollar apoyaron a la consecución de los objetivos señalados?

Si, en el caso del Componente 1, 2 y 3, las actividades contribuyeron al logro de los objetivos aun cuando en el caso del Componente 3 por llevarse a cabo en el último año de extensión del proyecto los resultados (el efecto) no son reconocidos por el momento. En el caso del componente 4 no se logro cumplir con el objetivo señalado.

La validez de los supuestos

A fin de analizar la validez de los supuestos, se considero el uso de la siguiente tabla, presentando y analizando cada uno de los supuestos del Marco Lógico del Proyecto.

Supuesto	Validez
No hay acontecimientos extremos que impacten negativamente sobre la industria turística del Perú.	Este supuesto no es válido. A inicios del año, la región sur del país sufrió una de las mayores inundaciones de la historia provocando el cierre total del circuito sur y produciendo un cese total de las operaciones turísticas en el Perú. Esto fue una voz de alarma sobre la fragilidad del acceso a los Destinos y la necesidad de que tanto el sector público como privado sumen esfuerzos en el fortalecimiento de otros destinos, lo cual favorece al CTN.
El Gobierno Central y los Gobiernos Regionales y Municipales invierten o promueven la inversión en mantenimiento y ampliación de la infraestructura y servicios básicos en el	Valido. Se evidenció alguna inversión local en cuanto a vías de acceso en el destino, sin embargo no se limita a la incidencia del proyecto.

Circuito.	
Los interesados clave mantienen el compromiso en el proyecto y se identifican con el mismo.	No es válido. Aun cuando se mantuvo la presencia de los representantes de las CARETUR en el Comité, sus afiliados mostraron poco interés en participar y ser beneficiados por los entregables del proyecto.
El Gobierno Central, INC e INRENA mantienen políticas de uso y preservación de atractivos.	Valido. Se mantienen las políticas, sin embargo con poco personal, escasos recursos y baja capacidad de gestión, los entregables del proyecto son poco útiles.
El nivel inicial de las empresas permite la adopción de las normas.	<p>No es válido. La mayoría de las empresas no están formalizadas, siendo esta una característica no del sector turismo sino de todo el sector de MiPyMes en el Perú, un 63% de las empresas trabajan en la informalidad.</p> <p>Por lo tanto ante esta situación, tratar de aplicar una norma de calidad y sostenibilidad sobrepasa las condiciones de las empresas y se vuelve un requisito a cumplir por el proyecto.</p> <p>En la evaluación de medio periodo se menciona en relación al tema:</p> <p><i>..es más útil insistir en que el productor tenga una encuesta de satisfacción y la utilice correctamente, que en obligar a cumplir una serie de requisitos de los que el productor no está convencido, no sabe exactamente que aporte le generan y no puede soportar económicamente.</i></p>
Se mantiene el consenso, la visión y la acción unificada de los actores principales del destino.	No es válido. No se dio ni se mantiene una visión de consenso entre los actores, al menos en el ámbito de este proyecto.
Las cámaras regionales transfieren beneficios a sus asociados.	<p>No es válido. Las CARETUR no lograron involucrarse en el proyecto como se estimó, por lo tanto la transferencia de beneficios a sus socios no se llevó a cabo en los márgenes esperados.</p> <p>Según informe de cumplimiento de Indicadores de Jose Luis Gálvez:</p> <p><i>Las Cámaras en su mayoría, no ejercen una</i></p>

	<p><i>representación y/o cubren las expectativas para las que fueron designadas, no alcanzaron a regularizar sus inscripciones en Registro Público, no convocan a nuevas elecciones para la continuidad de la vida institucional, o sencillamente no cuentan con suficientes asociados y los pocos que tienen no cotizan en sus instituciones, generando con ello un malestar en los empresarios y una pérdida del valor del concepto de “asociatividad” muy importante para la gestión actual y más para la actividad turística.</i></p>
<p>El Ejecutor es capaz de ejecutar el alto número de actividades previstas en el proyecto.</p>	<p>No es válido. El ejecutor identificado inicialmente CARETUR Cajamarca no logro asumir su rol.</p> <p>En lo que corresponde a la Unidad Coordinadora dentro de ALAC si cumplió con las actividades previstas.</p>
<p>El proyecto es capaz de desarrollar lecciones y mejores prácticas para contribuir a la gestión del destino.</p>	<p>Válido, se han logrado.</p>

IV. EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Logro de indicadores de desempeño y meta (eficiencia):

¿Cuál ha sido el desempeño de CTN Perú en cuanto a los indicadores de resultados proyectados y responsabilidades acordadas con respecto a la ejecución del proyecto?

Resultados a nivel del Fin

El FIN del proyecto *Elevar la competitividad de las MiPyMEs consolidando el desarrollo del Circuito Turístico Nororiental (CTN) del Perú, como destino turístico.*

Al respecto, es importante dejar claro que el Fin de un proyecto es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado. No implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr ese fin aunque si debe contribuir de manera significativa al logro del Fin. La definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto. (Matriz de Marco Lógico, BID).

El indicador que permite verificar la contribución del Fin según el Marco Lógico del Proyecto es:

- ✓ El arribo de turistas crece al 7% como promedio anual en el CTN

Según el Informe de Evaluación y Seguimiento de Indicadores (J.L. Gálvez, setiembre 2009) este indicador fue superado todos los años, tomando como referencia la información de crecimientos anuales de los arribos a establecimientos de hospedaje reportados por las DIRCETURs de Amazonas, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque.

Los datos mostrados son:

Base	2005	2006	2007	2008
7%	10%	11%	17%	8%

El informe presenta datos hasta 2008

Sin embargo, no queda claro si los porcentajes de la DIRCETUR son específicamente para las empresas beneficiarias del proyecto o para todo el ámbito de empresas en las regiones, lo cual puede llevar a una interpretación errónea de los datos.

Ahora bien, referir la contribución FIN a un único indicador de visitación puede ser engañoso, toda vez que elevar la competitividad de las empresas contempla una serie de parámetros más allá de este dato. Al respecto se considera que en la Evaluación de Medio Término debieron de ser complementados estos indicadores en el Maco Lógico para medir efectivamente la contribución del Fin del proyecto.

La Evaluación Intermedia por el contrario, planteó los criterios a tomar en cuenta en el diseño y gestión de un Destino Turístico (modelo de gestión propio de la empresa evaluadora) y los contrapone con los datos obtenidos del CTN, definiendo algunos aspectos a mejorar.

Este modelo toma en consideración 6 áreas de gestión y las desglosa en criterios o ámbitos de acción.

El siguiente cuadro muestra las áreas y los criterios de éste modelo propio de la evaluación intermedia, destacando en *letra cursiva* los ámbitos de incidencia de los Componentes del proyecto CTN:

Área de Gestión	Criterios
a.- Área de gestión	Criterio a.1: Dedicación presupuestaria al destino-producto Criterio a.2: Nivel de control en la gestión y uso de los recursos Criterio a.3: Existencia de una unidad gestora de destino-producto eficaz Criterio a.4: Existencia de un Plan Estratégico del destino producto Criterio a.5: Compromiso-estratégico y concertación entre agentes
b.- Área de territorio	Criterio b.1: <i>Puesta en valor e interpretación de recursos patrimoniales</i> Criterio b.2: Adecuación de la actividad con respecto a la estructura socioeconómica.
c.- Área de producto	Criterio c.1: Número de empresarios que rentabilizan su inversión Criterio c.2: <i>Diversificación de la oferta que complete un producto principal</i> Criterio c.3: Grado de concentración de la oferta en el territorio Criterio c.4: Desarrollo de los aspectos funcionales del producto Criterio c.5: Pertenencia a clubes de producto transversales y participación activa en el desarrollo de la oferta Criterio c.6: Número de productos ofertados en relación al número de empresas Criterio c.7: Grado de definición del producto como servicio complejo Criterio c.8: Grado de especialización de los productos según segmentos demanda Criterio c.9: <i>Desarrollo metodológico en creación de producto</i>

d.- Área de comunicación	Criterio d.1: Acciones de comunicación corporativas Criterio d.2: <i>Posicionamiento destino-producto</i> Criterio d.3: Coherencia demanda-producto-mensaje. Criterio d.4: Grado desarrollo de identidad de destino-producto Criterio d.5: <i>Acciones de sensibilización de la población local</i> Criterio d.6: Existencia de un Sistema de Información Turística en territorio Criterio d.7: Acciones de comunicación del destino-producto (externas e internas)
e.- Área comercial	Criterio e.1: Acciones de comercialización directa Criterio e.2: <i>Acciones de comercialización indirecta</i> Criterio e.3: Acciones de fidelización por producto Criterio e.4: <i>Estudios de mercado y de demanda real-potencial en el destino</i>
f.- Área de calidad	Criterio f.1: <i>Implantación de un plan de calidad en destino</i> Criterio f.2: <i>Implantación de sistemas de calidad en servicios turísticos en el territorio</i>

De los 29 criterios definidos en la gestión de un Destino Turístico según este modelo, el proyecto CTN atendía 8, he ahí que las recomendaciones de la Evaluación a juicio de esta consultoría, no fueron adecuadamente enfocadas hacia la contribución de cómo mejorar la gestión del proyecto y por lo tanto no fueron implementadas adecuadamente.

Se considera que el proyecto evaluado (CTN) no fue coincidente con el Modelo de Gestión de Destino diseñado por parte de la evaluación intermedia.

Resultados a nivel del Propósito

El Propósito es el *resultado esperado* al final del período de ejecución del proyecto. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que *el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor.*

La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto. (Matriz de Marco Lógico, BID).

El Propósito del proyecto fue *Diseñar y comercializar productos y contribuir a fortalecer la gestión del sector, como la sumatoria de elementos que definen el destino turístico CTN Perú.*

El Indicador planteado en el Marco Lógico fue el siguiente:

- ✓ Modelo de gestión turística para el destino CTN implementado y funcionando de forma sostenible al final del proyecto.

Definido este modelo como forma sistemática de promover el desarrollo de un destino turístico mediante la definición del público objetivo (demanda), la organización del servicio (oferta del servicio de MiPyMEs), la comercialización (precios, distribución, comunicación), la conservación de los atractivos (gestión de recursos turísticos) y la efectiva prestación del mismo (mediante empresas de calidad y personal calificado).

En el Informe de evaluación de indicadores del proyecto, el consultor hace referencia a otro indicador de logro, definido en la consultoría “Diseño, evaluación y seguimiento de Indicadores del Proyecto Competitividad de MiPyMes Consolidando el Desarrollo del Destino CTN”. Ibáñez, Octubre 2005.

Este Indicador es el siguiente:

- ✓ Promedio móvil del número total de visitas anuales al CTN según atractivo-ícono de cada región. Kuelap / Amazonas. C. Rescate / Cajamarca. Chan Chan / La Libertad Bruning – Tumbas Reales / Lambayeque. Se obtiene del promedio de las visitas de turistas en los cuatro íconos mencionados.

Los datos de visitación a estos atractivos-ícono son los siguientes:

Base	2005	2006	2007	2008
217.924	227.099	229.216	245.483	298.193

El informe presenta datos hasta 2008. Se obtiene del promedio de las visitas de turistas en los cuatro íconos mencionados.

Es posible que este Indicador se haya corregido hacia un aspecto más tangible como es la medición de la visitación en los atractivos iconos, lo cual como es evidente ha ido en aumento.

Ahora bien, los elementos del indicador inicial contempla aspectos de:

Definición del público objetivo, es decir la Demanda Turística, la cual se definió en la Estrategia de mercado.

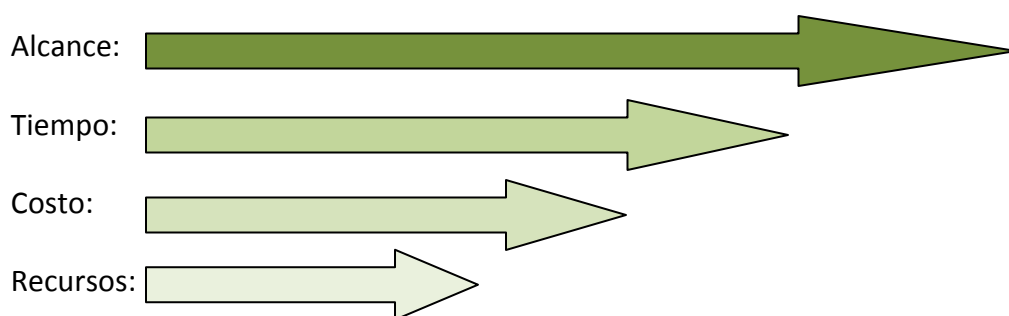
La organización del servicio, es decir la Oferta por parte de las MiPyMEs la cual se ha pretendido mejorar como parte de la intervención del proyecto en los componentes 1, 2, 3 con los diversos talleres de capacitación y asesorías que se han impartido.

La comercialización (precios, distribución, comunicación), por medio de la intervención de los Tour Operadores Locales y Agencias que deberían de estar comercializando hoy el circuito o algunos de sus atractivos más relevantes.

La conservación de los atractivos (gestión de recursos turísticos) y la efectiva prestación del mismo (mediante empresas de calidad y personal calificado), por medio del Componente 1 del proyecto el cual realizo acciones para mejorar la gestión de estos atractivos.

Contribuir a fortalecer la gestión del sector, actividades que se contemplaron en el Componente 4 y cuyos resultados son poco significativas.

Tal como se ha mencionado, los indicadores definidos aunque ciertamente importantes, no contemplaron el complejo panorama que significa el enunciado, por lo que se considera que a nivel del PROPOSITO del proyecto, el alcance fue sobre estimado, en relación al Tiempo de ejecución del proyecto, al presupuesto destinado para tal fin y a los recursos humanos asignados a la Unidad Coordinadora del proyecto, desfase que se muestra en el siguiente grafico:



En la definición del Alcance de un proyecto, es relevante registrar las expectativas de todos los involucrados en el proyecto, a fin de crear una estrategia de Gestión de Involucrados y con ello lograr la satisfacción de estas expectativas o la neutralización adecuada de aquellas expectativas no válidas.

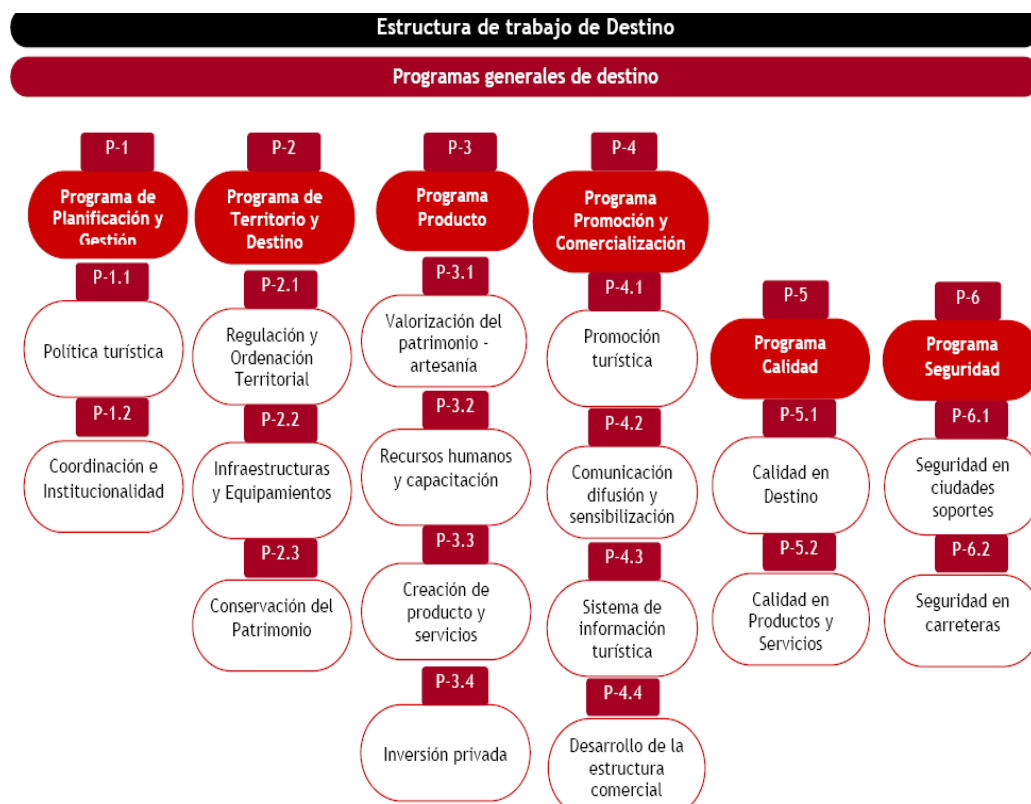
El Proyecto CTN no realizo este levantamiento por lo tanto no logro una efectiva gestión de algunos de sus involucrados tanto públicos como privados.

Modelo de Gestión de Destino del PENTUR (2008-2018)

Un destino turístico se define como un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. Este espacio atrae a turistas con productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenamiento de los atractivos disponibles, dotados de una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral PENTUR.

El desarrollo turístico basado en destinos se considera la fórmula territorial y conceptual más operativa y eficaz de planificar y gestionar el turismo. De esta forma se potencia el desarrollo económico y el bienestar de la comunidad, capitalizando la economía local generada por la dinámica empresarial, el mercado laboral y la actividad productiva.

Este nuevo enfoque dinamizará el desarrollo de circuitos y corredores, al dejar de lado los límites departamentales que fueron utilizados para delimitar las zonas turísticas



Comparando los programas generales de Gestión de Destino del modelo PromPerú con las áreas de atención del proyecto en términos de consolidación del Destino CTN, se evidencia que de los 17 criterios definidos en este Modelo de Gestión de Destino, el proyecto CTN atendió 6, situación que refuerza el planteamiento de que el proyecto a nivel del propósito fue sobredimensionado en cuanto a Consolidación de un Destino turístico se refiere.

Resultados a nivel de Componentes

Es relevante aclarar que la evaluación de los resultados por cada componente ha tomado como referencia los Indicadores propuestos en el Marco Lógico del Proyecto (2005), así como el Informe Final de Evaluación de los Hitos del proyecto, entregado en setiembre del 2009. En los Informes de avance de la Unidad Ejecutora del proyecto se incluyen otros Indicadores para cada componente, sin embargo no se localizo ninguna otra versión actualizada del Marco Lógico del proyecto, ni siquiera después de la Evaluación de Medio Periodo.

Igualmente, en el Informe de Hitos, se plantean 13 Hitos a setiembre 2009. Con la ampliación del proyecto un año más, fueron definidos 4 nuevos hitos ya que en los informes de avance de este nuevo periodo se hace referencia a los hitos número 14, 15, 16 y 17.

Componente 1: Diseño de Macro productos Turísticos Sostenibles

El **propósito** de este componente fue diseñar una cartera de macro productos turísticos que se gestionen sosteniblemente en el destino CTN. Se contemplaron las siguientes actividades: (i) Adaptación de una metodología para la conceptualización, diseño y sostenibilidad de macro productos turísticos; (ii) Definición de la cartera de macro productos del destino CTN; (iii) Capacitación para el manejo y utilización sostenible de atractivos frágiles; (iv) Mejoramiento de las condiciones básicas de los atractivos turísticos; (v) Capacitación y acompañamiento de MiPyMes para diseño de productos y venta de paquetes turísticos.

Indicador 1: Una cartera de macro productos turísticos definida para el CTN gestionados sosteniblemente al segundo año del proyecto.

Resultado:

El CTN cuenta con un documento denominado: Cartera de Macro productos Turísticos, publicado en diciembre 2006.

Los macro productos fueron identificados en tres grandes categorías, a saber

Experiencias Culturales: Arqueología, Historia, Cultura Viva

Experiencias Naturales: Ecoturismo y Turismo Aventura

Experiencia Urbana: Ciudades de Destino

Estos fueron asignados por Región según las condiciones de cada una, es así como La Libertad cuenta con macro productos en todas las categorías, Lambayeque con todas a excepción de Turismo de Aventura, Cajamarca en las mismas condiciones y Amazonas con todas las categorías a excepción de Ecoturismo.

El siguiente gráfico muestra la Cartera de Macro productos definidos para el CTN.

MACRO PRODUCTOS CTN PERU

Cartera de Macroproductos Turísticos (Diciembre 2006)

Macro productos	Experiencias Culturales			Experiencias Naturales		Experiencia Urbana
	Arqueológica	Histórica	Cultura Viva	Ecoturismo	Aventura	Ciudad Destino
1.La Libertad	Huaca Luna	Trujillo	Huanchaco	Huamachuco	Malabrigo	Trujillo
	Chan Chan	Museo de Arqueología e Historia			Pacasmayo	
	El Brujo					
2.Lambayeque	Batan Grande-Sicán	Museo Bruning	Pimentel	Chaparrí		Chiclayo
	Túcume	Museo Tumbas Reales		Bosques de Pomac		Lambayeque
	Huaca Rajada	Museo Nacional Sicán				
3.Cajamarca	Cumbemayo	Cuarto del Rescate	Porcón	Porcón		Cajamarca
	Ventanillas Otuzco	de Centro Histórico				
	Kuntur Uasi					
4.Amazonas	Kuelap	Museo de Huancas Leimebamba			Catarata de Gocta	Chachapoyas
	Karajia				Gran Vilaya	Leimebamba
	Revash				Laguna de Cóndores	

El documento publicado contiene cuadros de síntesis sobre nichos de mercado internacional y nacional, plazos y prioridades para el desarrollo de Macro productos y plazo para el desarrollo de productos por destino, así como una importante ilustración de fotografías.

Durante la labor de consulta a los empresarios⁴, se percibe una buena valoración de la información y documentación generada por el proyecto, sin embargo se considera el documento muy académico y de poca utilidad sobre todo para la comercialización de los productos, es especial para las Tour Operadoras.

Indicador 2: Al menos 6 macro productos definidos y documentados en el CTN al final del primer año.

Resultado:

Tal como se indico, el Documento Cartera de Macro productos identifica 6 macro productos para el CTN.

Indicador 3: 3000 instructivos publicados para la utilización sostenible de los atractivos al final del primer año

Resultado:

El proyecto publicó en Junio 2007, 2000 ejemplares de la Guía para la gestión de Uso Público de los atractivos del CTN, documento que se considera un importante aporte a la construcción de buenas prácticas de Gestión en los sitios de atracción turística.

La Guía cuenta con 233 recomendaciones que se refieren a un ámbito interno de los sitios, pero también a condiciones externas cuya competencia sobre pasa la misma administración del sitio, en temas de Prevención, Corrección, Control y Monitoreo.

Se considera la Guía como un importante Producto del Proyecto CTN, la cual constituye la primera en su género en todo el país, por lo que el proyecto ha generado un valioso y útil instrumento para la gestión de sitios turísticos naturales o culturales en todo el Perú.

Indicador 4: 200 empresarios de MiPyMes concientizados y capacitados en el conocimiento de los macro productos y la gestión sostenible de atractivos, al final del primer año.

Resultado:

⁴ Visita de inspección y consulta al CTN, 22 al 30 de agosto 2010

Según consta en nota de prensa del proyecto, durante la última semana de febrero y la primera de marzo 2007 se realizaron los talleres de *Difusión de los Manuales de Uso de los Atractivos Frágiles del Circuito Turístico Nororiental* en las ciudades de Chachapoyas, Chiclayo, Trujillo y Cajamarca. Las sesiones, organizadas por el Proyecto CTN – Perú, contaron con la participación de 191 empresarios del sector turismo, representantes del Instituto Nacional de Cultura – INC y el Instituto Nacional de Recursos Naturales – INRENA.

Estos manuales contribuyen con el desarrollo de la actividad turística en el mencionado circuito, teniendo en cuenta que el crecimiento turístico continuará incrementándose, pudiendo llegar a amenazar la base de esta actividad, que son los ambientes arqueológicos, culturales y naturales en ámbito del proyecto. Por ello se plantean una serie de recomendaciones encaminadas a preservar este patrimonio sin descuidar la satisfacción del visitante.

Los talleres estuvieron divididos en dos partes. La primera estuvo referida al marco conceptual, diagnóstico, aspectos legales y administrativos, así como también aspectos de conservación e investigación. En la segunda parte se realizaron visitas a sitios determinados en cada región con el objetivo de demostrar cómo se aplica el uso del manual en la práctica.

En Amazonas, 47 participantes visitaron el distrito de Huancas, donde está el Mirador del Cañón del Sunche, de singular belleza paisajística. Destacó la participación del alcalde distrital, quien se comprometió a liderar la conformación de un comité de gestión del recurso turístico.

En Lambayeque, los 42 participantes visitaron el distrito de Pítipa, donde se ubica la Reserva Natural Arqueológica de Pomac.

En La Libertad, 34 fueron los visitantes del distrito de Moche, donde se encuentra la Huaca del Sol y la Luna. Especial énfasis mereció el adecuado manejo de este atractivo turístico, que cumplió con muchas de las buenas prácticas expuestas en los talleres.

Finalmente en Cajamarca 68 miembros vinculados al sector turismo visitaron Cumbemayo, que pese a tratarse de un ícono turístico importante de la región y del CTN – Perú, se encuentra actualmente expuesto a actividades de vandalismo y no cuenta con un comité de gestión, razón por la cual la directora del INC Cajamarca se comprometió a liderar un proceso para tal fin.

Indicador 5: 6 planes de manejo para zonas de uso público en los principales atractivos diseñados y validados.

Resultado:

En relación a los seis planes de manejo en zonas de uso público, se llevaron a cabo únicamente dos, uno en Bosque de Pomac y otro en Cumbemayo.

La ex Coordinadora de Proyecto, menciona por medio de correo que *“al respecto de los 6 planes de Manejo se hicieron dos (Del Bosque de Pomac y Cumbe Mayo), se envió una*

carta de fundamentación y se obtuvo la no objeción del FOMIN para proceder. El motivo fue que cada plan de manejo sobrepasaba los 100, 000 dólares y no teníamos presupuesto para eso (fue un error en el diseño del Proyecto)”.(correo electrónico de Miriam Gayoso con fecha 25/08/10)

Indicador 6: Un convenio de cooperación firmado con el Instituto Nacional de Cultura y el Instituto de Recursos Naturales

Resultado:

Según el Informe de cumplimiento de Hitos, estos dos Convenios se realizaron y dichos documentos son ahora un legado del proyecto a estas dos entidades públicas, las cuales tienen toda la potestad para su uso y transformación de condiciones de manejo en estos importantes sitios naturales y culturales en todo el Perú.

Indicador 7: 10 nuevos productos comercializándose en la región al final del proyecto.

Resultado:

Al no existir referencia sobre quien o que empresas deberían comercializar estos productos, ni línea de base al respecto, no es posible medir este Indicador.

Hitos relacionados con el Componente:

Número Hito	Nombre Hito	Fecha Limite	Observaciones
01	Metodología para el diseño de los Macro productos del destino.	30-Dic-2005	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta Nº 032/06 del 13-10-06. No objeción: Fax Nº 4163/2006 del 18-10-06. Fecha real de cumplimiento 18-OCT-2006. Demoró 10 meses + 18 días.
02	Número de macro productos diseñados, distribuidos en las 4 regiones y validados en un proceso abierto.	30 julio 2006	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta Nº 004/07 del 11-01-07. No objeción: Fax Nº 183/2007 del 15-01-07. Fecha real de cumplimiento 15-ENE-2007. Demoró 5

			meses + 15 días.
03	Convenios firmados (INC, INRENA) y manual de uso público para atractivos frágiles en la Cartera de Macro productos.	30 dic. 2006	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta N° 009/07 del 12-02-07. No objeción: Fax N° 578/2007 del 12-02-07. Fecha real de cumplimiento 12-FEB-2007. Demoró 1 mes + 12 días.
04	Al menos se financiará total o parcialmente 2 consultorías necesarias para el objetivo de la actividad 1.3. Mejora de atractivos frágiles.	Reprogramado 30 de agosto 2007	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta N° 010/08 del 28-01-08. No objeción: Fax N° 390/2008 del 04-02-08. Fecha real de cumplimiento 04-FEB-2008. Demoró 5 meses + 4 días

Informe final evaluación y seguimiento de indicadores. J Gálvez 2009.

Componente 2: Desarrollo y aplicación de la normativa CTN.

El **propósito** de este componente fue utilizar un sello de diferenciación para contribuir a mejorar la competitividad de las MiPyMEs del destino. Incluyó las siguientes actividades: (i) Actualización de las normas CTN; (ii) Formación de evaluadores; (iii) Divulgación de las normas; (iv) Capacitación para las MiPyMes en normas CTN; (v) Acompañamiento para mejora de la gestión empresarial de las MiPyMes; (vi) Evaluación de empresas.

Indicador 1: Normas implementadas (al final del proyecto). 200 empresas con sello CTN.

Resultado:

Este indicador fue reformulado en dos ocasiones. En el POA 2008-2009 se plantea el indicador como: *número neto de empresas con sello CTN son 40*, número de empresas que aplican al sello (Convocadas) 100. Posteriormente fue ampliado, aunque no se menciona de este cambio en los Informes Semestrales al FOMIN.

En el periodo de ampliación de un año del proyecto (abril 2009-Marzo 2010), se varía el indicador a: *al menos 50 empresas más con sello CTN.*

En total el proyecto logro otorgar el sello CTN a 92 empresas, luego de un proceso de fortalecimiento en su año de extensión, con la participación del Consultor Bacanegra, es así como en la primera fase obtuvieron el sello 50 y en la segunda 42 nuevas empresas.

Indicador 2: 1000 guías de orientación publicadas

Resultado:

Se imprimieron 200 Manuales CTN en un inicio y posteriormente se hizo una re impresión de 150 más.

Indicador 3: 200 empresas sensibilizadas sobre las normas.

Resultado:

Durante todo el proceso se logro cumplir la meta de sensibilización de las 200 empresas, manifestada en los Informes de avances del proyecto. En el Informe de avance de setiembre 2009, se da cuenta como resultado: *298 MiPymes capacitadas en Talleres de Sostenibilidad Turística* lo cual permite verificar el indicador propuesto.

Indicador 4: 100 empresas mejoran su gestión administrativa.

Resultado:

Aun cuando se entrego el Sello CTN a 92 empresas, esto no garantiza que las empresas hayan logrado mejorar su gestión administrativa, sobre todo si el hábito de las buenas prácticas no quedo instalado en las empresas, en todo el personal. Se reconoce la limitación de los empresarios en la contratación de personal formado, así como las limitaciones de los mismos empresarios en dar continuidad a los procesos de capacitación iniciados por el proyecto.⁵

Aun así, durante la misión de evaluación y en especial en los grupos focales, los empresarios manifestaron su conformidad con los procesos de capacitación y asistencia técnica otorgados por los consultores del proyecto, así como la mejoría en términos de controles internos, expresado sobre todo por los empresarios dueños de micro y pequeñas empresas.

⁵ Durante la evaluación se identificaron problemas de atención por parte del personal que tiene contacto con el cliente, así como serias fallas en el costeo de los servicios y en general en el área administrativa.

Indicador 5: 10 evaluadores reconocidos por CTN

Resultado:

El proyecto desarrollo un proceso de selección tanto de Consultores Junior para el acompañamiento a las empresas en la implementación de la Norma CTN, así como de formación de Evaluadores. El proyecto da cuenta de la formación de 5 consultores Junior y tres evaluadores, reconocidos.

Indicador 6: Formalización de cursos de capacitación para MiPyMes, en instituciones de educación

Resultado:

Se firmo un convenio con la Universidad Privada del Norte de Trujillo (U.P.N) para la realización de cursos de capacitación sobre la “Guía de Uso Público de Atractivos Frágiles” y el “Manual de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios”, dirigidos a las MIPYMES de La Libertad.

Estos cursos se impartieron durante los dos últimos años de ejecución del proyecto y atendieron a 151 empresarios según consta en informes de avance del proyecto.

Hitos relacionados con el Componente:

Número Hito	Nombre Hito	Fecha Limite	Observaciones
05	Actualización y validación de un conjunto de Normas Técnicas de Calidad.	30 setiembre 2006	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta Nº 006/07 el 12-02-07. No objeción: Fax Nº 578/2007 del 12-02-07. Fecha real de cumplimiento 12-FEB-2007. Demoró 4 meses + 12 días.
06	Grupo de Evaluadores Formados.	28 febrero 2007	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta Nº 040/07 del 10-05-07.

			No objeción: Fax Nº 1992/2007 del 16-05-07. Fecha real de cumplimiento 16-MAY-2007. Demoró 2 meses + 16 días.
07	Empresas con Sello CTN	Reprogramado con Carta Nº 3090/08 del 19-08-08 al 30-Set-2008.	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta Nº 016/09 del 13-02-09. No objeción: Fax Nº 537/2009 del 20-02-09. Fecha real de cumplimiento 20-FEB-2009. Se anticipó 8 días.
08	Programa de Capacitación desarrollado, aplicado y sistematizado para MiPyMES en Normas de Calidad.		Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta Nº 057/08. No objeción: Fax Nº 4742/2008 del 6-01-09. Fecha real de cumplimiento 6-ENE-2009. Demoró 6 días.
14	60 empresas captadas participan en el Programa de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios	-	-
16	40 empresas con Certificación CTN	-	-

Componente 3: Mercadeo del destino CTN.

El **propósito** de este componente fue impulsar el posicionamiento del destino CTN para apoyar la distribución y comunicación de productos y paquetes turísticos de las MiPyMES. Comprendió las siguientes actividades: (i) Diseño de una estrategia de comunicación y promoción unificada para el CTN; (ii) Diseño de un programa de concientización de la sociedad civil y opinión pública; (iii) Diseño e impresión de material promocional para el Circuito; y (iv) Diseño e implantación de un modelo de comercialización conjunta para las MiPyMes.

Indicador 1: Una estrategia de promoción y comunicación para el CTN de forma integral

Resultado:

Se llevo a cabo la consultoría pertinente y el proyecto generó un producto importante cual es la Estrategia de Promoción del CTN.

Como parte de la implantación de este Plan se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Actualización del plan de marketing
- Workshop -Foro
- Taller de Marketing
- Viaje de Familiarización
- Rueda de Negocios
- Taller de Negocios Regional
- Publicidad en medios
- Banners en Webs Medios de Prensa
- Participación en ferias
- Actualización de la página Web del CTN

Los resultados de todos estos esfuerzos de promoción son difíciles de identificar, toda vez que no se cuenta con una Línea Base del nivel de comercialización de los atractivos del CTN en el 2005, para lograr con ello medir cual efectivos fueron los estudios y las actividades desarrolladas. En el Hito No. 12 se mencionan 4 direcciones web de Tour Operadoras las cuales venden el destino CTN.

La pagina www.ctnperu.net se encuentra inhabilitada al momento de esta evaluación por lo tanto no fue posible analizar la exposición de los productos en la propia página del CTN, lo cual evidencia en mucho el nulo seguimiento que se ha dado a este esfuerzo.

Se visitaron las páginas www.sipantours.com y www.greentours.com y ninguna de ellas hace referencia al CTN ni a los nuevos productos. Ambas venden la Ruta Moche, la cual en comunicación personal don Carlos Díaz de Green Tours, *la venden por decisión propia hace varios años y no por la influencia del proyecto*. Ninguna de las páginas muestra incluyen empresas de hospedaje con el sello CTN. Dos de ellas muestran el sello CTN.

Indicador 2: 200,000 unidades de material promocional distribuidas

Resultado:

El proyecto generó material promoción de alta calidad como bolsas, brochures, CD's, posters, folders, lo cual contribuyó con el posicionamiento del Destino, sin embargo es necesario continuar con la impresión de estos materiales, de lo contrario el esfuerzo no será sostenible.

Los materiales promocionales no alcanzaron el número indicado, por motivos de costo. Con recursos del proyecto los materiales publicados fueron de alta calidad, cabe la duda si será posible reimprimir estos materiales en un futuro.

Indicador 3: 100 empresas MiPyMEs participando en el modelo de comercialización conjunta.

Respuesta:

Se debe hacer la salvedad de que al no estar operando la página oficial del CTN en internet no es posible verificar este indicador, ya que según informe de consultoría sobre el *Sistema de Comercialización Marca Reinos Perdidos* fue por medio del Sitio WEB sitio donde se plasmó la acción de comercialización conjunta. Sin embargo esta evaluación considera que el modelo de comercialización no fue definido ni puesto en la práctica por parte de los empresarios del CTN.

Hitos relacionados con el Componente 3:

Número Hito	Nombre Hito	Fecha Limite	Observaciones
09	Participación conjunta en eventos promocionales nacionales o internacionales	30 Dic.2009	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta N° 001/08 del 08-01-08. No objeción: Fax N° 081/2008 del 9-01-08. Fecha real de cumplimiento 09-ENE-2008. Demoró 9 días.
10	Material promocional para el circuito CTN – Perú impresos.	Reprogramado con Carta N° 3090/08 del 19-08-08 al 30-Dic-2008	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta N° 057/08. No objeción: Fax N° 4742/2008 del 6-01-09 Fecha real de cumplimiento 6-ENE-2009. Demoró 6 días. Se autorizó un avance de 30 millares según carta N° 017/07 a FOMIN/BID.

			Con Fax N° 3626/2008 del 24-SET-2008 se da No Objeción a la reimpresión de 20 millares adicionales.
11	Modelo de Comercialización conjunta.	Reprogramado con Carta N° 3090/08 del 19-08-08 al 30-Dic-2008	Hito cumplido Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta N° 024/09 del 25-03-09. No objeción: en trámite. Fecha real de cumplimiento 25-MAR-2009. Demoró 2 meses + 25 días
12	Mercadeo conjunto de productos y paquetes turísticos definidos en el plano empresarial basados en la definición de los macro productos y en la Norma CTN.	30-Dic-2008	Hito Cumplido. Informe Final de Consultaría de Nicolás Nadramia y Mario Anaya. Según se indica los productos se pueden apreciar en: www.ctnperu.net www.sipantours.com www.abiyaytours.com www.greentours.com.pe
15	50 Empresarios con Sello CTN participan en los Foros-Workshops.	-	-

Componente 4: Fortalecimiento del Sector.

El propósito de este componente fue fortalecer las capacidades de gestión de gremios y coordinar sus acciones con una visión compartida. Incluyo las siguientes actividades: (i) desarrollo de capacidades de liderazgo en los dirigentes de los sectores privado y público; (ii) Reuniones del Consejo Directivo; y (iii) organización de talleres de concertación entre los actores de los sectores privado y público; (iv) Medición de indicadores de proyecto

Indicador 1: 50 dirigentes del sector capacitados en Cajamarca, La Libertad, Lambayeque y Amazonas

Resultado:

El proyecto entrego a las CARETUR de Cajamarca y Amazonas un monto de 3.250 soles para contribuir con su Plan de Fortalecimiento Gremial, sin embargo no se reporta ningún

informe ni se hace alusión a este resultado. Se conoce que el Presidente de CARETUR Lambayeque no aceptó los recursos pues manifestó que su Cámara estaba desarticulada.

Es posible asegurar que el indicador no fue cumplido.

Indicador 2: 12 talleres de coordinación y 8 de concertación

Resultado:

Se realizaron dos talleres uno en Chachapoyas y otro en Trujillo.

Indicador 3: El número de socios de las CARETUR aumenta. 20% anual

Resultado:

Se contrato una Consultoría en Desarrollo Organizacional la cual tenía como objetivo el Fortalecimiento Organizacional de las Cámaras Regionales de Turismo de Cajamarca, La Libertad, Lambayeque y Amazonas a por medio de la determinación de Planes de Acción, el Desarrollo de Liderazgo Gremial y la Determinación de Funciones del Gremio.

Se conoce del Informe Final del Consultor, sin embargo el fortalecimiento de las CARETUR no se llevo a cabo. En informes semestrales no hace alusión a esta consultoría ni a los resultados de la misma.

Hitos relacionados con el Componente:

Número Hito	Nombre Hito	Fecha Limite	Observaciones
13	Talleres de Concertación entre los actores de los sectores privado y público.	30-Dic-2008	Hito cumplido. Solicitud de No Objeción a FOMIN/BID Carta Nº 011/08 del 28-01-08. No objeción: Fax Nº 390/2008 del 4-02-08. Fecha real de cumplimiento 04-FEB-2008. Se anticipó 10 meses + 24 días.
17	Personería Jurídica Asociación CTN	-	-

Resultados a nivel de Ejecución Presupuestaria

El costo (inversión) del proyecto se estimó inicialmente en US\$ 1.318.664. El FOMIN aportaría US\$ 798,431 (60%), a través de recursos no reembolsables. El saldo de US\$ 520,233 (40%) estaría a cargo de los ejecutores como contrapartida local, **de los cuales al menos el 71% sería en efectivo**, es decir \$370 mil dólares.

El presupuesto estimado del proyecto se presenta en el siguiente cuadro:

Categorías presupuestarias	FOMIN	Aporte Local	US\$	TOTAL	Porcentajes
	US\$				
Personal	162,000	70,200		232,200	18%
Logística	34,560	45,560		80,120	6%
Componente 1	141,650	40,200		181,850	14%
Componente 2	176,000	20,100		196,100	15%
Componente 3	101,000	235,800		336,800	26%
Componente 4	45,200	83,600		128,800	10%
Sub total	\$660,410	\$495,460		\$1,155,870	89%
Imprevistos 4%	33,021	24,773		57,794	4%
Evaluación intermedia y final	50,000	0		50,000	4%
Auditoria	40,000	0		40,000	3%
TOTAL	\$783,431	\$520,233		\$1,303,664	100%
<i>Actividades de control del Clúster</i>	\$15,000			\$15,000	
GRAN TOTAL	\$798,431	\$520,233		\$1,318,664	
Porcentajes	60%	40%			

El siguiente cuadro de información de ejecución presupuestaria del proyecto, ha sido facilitado por ALAC con el objetivo de mostrar los desembolsos por Componente, así como los saldos disponibles al cierre del proyecto.

De este informe se desprende que el proyecto cerró con un Saldo Disponible de \$198.072, del presupuesto del BID/FOMIN.

Los componentes en los se reporta un monto a favor importante son el Componente 2 y el Componente 3, es decir los dos componentes a los cuales el proyecto les prestó mayor atención e incluso amplió un año más, con el fin de lograr los resultados propuestos.

El FOMIN no puede re-dirigir ese remanente de fondos a la recién constituida Asociación CTN. Vistos los requerimientos de tiempo y fondos en el componente 3, es una lástima que no se hayan dejado amarrado esos fondos en acciones de mercadeo futuro, por medio de convenios con instituciones tanto dentro como fuera del país.

Por ejemplo, un convenio con los organizadores de las ferias de turismo en Lima a fin de garantizar la participación del CTN al menos 2 años más, un convenio de cooperación con Rainforest Alliance a fin de que el CTN estuviera presente en todas las ferias a las cuales asiste esta ONG tanto en América como en Europa, un tiraje de material publicitario grande tipo folletos, o la creación de una Guía de Turismo del CTN, indicando el recorrido, los establecimientos con Sello, los atractivos etc. Con un tiraje grande (20.000 guías) colocadas en librerías y oficinas de turismo de todo el Perú, para dar solo algunos ejemplos de cómo se pudieron haber utilizado esos fondos.

Cuadro No. 1
ESTADO DE INVERSIONES Y APORTES LOCALES

No. de la operación : ATN / ME - 8867 - PE

NOMBRE DEL PRESTATARIO DE LA ENTIDAD EJECUTORA: ASOCIACION LOS ANDES DE CAJAMARCA - CAMARA REGIONAL DE TURISMO DE CAJAMARCA

Categorías de inversión (completar todas las categorías con los códigos respectivos)	PRESUPUESTO VIGENTE		Acumulado hasta solicitud anterior No 19		Presente Solicitud Número No 20		Acumulado Actual		SALDOS DISPONIBLES	
	BID	Aporte Local	Desembolsos BID	Aporte Local	Desembolsos BID	Aporte Local	Desembolsos BID	Aporte Local	BID	Aporte Local
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) =(4)+(6)	(9) =(5)+(7)	(10) =(2)-(8)	(11) = (3)-(9)
01.00.00 MACRO PRODUCTOS TURISTICOS	136.650,00	29.247,00	130.710,12	12.238,38			130.710,12	12.238,38	5.939,88	17.008,62
02.00.00 NORMATIVA CTN	218.600,00	4.761,00	144.442,49	24.324,22			144.442,49	24.324,22	74.157,51	(19.563,22)
03.00.00 MERCADEO DEL DESTINO	228.478,00	95.100,00	146.858,34	14.728,22			146.858,34	14.728,22	81.619,66	80.371,78
04.00.00 GESTION DEL DESTINO	41.700,00	83.600,00	34.561,50	6.138,06			34.561,50	6.138,06	7.138,50	77.461,94
05.00.00 PERSONAL	14.000,00	234.360,00	12.760,00	255.371,66			12.760,00	255.371,66	1.240,00	(21.011,66)
06.00.00 LOGISTICA	34.560,00	55.742,00	38.535,63	50.406,72			38.535,63	50.406,72	3.975,63	5.335,28
07.00.00 EVALUC. INTERM Y FINAL	50.000,00	-	7.800,00	-			7.800,00	-	42.200,00	-
08.00.00 AUDITORIA	40.000,00	-	6.000,00		4.000,00		10.000,00	-	30.000,00	-
09.00.00 IMPREVISTOS	14.721,00	17.423,00					-	-	14.721,00	17.423,00
10.00.00 ACTIVIDADES DE CLUSTER							-	-	-	-
88.00.00 PENDIENTE	-						-	-	-	-
89.00.00 REVOLVING FUND	-						-	-	-	-

A. SUB-TOTAL	778.709,00	520.233,00	521.668,08	363.207,26	4.000,00	0,00	525.668,08	363.207,26	253.040,92	157.025,74		
B. FONDO ROTATORIO			58.338,00		54.338,00		54.338,00		(54.338,00)			
C. TOTAL (A+B)			580.006,08		58.338,00		580.006,08		198.702,92			
D. TOTAL (BID+ A. LOCAL)		1.298.942,00	943.213,34		58.338,00		943.213,34		355.728,66			
E. PARI-PASSU %	0,60	0,40	0,61	0,39	1,00	-	0,61	0,39				

El siguiente cuadro muestra la relación del Aporte Local, compromiso del proyecto.

La suma comprometida por el proyecto como Aporte Local fue de \$520.233, la diferencia se debe a que se considero un aporte de \$ 148.400 por parte de las CARETUR`S que no se hicieron realidad, ya que las organizaciones no estaban en capacidad de aportar esa cantidad.

Sin embargo esta evaluación considera que no se registraron los aportes de tiempo, costos de desplazamiento a reuniones por parte de los Presidentes de las CARETUR´s y otras actividades, evidenciado en todas las Actas de las reuniones del Consejo Directivo. **Por lo tanto si hubo un aporte no cuantificado de estas organizaciones en el proyecto.**

El proyecto exigía de contrapartida en efectivo al menos un 71% del monto acordado, el resto 29% pudo haber sido reconocido como aporte en especie, toda vez que al menos tres de los Presidentes de CARETUR participaron activamente en las reuniones del Comité Directivo durante 5 años y algunas de las actividades del proyecto⁶, sin que esto fuera cuantificado por la administración del proyecto. Es decir el remanente del proyecto de \$198 mil dólares pudo haberse justificado de esta forma y aprovechado los recursos.

⁶ Por ejemplo, en entrevista con el Sr. Marco Mavila manifestó que el personalmente atendió una semana a un consultor argentino, recorriendo con él, el CTN con recursos propios.

Cuadro No. 2

Relación de contrapartida del proyecto.

<u>APORTE LOCAL POR AÑOS</u>					
<u>FONDO EMPLEO</u>					
2005	2006	2007	2008	2009	2010
	4200	18200		15960	16650
	1800		13640	16650	
	9500				
	3400				
	18900	18200	13640	32610	16650
<u>ASOCIACION LOS ANDES-ALAC</u>					
2005	2006	2007	2008	2009	2010
35778	14750	14620	14620	14620	
11829	14340	14340	14340	12000	
2883	16060	14620	14620	8347	
	15160	14620	9668		
			14620		
50489	60310	58200	67868	34967	
TOTAL	50489	79210	76400	81508	67577
* 35778 son pagos directos desde la administración de ALAC (Abril-Octubre 2005)					

Se debe resaltar en todo caso, el compromiso de ALAC en el hecho de localizar y comprometer la contrapartida con el Fondo Empleo y asumir un monto importante, tratando de minimizar el impacto en el faltante de los fondos en efectivo por parte de las CARETUR.

Aun con estos faltantes de fondos, el Pari Passu del proyecto (60/40) se cumplió con un 61% por parte del FOMIN y un 39% por parte del Ejecutor.

V. EVALUACION DEL IMPACTO DEL PROYECTO (Efectividad)

Resultados en términos de productos logrados

El presente capítulo tratará de dar respuesta a las siguientes interrogantes, según el resultado de cada uno de los componentes, a fin de verificar la efectividad de las acciones desarrolladas en el proyecto.

Componente 1:

¿Se alcanzo el desarrollo de macro productos, manejo sostenible de atractivos y su gestión sostenible en el destino CTN?

Los productos más importantes de este componente son la creación de la *Cartera de Macro productos Turísticos*, publicada en el 2006 y la *Guía para la Gestión de Uso Público de los Atractivos del CTN*, publicada en el 2007.

Alrededor de estos dos productos se generaron talleres de capacitación con los empresarios, aplicación de la Guía para planes de uso público de dos recursos como lo son Cumbemayo y Bosque de Pomac, capacitación de guías locales, alianza con una universidad para impartir cursos relacionados con el tema y convenios suscritos con el INCR y el INRENA.

Se considera que el proyecto ha sentado un precedente no solo en la región CTN sino en todo el país, en relación al establecimiento de normas para la gestión sostenible de los recursos turísticos, entre ellos los arqueológicos que sin duda son los más sobresalientes del país.

La Guía de Uso Público, es sin lugar a dudas una valiosa herramienta, que, por medio del Convenio con el INC e INRENA, pretende insertarla en la gestión propia de los recursos culturales y naturales de estas instituciones. El proyecto ha cumplido con otorgar este producto, corresponde a los Gestores de los atractivos hacer uso de este en mucho o poco, según las condiciones económicas y humanas de cada uno.

A nivel del CTN se logro incidir en la gestión de dos de los recursos más importantes, Cumbemayo y Bosque de Pomac, aun cuando no son los más visitados del Circuito. Sin embargo es necesario que los entes públicos y privados que tienen a su haber la administración y gestión de los principales atractivos del CTN cuenten con recursos

económicos y humanos que puedan aprovechar los insumos que este proyecto les ha dado.

En relación a la Cartera de Macro Productos Turísticos, aun cuando su formato no permite ser una herramienta de manejo para las empresas operadoras del CTN (Agencias y TTOO), al menos plantea un panorama general de los atractivos del Circuito y pretende orientar a aquellos que comercializan de manera tradicional los principales atractivos.

Según el PENTUR (síntesis 2008-2013) aunque la Región Norte del Perú, presenta un flujo de turistas menor al de la región Sur, la potencialidad de esta oferta se presta para desarrollar una mayor variedad de intereses especiales de viaje.

Por una parte, si se toma en cuenta los once ecos regiones del Perú, se puede comprobar que la Norte concentra diez de ellas, de las cuales cuatro son exclusivas de esta región: mar tropical, bosque seco ecuatorial, páramo y bosque tropical del Pacífico, configurando una flora y fauna de especial atracción.

En este contexto, esta macro región puede satisfacer tanto el turismo de naturaleza convencional, basado en paseo por ríos y bosques, como el especializado, enfocado en la observación de determinadas especies de la flora y fauna. Así, cuenta con una de la áreas naturales protegidas más grandes del Perú: Pacaya-Samiria, así como otras áreas de exclusiva flora y fauna: Parque Nacional del Río Abiseo, Santuario Nacional Manglares de Tumbes, Área de Conservación Privada Abra Patricia, etcétera. Por otra parte, sus playas se han posicionado para satisfacer el turismo de sol y playa, así como el de deportes de aventura, sobre todo *surf* en playas como Máncora, Lobitos, Órganos, Cabo Blanco y Huanchaco, entre otras.

Por último, en la zona se puede destacar el segmento de Cultura no solo por los museos y arqueología (Museo Arqueológico Bruning, Museo Tumbas Reales Señor de Sipán, Museo Nacional de Sicán, Museo de Sitio Túcume, Kuelap, Ciudadela de Chan Chan), sino también por la gastronomía, el turismo rural comunitario, el termalismo y el chamanismo.

Por lo tanto la Cartera de Macro productos del CTN sigue la pauta del PENTUR lo cual es correcto y propone macro productos y productos según cada una de las regiones.

El proyecto inicialmente contemplo la creación de 6 planes de manejo de uso público de los atractivos, sin embargo por asuntos de costos solo se contribuyo con dos de ellos, los cuales ya se han mencionado.

Sin embargo los atractivos que se encuentran bajo la tutela del INC e INRENA (sin tomar en cuenta aquellos que son manejados por Fundaciones privadas como el Complejo Arqueológico el Brujo), presentan debilidades importantes en términos de gestión, según la información proporcionada por los entrevistados.

En el grupo focal llevado a cabo con 8 empresarios de Cajamarca se manifestó que:

Cajamarca es la pata coja del CTN, los atractivos están venidos a menos, no hay proyectos de investigación para poner en valor los atractivos. Los principales sitios están descuidados, no hay museos, solo vendemos Cumbemayo. Aun falta mucho por hacer.

Por otra parte, se considera que las consultorías contratadas para este componente han dado los resultados esperados según los Términos de Referencia definidos. Los consultores contratados son sin duda profesionales de gran experiencia y excelente formación académica.

El proyecto ha sentado la base pero el impacto aun está lejos de ser evidente.

Componente 2:

El componente 2 se puede considerar como el componente especial del proyecto en términos de atención por parte de la Unidad Coordinadora, recursos aportados al mismo, nivel de participación de consultores y empresarios, nivel de exposición en medios y número de empresas participantes.

Los principales productos de este componente lo constituyen *el Manual CNT de Buenas Prácticas para un Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios*, publicado en junio 2007, así como el lanzamiento del *Sello CTN* y el resultado final de *92 empresas con Sello CTN* en las categorías de establecimiento de hospedaje, alimentos y bebidas (restaurantes), tour operadoras y agencias de viajes.

Se plantea a continuación una interpretación del proceso que siguió el desarrollo del Componente:



Es importante iniciar con la mención de que no existe en el Perú hasta el momento como propuesta país, una herramienta que permita certificar la sostenibilidad de las empresas del sector turismo. Existe, eso sí, un sello de calidad denominado CALTUR, que a juicio de los empresarios aun no se implementa por parte del MINCETUR, ni tiene gran potencial.

Por ende el Componente 2, vino a atender una necesidad en términos de innovación al plantear una Norma que incluyera no solamente aspectos de Calidad sino también de Sostenibilidad en tres categorías de empresas, a saber, hospedaje, restauración y tour operación.

Según el Sr. Carlos Bazán (comunicación personal) consultor principal de este componente, el objetivo al finalizar el proyecto era que el sello fuera asumido por el Estado, en la figura del MINCETUR y que éste se apropiara de esta norma y la promoviera incluso más allá del CTN. Sin embargo esto no se llevo a cabo, no se conoció en esta evaluación ningún convenio con el MINCETUR que garantice la continuidad de la sensibilización a las empresas, su aplicación y evaluación para el Sello CTN.

En entrevista, algunos empresarios opinaron que el MINCETUR no le dio el apoyo requerido al proyecto, pues consideraron que el Sello CTN le hacía competencia a CALTUR. En todo caso el proyecto no logró que el MINCETUR adoptara el sello.

¿La norma CTN es reconocida como un estándar de calidad entre los beneficiarios y usuarios de los servicios y Tours operadores e instituciones referentes en el tema turístico?

La norma CTN si es reconocida como un estándar de calidad, se reconoce los esfuerzos del proyecto en términos de asesoramiento con consultores, las distintas capacitaciones que se dieron durante todo el proyecto y la dedicación con que la Unidad Coordinadora atendió este componente. Se reconoce la complejidad y complementariedad de la Norma. Algunos de los empresarios entrevistados manifestaron lo difícil que fue cumplir con el porcentaje de requisitos mínimos para lograr el sello. Al menos en el CTN el sello es reconocido en las principales ciudades. Sin embargo el proyecto incluyó únicamente un 30% del territorio del CTN.

Las empresas han internalizado la norma como política?

Esta evaluación no visitó por motivos de disponibilidad de tiempo las 92 empresas con sello CTN; durante toda la misión se entrevistó a 42 empresarios por medio de diferentes metodologías, entre ellas, grupos focales o entrevistas personales y encuestas por correo electrónico, (10 empresarios mas), por lo tanto se considera casi el 50% de los empresarios como un grupo representativo. Es posible asegurar que con algunas excepciones, la Norma CTN aun no ha sido interiorizada como política a nivel empresarial.

Algunas de las expresiones surgidas en los conversatorios son las siguientes:

Debió de haberse hecho un análisis más realista sobre la situación de las empresas, la necesidad de inversión era muy alta, el cambio tiene que darse desde el dueño, el proceso de certificación necesitaba tener niveles o pasos.

La Norma ha logrado crear conciencia sobre la necesidad del cambio, pero creo que la certificación que tengo no la merezco.

Es necesario volver a hacer evaluación de empresas, lo ideal es entrar a estándares de calidad que lo lleven a un sello posterior. Lo que sí ha logrado es en principio un cambio de actitud para continuar con el proceso.

Muchas empresas tienen sello pero siguen con sus malas prácticas y uno no se explica cómo lo obtuvieron. Se supone que debieron de cambiar pero sigue actuando como siempre. Creo que las empresas selladas se hicieron más para cumplir con una meta del proyecto.

En efecto se percibe una desconfianza casi generalizada sobre el proceso que culminó con el otorgamiento del Sello CTN a las 92 empresas. Se debe recordar que en un inicio, la meta del proyecto fue de 200 empresas certificadas. Este indicador debió variarse pues al final del periodo oficial del proyecto en marzo 2009, solo se contaba con 50 empresas con el Sello CTN, de ahí que se debió aceptar por parte del FOMIN una extensión del proyecto y en su segunda fase lograr certificar a 42 empresas nuevas.

Existe en los entrevistados, una tendencia a creer que el proyecto forzó el otorgamiento del Sello, con el afán de cumplir con el requisito impuesto por el proyecto. Esta evaluación no puede aseverar o refutar esta percepción de los empresarios, puesto que no se realizó una Auditoría a las empresas que permitiera verificar el nivel de aplicación de los estándares.

Se considera que el nivel de madurez de las empresas, en el cual muchas de ellas no cuentan ni con la legalización de su personería, era muy básico como para enfrentar un proceso de normalización.

Aun en estas condiciones, el proyecto ha sentado de nuevo un precedente en el Perú con la primera certificación, *el único Circuito con su propio sello*, como menciona un consultor, el cual desde todo punto de vista es necesario fortalecer.

El proceso de otorgamiento del Sello CTN debe verse como un piloto, recuperar las lecciones que ha dejado y estructurar el modelo (sistematizarlo) con el fin de que pueda ser replicado en nuevas empresas, así como en otras regiones turísticas del país.

La normativa y/o actividades han beneficiado y/o mejorado la calidad en los servicios de las empresas participantes?

Se considera que gracias al proceso de capacitación las empresas en general han logrado mejorar en aspectos de calidad y se ha comprendido mejor el negocio en el que están. Esta aseveración es particularmente importante en Amazonas, donde los empresarios cuentan con mucho menos experiencia que las demás regiones que tienen apoyo estatal y un mayor número de visitantes.

“El Manual del CTN ha permitido ordenar el trabajo y reforzar e innovar en el sentido de calidad. Las capacitaciones han sido muy importantes, siempre hubo algo nuevo de aprender (empresaria CTN).”

Las empresas certificadas con el sello CTN, difunden su certificación para incrementar su cartera de clientes?

En general, esta evaluación logró verificar que el Sello CTN tiene muy poca difusión por parte de las empresas.

Para los propietarios de los Tour Operadores, se considera que el Sello CTN no le dice nada a su cliente pues no está reconocido, por lo tanto no lo usan ni en sus páginas web ni en sus materiales de promoción.

Durante la misión, se identificaron tres empresas que tienen a la vista del cliente el Sello CTN, entre otros reconocimientos, por lo que es difícil visualizarlo. Contribuye a ello el diseño del logotipo con fondo negro, el tamaño pequeño y el enmarcado en vidrio de casi todas, lo cual lo hace casi imperceptible.

Tampoco se evidencio que las empresas con sello lo comuniquen a sus clientes en sus habitaciones o por otro medio de contacto, no se encontró en todo el recorrido por el Circuito una sola empresa que informara al público sobre el Sello CTN ni tampoco sobre el CTN en general.

¿Los instructivos y materiales fueron los adecuados para generar competencias en los beneficiarios?

En general se considera que el proyecto invirtió adecuadamente en la publicación de materiales para las capacitaciones, guías, manuales, instructivos, sin embargo no en la cantidad suficiente como para lograr un efecto importante en términos de incremento en número de visitantes o posicionamiento del CTN en cuanto a la demanda. En todo caso la publicación de estos materiales no es sostenible.

¿De qué manera los consultores contratados apoyaron en la consecución del objetivo y generación de productos previstos?

Se considera que los consultores contratados para el Componente 2, fueron seleccionados con buen criterio, tanto los consultores máster como los junior. Se tuvo posibilidad de conversar con 4 de ellos y no cabe duda del nivel de conocimiento, empeño, entusiasmo y cariño que le aportaron al proyecto.

Componente 3:

Es necesario mencionar que uno de los principales argumentos de motivación que uso el proyecto para atraer a las empresas hacia la Norma CTN fue el mercadeo que las mismas iban a recibir como empresas certificadas a diferencia de todas las demás que no lo estaban.

Formar parte de la estrategia de comercialización, mayor presencia en ferias y contactos con Agencias y Tour Operadoras significo para los empresarios una oportunidad valiosa que merecía la atención y cumplimiento de la norma CTN (Consultor).

Los principales productos de este componente son: el Plan de Marketing del CTN y su Plan de Implementación, el lanzamiento de la Marca Comercial CTN bajo el lema *Los Reinos Perdidos...Descúbrelos*, dos Fam Trips, 4 Workshop, 1 Bolsa de Negocios, y participación en 4 ferias de turismo (3 en Perú y 1 en Ecuador)

Se logró la comercialización conjunta, creación de nuevos paquetes turísticos a partir del proyecto?

El Circuito CTN como se ha mencionado, es complejo por su extensión, conectividad, nivel de desarrollo empresarial, organización territorial-política y diferencias en cuando a medios de vida para los pobladores.

En Cajamarca el sector turismo se mantiene en un 90% como resultado de la presencia de las empresas mineras de la región, que tienen contratos corporativos con los hoteleros, logrando con ello un impacto en toda la cadena de valor de la actividad. En Cajamarca la hotelería ha aprendido a mejorar sus estándares de calidad debido a la competencia que les genera la ocupación de las mismas empresas mineras, así como un pequeño porcentaje por turismo.

Por su parte Trujillo (Lambayeque) y Chiclayo (La Libertad) son ciudades dedicadas al comercio, en especial Chiclayo, en las cuales de igual manera no se depende del desarrollo turístico. Sin embargo el establecimiento, lanzamiento y apoyo por parte de PromPeru para la denominada **Ruta Moche**, en la cual se destaca el Señor de Sipán y la Ciudadela de Chan Chan Patrimonio de la Humanidad, ha generado que el 5% del turismo que llega al Perú (principalmente a la región de Cuzco-Machu Picchu-Nazca o Lago Titicaca) este optando por visitar esta Región (Carlos Diaz, comunicación personal).

Por su lado Chachapoyas en la Región de Amazonas, aparece como la *cenicienta del Circuito* debido a la lejanía del resto de las ciudades pero principalmente a la conectividad con ellas, ya que no existe un puente aéreo que la pueda unir con el resto del CTN, aun contando con valiosos y destacados recursos arqueológicos y de naturaleza. Por el contrario esta región está siendo integrada más bien hacia el este, con los tour operadores que llegan hasta Tarapoto en otro tipo de recorridos.

Esta naturaleza disímil de las regiones del CTN, ha tornado compleja la aspiración de comercialización conjunta, por lo que la gestión de comercialización se concentró en:

- Agencias de Lima o Región Sur del país: Algunas de ellas participaron en los Fam Trips o Workshops con resultados aun no concretados.
- Agencias de las regiones del CTN: Las cuales ya vendían algunos de los atractivos y productos del CTN, pero que no han hecho esfuerzos por integrar a las empresas con Sello CTN. Algunas de estas agencias están celosas por las agencias de afuera y tratan de convencer a los hoteleros de mantener la fidelidad con las locales.
- Tour Operadoras Locales: Encargadas de vender los atractivos y circuitos locales, al cliente en el lugar de destino. Este cliente por lo general llega por sus propios medios.

La interrogante acá es a que aspiro el proyecto? A vender más las regiones y sus atractivos o a generar mayor visitación a los empresarios con el sello CTN?

Se considera que el proyecto aposto a ambos. Con el Componente 1 se aspiraba a lograr mejores condiciones en la gestión de los atractivos y controlar impactos por la visitación. Con el componente 3 se aspiró a que los comercializadores seleccionaran las empresas con sello CTN (Componente 2) en la venta de sus paquetes. Sin embargo el resultado obtenido al final del proyecto se distancia en mucho de las expectativas generadas por parte de los empresarios.

Los empresarios entrevistados durante la evaluación, han manifestado en su totalidad que este componente no alcanzo los resultados esperados en términos de posicionamiento del destino, comercialización y aumento en el número de clientes a sus establecimientos.

Tomando como referencia las páginas web de agencias citadas en el Informe de cumplimiento de Hitos, así como las mencionadas en la Estrategia de mercadeo, se visitaron las páginas de las siguientes empresas:

- ✓ Cajamarca travel
- ✓ Inkanatura
- ✓ Cloud Forest Expeditions
- ✓ www.ctnperu.net
- ✓ www.sipantours.com
- ✓ www.abiyaytours.com
- ✓ www.greentours.com.pe

Los resultados son los siguientes:

Página oficial del CTN:

Esta página no está en operación. Esta consultora no logró ver ni estudiar la misma en ningún momento, ya que según mencionaron algunos empresarios, una vez el proyecto finalizó, no se pagaron los derechos para continuar con la presencia en la web.

Esto es absolutamente contraproducente y dice mucho sobre la apropiación de los resultados del proyecto por parte de los empresarios.

Cloudforest Expeditions:

Es una de única empresas que incluye en su página web el Sello CTN, solo que la imagen no es la del Sello CTN, promocionado.

Además es la única empresa que incluye sus *Políticas de Sostenibilidad* de manera explícita, aun cuando no hace alusión a su ligamen o promoción con hoteles o empresas que cuentan con el Sello CTN, así como tampoco hace alusión alguna al proyecto CTN.



Esta empresa promueve en sus paquetes la visita a la mayoría de atractivos del CTN, sin embargo en conversación con sus propietarios, manifestaron que en general el proyecto no ha tenido impacto en las operaciones de su empresa pues por iniciativa propia han iniciado hace años con sus políticas de sostenibilidad y de calidad, así como la comercialización de los atractivos del CTN y otros destinos al norte del Perú.

Cajamarca Travel

Esta empresa inicio operaciones desde los años 80 siendo una de las más posicionadas y con mayor experiencia en la región.

Su propietario es el Presidente de la CARETUR Cajamarca y ha estado involucrado en el proyecto desde sus inicios. Sin embargo, la página web no muestra el Sello CTN, sus empresas, sus políticas ni ningún aspecto relacionado.



Sipán Tours:

Al igual que la anterior Sipan Tours incluye dentro de su oferta la Ruta Moche, sin embargo no referencia al CTN.

Muestra el Sello pero no lo explica, no incluye empresas con sello como parte de sus políticas de sostenibilidad.

Es igualmente una empresa con varios años de trabajo y posicionamiento en la Región Norte.



Inka Natura

La empresa Inka Natura se especializa en Cusco y otros destinos de la región sur del país, no hace referencia a ningún programa para la región norte.

[Home](#) * [About Us](#) * [Peru Highlights](#) * [Volunteer Work & Community Projects](#) * [Travel Info](#) * [Photo Gallery](#) * [Ecotourism Guide](#) * [Travel Stories](#) * [Language Schools](#) * [Books](#) * [Handicrafts](#)
[Links](#) * [Search](#) * [Contact Us](#)
[Tour Operators in Peru](#) * [Overseas Tour Operators](#) * [Mountain Biking](#) * [Rafting](#) * [Climbing](#) * [Birdwatching](#)
TREKKING IN PERU: [Classic Inca Trail](#) / [Short Inca Trail](#) / [Salkantay](#) / [Ausangate](#) / [Lares](#) / [Choquequirao](#) / [Vilcabamba](#) / [Huaraz](#)
DESTINATION GUIDE: [Lima](#) / [Cusco](#) / [Machu Picchu](#) / [Sacred Valley](#) / [Arequipa](#) / [Puno](#) / [Huaraz](#) / [Nazca](#) / [Iquitos](#) / [Manu](#) / [Tambopata](#)
RECOMMENDED HOTELS: [Lima](#) / [Cusco](#) / [Machu Picchu](#) / [Sacred Valley](#) / [Arequipa](#) / [Puno](#) / [Huaraz](#) / [Nazca](#) / [Iquitos](#) / [Jungle Lodges](#)

Inka Natura Tour Operator, Cusco Peru

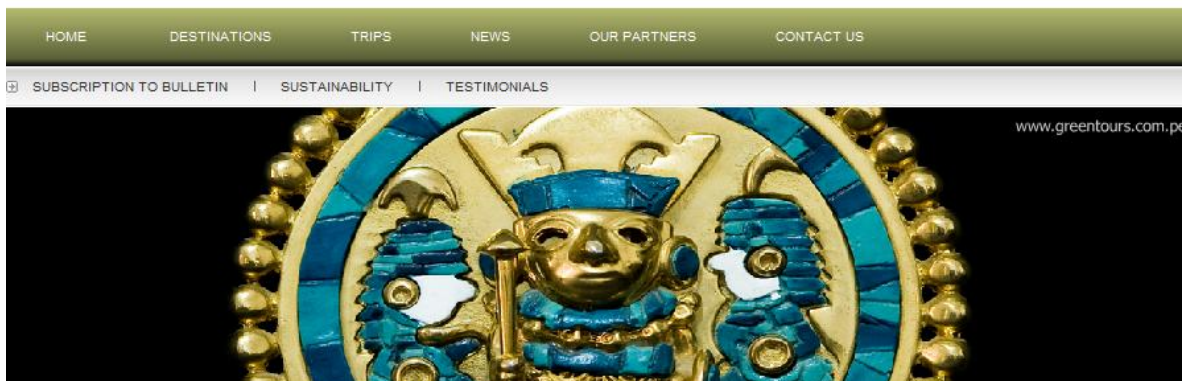
[Home](#) > [Recommended Peruvian Tour Operators](#) > [More Tour Operators](#) > [InkaNatura Travel](#)

Abiyay Tours:

Esta página se encuentra deshabilitada al momento en que se trato de localizar

Green Tours:

En entrevista con uno de sus dueños al inicio de la evaluación, manifestó que no coloca el Sello CTN en su web, pues no es reconocido y más bien puede confundir a sus clientes. Posteriormente y al final de la evaluación incorporaron la imagen del Sello CTN. No mencionan políticas de sostenibilidad ni hace referencia a hoteles o restaurantes dentro del CTN con el sello.



Se mantienen el contacto con las empresas (tours operadores) luego de los fam trip expos?.

En este sentido se considera que aun cuando se hicieron actividades de promoción como asistir a 4 ferias, talleres y una rueda de negocios, esto no fue lo suficiente como para generar un relación de comercialización duradera con las agencias TTOO por parte de las empresas, principalmente de hospedaje.

Hay coincidencia entre los entrevistados que el trabajo no fue suficiente en este sentido y consideran que se les quedo mal o que el proyecto les quedo debiendo, esto por cuanto las expectativas fueron muy altas en este componente, al inicio del proyecto.

A continuación se presenta la tabulación de los resultados de la encuesta enviada a los 92 empresarios con Sello CTN y respondida únicamente por 9 de ellos. Pueda ser que se consideren los resultados no representativos, sin embargo los 83 restantes no respondieron el cuestionario por lo que se valora la información otorgada por nueve de ellos, la cual coincide en todo caso con la información generada por medio de las otras herramientas utilizadas en la evaluación.

Las áreas en verde representan respuestas positivas o asertivas de los resultados del proyecto. Las áreas en amarillo representan una respuesta baja ó débil. El rojo representa aquellas acciones del proyecto que no lograron incidir en las mejoras de las empresas.

Se han seleccionado en esta gráfica los temas relacionados al componente No. 3 los cuales en su mayoría indican el descontento con el proyecto.

4.Su relación con el proyecto CTN le ha permitido vincularse con otras empresas u organizaciones ligadas al turismo sostenible y al mercadeo y la comercialización del mismo							
Sí, con empresas similares / competidores que apuntan hacia la Sostenibilidad	no	x	x	x	x	i	x
Sí, a nivel comercial con proveedores	no	x	x			i	x
Sí, a nivel comercial con compradores	no	x	x		x	i	
Sí, con organizaciones afines a la temática	no	x	x		x	i	
No se han presentado cambios en este sentido							
5.Cómo valora los diferentes elementos de la estrategia de mercadeo y promoción del Proyecto CTN desde la lógica de su empresa?							
Viajes de familiarización		x	x	x		i	b
Viajes de prensa		x	x	x		i	poco
Comunicados de prensa			x			i	bueno
Boletines electrónicos			x		x	i	poco
Actividades promocionales coordinadas con el Ministerio de Turismo			x		x	i	x escasas
Acciones coordinadas con líneas aéreas						i	nulas
Participación en ferias internacionales						i	
Paneles de discusión, foros en eventos internacionales				x		i	poco
Páginas web, portal CNT?		x	x	x	x	i	i
Material promocional (CDs con oferta de turismo sostenible, directorios			x		x	i	nula
6.Qué importancia tiene para su empresa el portal del CNT?							
Mi empresa no aparece			x			i	ninguna
Genera visitas a la página web de mi empresa					x	i	
Genera visitas a la página web de mi empresa y solicitudes de información por correo electrónico					x	i	
Genera reservaciones directas						i	x
Ayuda a generar reservaciones por otros canales		x		x		i	
7.En qué grado la estrategia de promoción del CTN ha incidido en un aumento en la demanda por el producto o servicio de turismo sostenible que su empresa ofrece, en términos de volumen de negocios?							
No ha tenido impacto						i	
Muy poco		x	x				
Algo				x	x		x
Bastante							x
Mucho							
No lo se			x				
8.Considera Usted que las actividades del CTN contribuyen a generar una mayor demanda por productos de turismo sostenible a nivel de tour operadores internacionales o del consumidor final?							
Sí, totalmente			x	x	x		x
Sí, pero sin poder realmente sentir el impacto en mi empresa			x			i	
No	x						x

9. Ha podido su empresa consolidar relaciones comerciales con compradores interesados en turismo sostenible a raíz de las actividades del proyecto?							
No	x		x		x	x	i
Todavía no pero hay negociaciones		x		x			
Si							x x
10. ¿Qué factores pueden haber limitado el impacto de las actividades de mercadeo para su empresa?							
Obstáculos a nivel empresarial		x			x		
Obstáculos a nivel subnacional / destino(s) donde opera mi empresa				x			
Obstáculos a nivel nacional						x	
Obstáculos a nivel internacional							x
Obstáculos a nivel de la demanda					x		

¿Se percibe una imagen unificada del CTN por parte de los empresarios y Tours operadores?

Los empresarios con Sello CTN se consideran unidos entre ellos, aun cuando no tengan una relación comercial importante, los une el ser parte de un proceso como el proyecto CTN y tener la posibilidad de mejorar por medio del Sello y la comercialización conjunta.

Sin embargo se considera que este sentimiento de unión se debe ver fortalecido con la inclusión de estas empresas en la nueva Asociación CTN conformado al final del proyecto.

Han permitido incrementar sus ingresos como resultado de la intervención?

En general no, aun no es posible medir el impacto del proyecto de esta manera, pues las acciones de mercadeo y comercialización no se mantienen, los empresarios están a la espera del seguimiento de las actividades del proyecto.

¿De qué manera los consultores contratados apoyaron en la consecución del objetivo y generación de productos previstos?

Sin duda los consultores contratados para este componente tienen conocimiento y experiencia en su materia. Se considera que tanto la Estrategia de Mercadeo, como la creación de la Marca CTN y su sistema de comercialización y el Plan de Implementación de mercadeo son productos importantes del proyecto.

El porqué no se ha puesto en práctica por parte de los empresarios tiene sus razones dependiendo del interés, disponibilidad y recursos de estos empresarios.

Componente 4:

Este componente tuvo como objetivo fortalecer a las organizaciones gremiales más relevantes del CTN, identificadas desde el planteamiento del proyecto, al inicio con la CARETUR Cajamarca y posteriormente con la inclusión de los otras tres CARETUR de La Libertad, Lambayeque y Amazonas.

Si se quiere este componente es el más importante del proyecto. Representa el fortalecimiento del tejido social del proyecto, sobre el cual los productos generados por el proyecto se debieron de insertar y ser asumidos para su continuidad. La apuesta para la sostenibilidad de las acciones del proyecto y de cualquier otro proyecto futuro se debió basar en la consolidación de una estructura integrada por los empresarios de todo el CTN, liderada por las 4 Cámaras de Turismo de las Regiones.

Aunque se considera que se sobrestimo la capacidad de las organizaciones, también es un hecho que al menos la CARETUR Cajamarca venia participando activamente en la conformación del CTN y asumiendo su responsabilidad con otros proyectos, tal como se menciona en el Memo de Donantes.

Por lo tanto la propuesta inicial del proyecto con la participación de CARETUR Cajamarca y ALAC debió de tener sus bases sobre responsabilidades cumplidas por parte el ente regional que le permitió a ALAC identificar este socio, ya conocido.

Las razones por las cuales estas Cámaras fueron separando su criterio según el proyecto avanzaba, al punto que ninguna de ellas forma parte de la Asociación CTN, son varias y presentan versiones encontradas por parte de sus Presidentes, en contraposición con la opinión de la entidad ejecutora del proyecto, la ex coordinadora y el especialista FOMIN que tuvo a su cargo el proyecto.

Varios son los factores que atentaron contra la correcta participación de las CARETUR's, se han identificado algunos de ellos:

- ✓ Poca experiencia en asociatividad por parte de empresarios, ya que estos esfuerzos son relativamente nuevos en el territorio.
- ✓ Baja formalidad en su operación, empresas familiares en su mayoría trabajan en la informalidad, esta situación se traslada a los órganos de representación
- ✓ Poca credibilidad de los esfuerzos colectivos, por ende la participación de los afiliados es baja
- ✓ Fuertes liderazgos individualizados que no permiten la construcción colectiva de una propuesta

- ✓ Poco conocimiento y manejo de la administración democrática de las organizaciones (baja institucionalidad)
- ✓ Poca capacidad de aportar recursos económicos o técnicos
- ✓ Escasos procesos de planificación estratégica lo que impide definir un horizonte claro, una visión de conjunto, líneas estratégicas, acciones, responsables, plazos y recursos que permitan el logro de sus objetivos
- ✓ Tendencia a la dispersión de esfuerzos en otras cámaras o gremios
- ✓ En general se puede considerar la gran debilidad como falta de cultura de trabajo asociativo, esto no es una condición innata sino que debe de aprenderse y hay medios para ello.

En relación al proyecto CTN, se menciona en el proceso de entrevistas por parte de los 3 Presidentes de las CARETUR los siguientes aspectos considerados como aquellos limitantes del proyecto:

- Diseño del proyecto no fue adecuado a las necesidades de las regiones, en el momento en que el proyecto se les presentó, ya este había sido definido
- Los entregables del proyecto debieron darse tomando como referencia a las CARETUR, se considera que el proyecto las hizo a un lado y seleccionó empresas unilateralmente, lo cual perjudicó la credibilidad en las mismas CARETURs y restó importancia a los esfuerzos del gremio
- Falta Visión Empresarial en los Componentes del proyecto y en los productos de cada componente
- Se considera que el Sello CTN se maneja de forma ligera con consultores junior sin experiencia
- Se considera que las acciones de mercadeo no fueron las adecuadas
- Se considera el proyecto como "un proyecto de consultores" invirtiendo en ellos gran cantidad de recursos poco útiles para las empresas

Ante la situación de descontento por parte de 3 de los presidentes de las CARETUR y la falta de respuesta de estos entes, la Unidad Coordinadora del proyecto optó por

direccionar sus actividades directamente con los empresarios, fueran estos o no, miembros de las CARETURs, lo que fue considerado como una afrenta hacia la relevancia de los gremios

Como resultado final y ante la presión del proyecto en su Hito No. 17, se constituyó legalmente la Asociación CTN, integrada por 32 empresarios. Ninguna CARETUR forma parte de la Asociación.

El proyecto perdió una valiosa oportunidad de dejar consolidada la articulación de las bases del CTN.

¿A partir de las recomendaciones y sugerencias del informe de la evaluación intermedia cuales fueron las acciones, estrategias, etc. que impulsó la unidad ejecutora, además cuales fueron los efectos de las medidas adoptadas?

La evaluación intermedia se realizó durante los meses de Mayo y Junio del 2008. Sobre esta evaluación existen diferentes criterios, tanto por parte del FOMIN, del Ejecutor y de la ex Coordinadora del proyecto al punto de que esta última subestima casi por completo la metodología de la evaluación y por ende sus recomendaciones.

Esta evaluación final no conoció documento alguno que haga alusión a un plan de atención de las recomendaciones de la evaluación, estrategias y acciones concretas. Tampoco fue exigido por parte del FOMIN este tipo de planteamiento, por lo que no ha quedado claro para esta evaluación final el alcance de las recomendaciones de la evaluación intermedia.

Se considera la evaluación intermedia como un importante insumo en lo que a construcción de un Destino Turístico se refiere. Sin embargo las secciones 2 y 3 del documento contemplan tantas recomendaciones de cambio que da la impresión de que se debió plantear un nuevo proyecto y no un ajuste al mismo.

Además varias de las recomendaciones fueron generadas para el Clúster de Turismo cuya verificación escapa a esta evaluación final.

Por lo tanto se presentan a continuación, las recomendaciones generales en términos de Relevancia, Eficiencia y Efectividad, que son un pequeño porcentaje de todo el plan de recomendaciones de la evaluación.

Recomendaciones Evaluación Intermedia Proyecto CTN

Propuesta (recomendación)	Acciones, estrategias implementadas
Relevancia	
Desarrollo de Plan Estratégico de Turismo del Territorio previo a la petición de Plan de Turismo Sostenible del BID.	No se conoce que se haya elaborado
Reforzar en los procesos de selección los perfiles profesionales vinculados estrechamente al proyecto.	Se asume atendido por el perfil de profesionales contratados
Generar un dossier de experiencias sobre situaciones asociadas al comportamiento y actuación de las contrapartes. Descripción de entidad, situación del proyecto, problemáticas generadas y soluciones derivadas.	No se conoce documento elaborado con ese fin.
Establecer un programa de trabajo modular que permita incorporar nuevos instrumentos de desarrollo o gestión durante el proceso de trabajo	No se conoce que se haya elaborado
Eficiencia	
Plantear los programas de apoyo a la creación de producto desde programas continuos de trabajo que a su vez permitan integrar operadores comerciales el destino que concreten el proceso comercial. Generar programas de asistencia específica por empresa.	No se conocen de la existencia de esos programas
Definir un sistema de gestión de destinos propio del BID-FOMIN para los destinos asociados a Planes de Turismo Sostenible del clúster.	Se conoce documento elaborado por FOMIN denominado Guía metodológica Identificación y Diseño de Proyectos en Turismo Sostenible del 2009.
Generar un programa de formación o cuanto	Idem

menos un glosario dinámico, técnico terminológico y conceptual de instrumentos y procesos propios al desarrollo del turismo sostenible del clúster del FOMIN	
Efectividad	
Diferenciar claramente entre lo que es un plan estratégico de destino a medio y largo plazo y lo que es un programa de financiación específico a corto y medio plazo para poder evaluar precisamente los resultados y logros obtenidos en cada uno de ellos	No se conoce que se haya elaborado un Plan Estratégico de Destino
Desarrollar un instrumento común para todos los destinos sostenibles en forma de observatorio turístico del destino	No se conoce
Dotar a las unidades de gestión y control de los proyectos de mayor flexibilidad operativa, sobre procesos de evaluación más cortos, para poder corregir con mayor celeridad las desviaciones naturales del proyecto.	No se conoce que se haya ajustado esta recomendación a los proyectos en operación.
Refuerzo del marco institucional público asociado al desarrollo turístico a través de mecanismos técnicos y de apoyo a la concertación y la decisión.	No se conoce definición de estrategia en este sentido
Adherir al menos un técnico con ese perfil comercial y generar una estructura de apoyo descentralizada en cada una de las cuatro subregiones o sub destinos del CTN Perú.	Se contrato consultoría con perfil comercial, no se generaron estructuras descentralizadas de apoyo.
Efectividad Sello CTN	

Definir un proceso de implantación; lanzamiento, desarrollo y consolidación, en los procesos de calidad asociados a los planes de desarrollo turístico sostenible del FOMIN.	No se conoce
En una etapa de lanzamiento como la que realmente nos ocupa, los trabajos sobre el desarrollo del producto deben suponer la máxima dedicación en trabajo y presupuesto. Este tipo de procesos y trabajos son por otra parte mucho más complejo que el desarrollo de un modelo de calidad. Sistematización integrada de los procesos de creación de producto y su vinculación con la calidad.	No se ajusto el plan de trabajo
Definir un modelo de calidad propio del Clúster de turismo Sostenible del BID/FOMIN	No se conoce
Vincular el programa de comercialización y los segmentos de demanda definidos al desarrollo del programa de calidad al menos en su vertiente comercial.	La estrategia de comercialización se vinculo al programa de calidad

A pesar de que no existió un plan de atención de las recomendaciones de la evaluación intermedia, en conversaciones con la Coordinadora de proyecto manifestó que algunas de ellas se tomaron como referencia para los siguientes Planes Operativos Anuales.

¿Qué significó la fase de ampliación de un año del proyecto para la unidad ejecutora, para los socios de la alianza como ALAC, las CARETUREs, para los beneficiarios?.

La Fase de ampliación de un año, fue aprobada por parte del FOMIN para dar continuidad y lograr mejores resultados en los Componentes 2 y 3 del proyecto.

Es en esta nueva fase en la cual se logra fortalecer la ejecución del programa del Sello CTN y se logran certificar a 42 nuevas empresas, luego de un proceso de sensibilización con un

número mayor de empresas y con el apoyo técnico de consultores contratados para ese fin.

Según el último informe de resultados de la Unidad Coordinadora de Marzo 2010, en la fase de ampliación del proyecto se lograron los siguientes resultados:

- Desarrollo de talleres de capacitación programados en hotelería, restauración y sostenibilidad turística, con la asistencia de 251 participantes, entre autoridades del sector público, privado, empresarios y estudiantes.
- Elaboración consensuada de la marca sello y logotipo que identifican al CTN, en español e inglés, registrados en el Instituto de Defensa de la Competencia y de Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).
- Organización de un taller para la actualización de la normativa CTN, que dio lugar a una nueva edición de la misma, poniéndola en vigencia para las nuevas empresas asesoradas.
- Asesoría y asistencia técnica a 60 nuevas empresas para el proceso de certificación con el sello CTN, de las cuales 41 fueron certificadas.
- Proceso de acompañamiento y monitoreo a las 51 empresas certificadas el año anterior, de las 49 han mejorado sus estándares de calidad y 02 los han mantenido.
- Revisión y actualización el plan de marketing del CTN, con la participación de 33 empresarios de las cuatro regiones que conforman el proyecto.
- Aplicación de la campaña de comunicación y promoción: 04 Foros Workshops Regionales; visitas comerciales a empresarios; 02 Fam Trips (del 05 al 12 de octubre: ruta Trujillo –Chiclayo y ruta Amazonas – Cajamarca); 01 bolsa de negocios.
- Elaboración, edición y publicación del código ético profesional del proyecto CTN.
- Una rueda de negocios organizada en Cajamarca con la participación de 91 empresas y 200 personas.
- 515 empresarios del sector turismo capacitados durante la fase de ampliación del proyecto.
- Se formó la Asociación CTN, liderada por la cámara de comercio y producción de Cajamarca.

En síntesis, esta evaluación considera que de no haberse extendido el plazo de ejecución en un año más, los resultados del proyecto hubieran sido mínimos, concentrándose básicamente en los productos del Componente 1 y en un número de empresas con Sello CTN que representaba la cuarta parte de la meta propuesta al inicio del proyecto (50 de 200).

En especial el Componente 3 se vio favorecido con esta ampliación, aun cuando a criterio de los beneficiarios no fue el tiempo suficiente para lograr el impacto deseado del proyecto y se considera que se trunco el esfuerzo.

Ciertamente la Unidad Ejecutora del proyecto debió correr para lograr los avances en un año, que no había logrado obtener en los 4 años anteriores del proyecto.

VI. EVALUACION DE LA EJECUCION DEL PROYECTO

Desempeño del ejecutor

Qué problemas enfrentaron ALAC y CARETUR Cajamarca y qué medidas se tomaron?

Es conocido el hecho de que ALAC asumió la ejecución del proyecto convenido este hecho con la CARETUR DE Cajamarca, ya que se considero que esta última no contaba con las condiciones que en un principio se esperaba, para ser el ejecutor del proyecto.

ALAC promovió la contrapartida con recursos propios y por medio de Fondo Empleo lo cual permitió que el proyecto lograra un presupuesto cercano al estimado en la contrapartida.

Esta evaluación conoció los criterios de tres Presidentes de las CARETUR (Cajamarca, Lambayeque, Amazonas) los cuales mencionan los problemas de idiosincrasia de empresario en términos de apatía en cuanto a la asociatividad, mucho egoísmo y falta de interés lo cual hace muy difícil mantener estas estructuras vivas y fortalecidas.

Igualmente mencionaron las limitaciones que vieron en el proyecto en términos de diseño, de asignación de presupuesto así como la decisión de involucrar a los empresarios directamente sin que mediera la figura de las Cámaras en detrimento, consideran ellos, de las mismas estructuras gremiales.

Esta evaluación considera que la Unidad Coordinadora del proyecto, pudo haber establecido una estrategia de acercamiento y fortalecimiento al menos de la CARETUR Cajamarca, ya que a la misma ALAC como promotora de los ejes de Responsabilidad Social de la Minera Yanacocha le interesa estratégicamente fortalecer estructuras que puedan avanzar solas una vez este tipo de proyectos se den por finalizados.

Por lo visto, era necesario iniciar con un proceso de fortalecimiento institucional que demostrara las bondades de la consolidación de redes locales, así como un acompañamiento en educar/formar al empresario y sobre todo a las Juntas Directivas en

la toma de decisiones, planificación y ejecución, creación de alianzas, planes de negocios y búsqueda de fondos.

Aun cuando el proyecto contrato una consultoría de Desarrollo Organizacional (Ramón Ponce, informe final sin fecha) la cual aparentemente se llevo a cabo en el 2006, es evidente que los planteamientos y acciones ahí definidas no se llevaron a cabo o no incidieron en un mejor entendimiento por parte del ejecutor con las CARETUR.

Un aspecto que se desea resaltar es el apoyo que tuvo la Unidad Coordinadora del Proyecto por parte de ALAC en relación a la disposición de oficinas, salario e insumos, no así en relación al transporte por el CTN. En entrevista con la ex Coordinadora del proyecto manifestó que ella debió recorrer el mismo en autobús público durante los 5 años, lo cual complico su presencia en todo el Circuito y muy posiblemente sea esta una de las razones de queja por parte de los empresarios de Amazonas.

Se ha mencionado por parte de los empresarios y recalado en la Evaluación Intermedia la necesidad de que el proyecto contara con una Unidad Ejecutora más fortalecida en cuanto a número de profesionales dedicados.

Ciertamente en un territorio tan vasto y con problemas de conectividad, una Unidad Ejecutora de 3 personas resulto absolutamente insuficiente. Sin embargo personeros de ALAC manifiestan que aun cuando se realizo la solicitud al FOMIN para ampliar la Unidad Coordinadora, este no otorgó el visto bueno para las contrataciones.

Este es un problema en el cual se tiende a caer por parte de los ejecutores, contratando personal calificado pero sobrecargado de trabajo lo cual da como resultado una gestión deficiente de las tareas del proyecto y sobretodo de la atención de sus involucrados.

En buena lid, el proyecto debió contar al menos con un promotor en cada una de las regiones, en coordinación absoluta con la Coordinadora de Proyecto, apoyados por los diferentes consultores que daban los insumos para la construcción de los productos del proyecto en cada componente.

Si lo que se pretendió fue el fortalecimiento de las MiPyMes como estrategia para la consolidación de un Destino, la base para que esto tenga sustento y sostenibilidad es la articulación de los actores locales, los cuales una vez terminado el proyecto, deben aprovechar los productos del mismo para que les permita un crecimiento.

Sobre este tema la evaluación intermedia dejo constancia de que:

El monto total del proyecto en relación a las necesidades del destino y la superficie que cubre, si bien supone un esfuerzo significativo por parte de las instituciones que lideran

presupuestariamente el proyecto se ha revelado insuficiente para hacer frente a todas las necesidades surgidas del proyecto. Especialmente las derivadas de comunicación y posicionamiento del destino y comercialización de productos.

Excluimos aspectos como infraestructuras, valorización de equipamientos transportes, etc. Que no eran objeto de la financiación pero que indudablemente son muy deficitarias respecto a las necesidades de valoración y competitividad que necesita el destino.

Por lo tanto se hace necesario adherir al menos un técnico con perfil comercial y generar una estructura de apoyo descentralizada en cada una de las cuatro subregiones o sub destinos del CTN Perú.

Que imprevistos se dieron en el transcurso del proyecto?

El imprevisto mencionado por la Coordinadora del Proyecto fue la imposibilidad de contar con la participación activa y la contrapartida de las CARETUR's, lo cual obligo replantear la estrategia del proyecto actuando directamente con los empresarios.

Desempeño del Comité Consultivo

En el Reglamento operativo del proyecto se menciona en relación a este punto, lo siguiente:

Se instalará un Consejo Directivo que integrará en proporción equitativa, un representante y un suplente de cada una de las siguientes entidades: las CARETUR Cajamarca, Amazonas, Lambayeque y La Libertad; Cámara Nacional de Turismo (CANATUR); Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC); Fundación Backus; Instituto Nacional de Cultura (INC); Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA). (Estos últimos tres no se integraron en ningún momento al Comité).

Este Consejo funcionará como Órgano Colegiado, con una sola voz representada por el representante de CARETUR Cajamarca que lo presidirá. Inmediatamente después de su formación, definirá un manual interno de funcionamiento para cumplir con sus objetivos y funciones. Tendrá no menos de una reunión ordinaria trimestral (4 reuniones al año) y todas las sesiones adicionales que se requieran para la ejecución del proyecto. Por lo menos dos veces al año organizará foros abiertos de información sobre el avance del proyecto dirigidos al público en general. Todas las instituciones y grupos que participen en el Consejo Directivo se comprometerán a aportar el costo que signifique su participación, básicamente en lo que respecta a viáticos, pasajes y otros gastos.

Esta evaluación no logro analizar en detalle las más de 25 Actas del Comité Directivo, pero si ha sido podido constatar la participación casi permanente a todas las reuniones tanto ordinarias como extraordinarias de los Presidentes de las CARETURS, así como sus aportes en términos de criterios, opiniones y acciones a favor del proyecto, lo cual evidencia un nivel de interés importante por parte de estos actores.

De esto da cuenta el Sr. Gálvez en sus Informes de Seguimiento a los Indicadores del proyecto (setiembre 2009) , al mencionar dentro de las fortalezas del proyecto las siguientes:

- *Consejo Directivo (CD) y Unidad Ejecutora (UE) con amplia experiencia acumulada.*
- *Directores y Funcionarios involucrados en proceso de mejora continúa en gestión, terminología y técnicas turísticas.*
- *Elevado compromiso con el desarrollo y visión compartida de destino común.*
- *Se visualiza LIDERAZGO en Directores; participan en otros ámbitos e instituciones del desarrollo nacional, regional y local.*

Unido a esto, se ha localizado un acta firmada por tres Presidentes de CARETUR y la Sra. Violeta Vigo de ALAC, en la cual manifiestan su decisión de conformar legalmente el CTN con la participación de estas tres Cámaras.

Por lo tanto cabe preguntarse cuál fue la situación que motivó que la Asociación CTN se haya conformado al cierre del proyecto, sin la participación de estos tres importantes entes que además asumieron la labor del Comité Directivo durante los 4 años de ejecución del proyecto.

La respuesta que se nos indico fue que las CARETUR's no tenían al día sus documentos legales, de ahí que no lograron ser parte de la Asociación CTN.

**ACTA DE SESIÓN EXTRAORDINARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL
PROYECTO CTN PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL MISMO**

Por medio de la presente queremos dejar constancia que, estando próximo a culminar sus actividades el Proyecto "Competitividad de MiPyMEs Consolidando el Desarrollo del Circuito Turístico Nororiental- CTN PERÚ", cofinanciado por el BID/FOMIN, ALAC, Fondoempleo y las Cámaras Regionales de Turismo de La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y Amazonas, vemos la necesidad, por el bien del desarrollo sostenible del turismo del Circuito Turístico Nororiental, proceder institucionalmente a constituir el CTN con personería jurídica, por determinar, como órgano rector del desarrollo de la zona geográfica de nuestra influencia, liderado por las Cámaras Regionales de Turismo que suscriben el documento y el apoyo de la Asociación Los Andes de Cajamarca.

Los abajo firmantes acordamos en esta acta encargar su implementación a la Gerencia del proyecto CTN con el apoyo del Sr. Manuel Bryce Moncloa miembro del Consejo Consultivo de la Asociación los Andes de Cajamarca - ALAC, quien coordinará directamente con los presidentes de las CARETURES abajo firmantes.

Así mismo se acuerda elaborar un cronograma de actividades para implementar el presente compromiso, teniendo como fecha de presentación el día viernes 16 de Octubre de 2009.

Para lo cual manifestamos nuestro compromiso, responsabilidad y coordinación estructurada para llevar adelante estos acuerdos.

Cajamarca 12 de Octubre de 2009

Handwritten signatures and stamps of the signatories. On the left, a signature is followed by the text "ALAC" and "09531882". Below it, another signature is followed by "Augusto N. DÍAZ VASQUEZ" and "DNI: 33431955". On the right, a signature is followed by "Manuel Bryce Moncloa" and "ALAC".

Desempeño de la Unidad Coordinadora

La Unidad Coordinadora se constituyo con tres profesionales a cargo, la Coordinadora del Proyecto, un Administrador y una Contadora, posterior a le evaluación intermedia se incluyo un perfil más que asumió el fortalecimiento empresarial, enfocado al Componente 2 del proyecto.

Como ya se menciona la Unidad Coordinadora, resulto ser insuficiente debido a lo complejo del territorio, nivel de accesibilidad y distancia entre los puntos, así como nivel de desarrollo del empresariado y su tejido social.

Aun así, esta evaluación hace constar la opinión favorable de la mayoría de los entrevistados en relación los múltiples esfuerzos, compromiso real y entrega que la Coordinadora del proyecto tuvo durante toda la ejecución del proyecto.

Sin embargo resulta evidente que aun con todo el empeño, la Coordinadora del proyecto adoleció en alguna medida de herramientas técnicas y habilidades que le permitieran una mejor administración del proyecto, sobre todo en cuanto a comunicación eficiente se refiere.

Los coordinadores de proyecto deben tener una combinación de liderazgo y herramientas gerenciales que en su correcta dosis les permitan finalizar el proyecto en el tiempo adecuado, con los recursos definidos y logrando los resultados esperados.

VII.SOSTENIBILIDAD

Es importante aclarar que se considera el uso del término **Sostenibilidad del Proyecto** como no apropiado.

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Implica un principio y un final definido⁷.

Todo proyecto crea un producto, un servicio o un resultado. Por lo tanto la sostenibilidad debería ser enfocada a:

- Sostenibilidad de los productos o resultados del proyecto que
- Permiten mejorar el desempeño de la empresa u organización que ejecuto el proyecto (o que fue beneficiaria del mismo)

¿Los efectos del proyecto permanecerán en el tiempo?

Para analizar este tema es necesario verlo desde cada uno de los Componentes del Proyecto, tomando en cuenta que tal como se ha mencionado, la definición del Alcance del Proyecto no estuvo alineada con el Tiempo y con el Costo, en términos de lo que a la Consolidación de un Destino Turístico se refiere.

Componente 1: Se espera que tanto el INC como el INRENA asuman y apliquen las recomendaciones de la Guía de Uso Público, en los sitios de atractivo cultural y natural.

⁷ PMBok- 4ta edición.PMI. 2008

Para ello es necesario que estas entidades cuenten con recursos humanos (gestores) y económicos que permitan la aplicación de las recomendaciones de la Guía.

Más aun, las recomendaciones de la Guía van más allá de los mismos gestores de los sitios e involucran competencias públicas y privadas en todo el territorio. Sin embargo se sigue considerando que la Guía es un excelente trabajo y un importante aporte que el proyecto ha legado para la gestión de uso público del CTN.

Con relación a la Cartera de Macro productos, se espera que sea de consulta para las empresas que venden el CTN, aun cuando su contenido sea poco práctico. Además difícilmente se convierta en un documento que interese volver a publicar en un futuro.

Componente 2: El proyecto deja un total de 92 empresas con Sello CTN, sin embargo se considera necesario crear una estructura de gestión y operación del Sello que garantice la promoción y el posicionamiento, además de la inclusión de nuevas empresas con metas, plazos y presupuestos específicos, así como también llevar a cabo una nueva evaluación de las empresas que ya obtuvieron el mismo. El Sello CTN es el gran entregable del proyecto.

Componente 3: Los resultados de la implementación de la Estrategia de Mercadeo no fueron evaluados, ya que la misma se implemento en el año de extensión del proyecto. Sin embargo la estrategia de promoción se trunco con el cierre del proyecto, al punto que hoy día no es posible visitar la página web del mismo.

Componente 4: Se constituyo una nueva Asociación CTN en la cual el ejecutor está colocando su esperanza de continuidad de las acciones y resultados del proyecto.

¿El proyecto podrá continuar la entrega de servicios después de los recursos del FOMIN?

Los servicios creados por el proyecto ante los beneficiarios del mismo se han detenido una vez el proyecto cerró en Marzo 2010. Los esfuerzos en relación al Sello CTN y sus capacitaciones han cesado así como la promoción conjunta.

Al no ser el eje de turismo parte de la operación normal de ALAC por su naturaleza, como si lo es de las CARETUR's, las actividades que atendió el proyecto no han continuado, al menos en lo que al Sello, la capacitación y la promoción se refiere. Se espera que la nueva Asociación CTN asuma el seguimiento de algunos de estos servicios y así quedo plasmado en la planificación estratégica de la misma. Sin embargo, eso dependerá del interés, voluntad, motivación, articulación, personal y fondos que se puedan llegar a gestar por parte de este nuevo ente.

¿La creación de una personería jurídica es un mecanismo para asegurar la sostenibilidad?

Llama la atención el que, basándose el proyecto en 4 estructuras creadas como son las CARETURS y CADETUR La Libertad, se haya optado por crear una nueva personería jurídica sin tomar en cuenta la participación de tres de ellas. Durante la misión de evaluación se nos informo que el proyecto les dio un plazo a las CARETUR para que se pusieran al día en cuanto a los documentos legales y esto no resulto por lo que se constituyo una nueva Asociación tanto con personas físicas como jurídicas incluyendo la Cámara de Comercio de Cajamarca quien asumió la Presidencia.

Sin embargo más que la formalidad de una personería jurídica se requiere de personas motivadas y comprometidas con el seguimiento de los resultados del proyecto, personas que estén vinculadas al desarrollo turístico de las 4 regiones y que además estén dispuestas a invertir tiempo y esfuerzo a favor de una meta común, tiempo y esfuerzo a favor no solo de sí mismos como empresas o empresarios sino de todo el sector turístico de las regiones. Sin estos requerimientos, difícilmente se logre avanzar y hacer de este un esfuerzo sostenido.

A juicio de esta consultoría, se debió conformar una Alianza, la **Corporación CTN** que en principio tuviera 4 pilares, las CARETURs de cada Región. Una estructura de tercer nivel que diera continuidad al trabajo que venía haciendo el Comité Directivo y que además continuara con el fortalecimiento de sus bases, las CARETURs regionales y sus socios.

La asociación CTN se constituyo con 32 personerías (físicas y jurídicas) es decir un 30% de las empresas que han venido participando en el proyecto.

En los Estatutos se definen los siguientes objetivos:

ARTICULO 5º.-

LA ASOCIACION, TIENE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS Y FINES:

- CONSOLIDAR EL DESARROLLO DEL CIRCUITO TURISTICO NORORIENTAL DEL PERU, COMO DESTINO TURISTICO; EL MISMO QUE ESTA INTEGRADO POR LOS DEPARTAMENTOS DE CAJAMARCA, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE Y AMAZONAS.
- ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TURISTICO, Y FORTALECER LA GESTIÓN DEL SECTOR, COMO LA SUMATORIA DE ELEMENTOS QUE DEFINEN EL DESTINO TURISTICO DEL PERU.
- PROMOVER Y DESARROLLAR EL TURISMO SOSTENIBLE EN LOS DEPARTAMENTOS DE CAJAMARCA, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE Y AMAZONAS.
- FOMENTAR EL ESTUDIO Y LA INVESTIGACIÓN PERMANENTE PARA EL DESARROLLO TURISTICO DE LOS DEPARTAMENTOS CAJAMARCA, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE Y AMAZONAS.

- PROMOVER UN FORO ABIERTO Y DE REFLEXIÓN SOBRE EL DESARROLLO DEL TURISMO SOSTENIBLE PARA LOS DEPARTAMENTOS DE CAJAMARCA, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE Y AMAZONAS.
- SERVIR DE LUGAR DE ENCUENTRO DE INICIATIVAS A FAVOR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TURISMO EN LOS DEPARTAMENTOS DE DE CAJAMARCA, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE Y AMAZONAS.
- COLABORAR CON LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS VINCULADOS A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL ÁMBITO MUNICIPAL, REGIONAL Y NACIONAL, PRESTÁNDOLES EL APOYO QUE REQUIERAN.
- OPINAR SOBRE LOS PRINCIPALES TEMAS VINCULADOS A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LOS DEPARTAMENTOS DE CAJAMARCA, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE Y AMAZONAS.
- BRINDAR CAPACITACIÓN, ASESORAMIENTO Y PROMOVER TÉCNICAS ESPECIALIZADAS A FAVOR DE SUS ASOCIADOS.
- PARTICIPAR EN LAS ORGANIZACIONES AFINES CON AL SECTOR TURISTICO LOCAL, REGIONAL O NACIONAL.
- POSICIONAR A LOS DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DEL CIRCUITO TURISTICO NORORIENTAL COMO UN DESTINO TURÍSTICO COMPETITIVO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL, MEJORANDO LA CALIDAD DE VIDA DE SUS HABITANTES, PRESERVANDO SU PATRIMONIO TURÍSTICO CULTURAL Y NATURAL, ASÍ COMO EL MEDIO AMBIENTE.
- REALIZAR ACTIVIDADES QUE PERMITAN APROVECHAR MEJOR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LA ASOCIACION PARA SU PROPIO DESARROLLO Y EL DE SUS ASOCIADOS.
- SUSCRIBIR CONTRATOS Y/O CONVENIOS CON INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS, NACIONALES Y/O INTERNACIONALES, COORDINANDO CON ELLAS LA EJECUCIÓN DE LOS MISMOS.
- EJECUTAR PROYECTOS DE DESARROLLO INTEGRAL VINCULADOS A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.

Como parte de los compromisos de esta Consultoría se llevo a cabo un Taller de Planificación Estratégica de esta Asociación los días 28 y 29 de setiembre.

En la sección de anexos se ha incluido tanto la metodología como los resultados de la Planificación Estratégica de la Asociación CTN-

Por su relevancia se presenta acá tanto la Visión como la Misión de la Asociación, ambas definidas en este taller:

VISION

Ser la Asociación LIDER, reconocida por la sociedad, por su contribución al fortalecimiento y posicionamiento del Destino Turístico Nor oriental, elevando las competencias del sector turístico y mejorando las condiciones socio económicas de la población.

MISION:

Somos una Asociación sin fines de lucro que brinda servicios de calidad competitivos y sostenibles satisfaciendo las necesidades de los empresarios turísticos del CTN con el fin de contribuir a la gestión y consolidación del destino, incrementando la afluencia de turistas nacionales y extranjeros y generando con ello desarrollo económico en las regiones.

¿La agencia ejecutora formuló un plan o estrategia de sostenibilidad?;

No se tuvo conocimiento durante la evaluación de la existencia de un Plan o estrategia para la sostenibilidad elaborada con este fin por parte de ALAC o la Unidad Coordinadora del proyecto.

¿Existen instituciones comprometidas con el desarrollo de esta estrategia?

Los miembros de la nueva Asociación CTN, entre ellos la Cámara de Comercio de Cajamarca y a CADETUR La Libertad, entre otros, están comprometidos con el proceso de fortalecimiento del CTN.

Por su parte, ALAC ha manifestado su compromiso en seguir fortaleciendo el CTN incluso con la gestión de fondos para la ejecución de un nuevo proyecto.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

¿Qué factores deben estar presentes que puedan considerarse en otras operaciones de esta naturaleza en el futuro?

La teoría de administración de proyectos indica que por lo general los proyectos tienden a caer en las siguientes situaciones durante su ejecución y cierre:

- Los productos de los proyectos no se logran a tiempo.
- La calidad de los productos es inadecuada.
- Existe un alto grado de frustración en los beneficiarios directos e indirectos del proyecto.
- La organización pierde oportunidades estratégicas
- Se producen gastos excesivos
- No se cuenta con metodologías ni estándares para la estimación, asignación de recursos, control y dirección.
- Al final lo que se obtiene es un éxito bajo un criterio ambiguo.
- 85% de los proyectos falla, debido a un inadecuado inicio del mismo
- Inapropiada definición de objetivos.
- Alcance desconocido o pobremente definido.
- Mala adquisición de los miembros del equipo.
- Comunicaciones deficientes

Esta misma teoría menciona las razones más comunes del porqué fracasan los proyectos:

- Falta de apoyo de la entidad ejecutora
- Mala organización
- Planificación inadecuada
- Falta de control
- Expectativas inalcanzables
- Obsolescencia técnica
- Capacitación inadecuada
- Ausencia de liderazgo
- Criterios de terminación mal definidos

Por lo tanto se recomienda para tratar de contrarrestar estas situaciones, atender las siguientes recomendaciones:

- ✓ Contar con objetivos claramente definidos
- ✓ Incorporar en el equipo un administrador de proyecto competente

- ✓ Contar con personal técnico con conocimiento de la materia del proyecto
- ✓ Asignación de recursos suficientes
- ✓ Canales de comunicación adecuados
- ✓ Mecanismos de control definidos
- ✓ Capacidades de retroalimentación por parte de los involucrados
- ✓ Buena respuesta del cliente

- ✓ ¿Cuál debe ser el nivel de capacidad institucional que requiere el ejecutor?

El ejecutor debe disponer de recursos humanos y financieros que garanticen no solo el cumplimiento de los entregables del proyecto sino también la satisfacción de todos los involucrados en el proyecto, entre ellos y con mayor atención los beneficiarios directos del proyecto.

La entidad financiera que aporta fondos al proyecto no debería ser la misma ejecutora ya que es probable que se puede perder la objetividad en cuanto a los procesos de monitoreo y evaluación de los resultados del proyecto.

Se deben generar detonantes de corto plazo, para convencer a los empresarios o beneficiarios directos rápidamente, sobre los resultados del proyecto.

Se debe vincular el sector público, en relación al interés, cumplimiento y compromiso con los procesos, con el fin de que una vez finalizado el proyecto estén en posibilidades de dar seguimiento y continuidad a los productos del proyecto.

- ✓ ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los entes relevantes?

El nivel de participación de los entes relevantes no fue el esperado, debido a una serie de situaciones mencionadas a lo largo del documento. Esto no significa que el proyecto este excusado, todo lo contrario, la definición de estrategias de articulación de estos entes al proyecto debieron de fortalecerse en lugar de optar por minimizarlos.

El fortalecimiento de las MiPyMes debe incorporar el propio fortalecimiento de su estructura gremial, base para todos los aspectos relacionados al crecimiento y posicionamiento del Destino, si no hay articulación real y representativa ningún esfuerzo puede ser sostenible.

- ✓ ¿Qué otros factores deberán estar presentes para considerar otros proyectos de esta naturaleza a futuro?

Es necesario y urgente que todos los proyectos de turismo apoyados por el BID/FOMIN inicien con una Línea base, que defina indicadores monitoreables en las áreas en las cuales el proyecto va a incidir.

Es necesario que el FOMIN promueva el intercambio de herramientas técnicas y metodológicas entre sus proyectos, entre ellas por ejemplo metodologías para obtener la Línea de base.

En proyectos de Consolidación de Destinos, es necesario visualizar la compleja trama de alianzas público-privadas que se requiere abordar y tener claridad de las áreas en las cuales el proyecto incide y en cuales no, de tal manera que se gestione una intervención integral por parte de otros actores, en conjunto con el ejecutor y los beneficiarios del proyecto. (Gestión integrada del Destino)

El proyecto debe incidir y aliarse con el sector público, gobiernos locales y estructuras descentralizadas vinculadas al desarrollo del turismo de la región. El sector público es el llamado a apoyar la continuidad de los esfuerzos iniciados por el proyecto en términos de fortalecimiento empresarial, capacitación (certificación) y promoción del Destino.

Un sector privado articulado con una visión clara de su futuro y de cómo enfrentar ese futuro en términos de actividades, compromisos y plazos, unido a un sector público comprometido con el seguimiento a los productos del proyectos garantizarán la sostenibilidad y el éxito.

Las áreas de TIC's deben ser una línea muy fuerte de todo proyecto con sus empresarios.

- ✓ ¿Cuáles son los factores (económicos, de gestión, financieros, socioculturales, y políticos) que estimulan que los grupos empresariales fortalezcan su asociatividad y la competitividad de sus empresas

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de

emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde.

Esto puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros.

En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

Constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

La asociatividad es ser una herramienta utilizada por las pequeñas y medianas empresas para afrontar la globalización.

El desarrollo de un comportamiento interactivo de competencia y cooperación entre los empresarios, que dé sustento a la competitividad sistémica no está aún incorporado en el imaginario social de muchos empresarios y organizaciones sociales de la región. Es esta dificultad para cooperar y, por lo tanto, para abandonar parcialmente el comportamiento individual, lo que aparece como uno de los principales escollos, es decir falta desarrollar la cultura de la asociatividad.

La asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución reivindicativa, generalmente coyuntural, por ejemplo, una facilidad crediticia, un descuento en las compras de materias primas o un cupo en la asignación de órdenes de compra o despachos de materiales. Otra confusión del término es considerarlo como una cooperativa con sus tradicionales mecanismos de asambleísmo para la toma de decisiones y el marcado carácter social de su razón de ser.

La construcción de la confianza entre los empresarios aparece como uno de los elementos claves; la necesidad de contar con alguna experiencia exitosa como efecto demostración resulta, asimismo, de máxima importancia; la evaluación rigurosa para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas, es una herramienta imprescindible para que estas experiencias logren afianzarse.⁸

- ✓ ¿Cuáles han sido las metodologías de prestación de servicios más apropiadas para lograr resultados satisfactorios.

Se considera que la selección de consultores ha sido la adecuada, los cuales se han involucrado de lleno con el proyecto y generado compromisos más allá incluso de sus contratos.

El equipo de consultores en especial en el Componente 2, ha tenido trascendencia en los beneficiarios, se considera que el empresario que contaba con las condiciones para ello, obtuvo provecho a este componente pues el proyecto puso toda su atención a la capacitación y a la Norma CTN.

Se puede considerar que la carencia de personal en la Unidad Coordinadora fue solventada con la cantidad de inversión en consultorías que el proyecto contrató, en especial algunas más permanentes como la de evaluación y seguimiento de Hitos y la de fortalecimiento empresarial. Sin embargo este grupo importante de consultores no dejó capacidad instalada en el territorio, ni siquiera en cuanto al seguimiento en la aplicación de la Normativa CTN.

Las siguientes son algunas de las lecciones aprendidas mencionadas por los empresarios en los Grupos Focales, durante la misión de evaluación:

- Las metas del proyecto fueron demasiado altas
- La línea de base no fue hecha o no fue tomada en cuenta para implementar un proceso de sello de calidad
- Debió de haberse hecho un análisis más realista sobre la situación, la necesidad de inversión era muy alta

⁸ Gestion.com/articulo asociatividad

- El proceso de certificación necesitaba tener niveles o pasos, la norma ha logrado crear conciencia sobre la necesidad del cambio
- Es necesario volver a hacer evaluación de empresas. Lo ideal es entrar a estándares de calidad que lo lleven a un sello posterior.
- Lo que se les está aportando son reglas de por vida, las metas de calidad son para siempre.
- El sello si sirve hacia adentro de la empresa, hay empresas que no tienen el sello y que dan un mal servicio. Les ayuda a tener un respaldo.
- Mercado local que busca parámetros de calidad, si hay diferenciación, han cambiado de actitud y han iniciado procesos.
- Manual de desarrollo de macro productos, está desfasado, visión más académica, no está unido a lo que comercializan las agencias
- Ventas han crecido pero no como resultado del CTN.
- La marca no se posiciono, no es conocida, no se le posiciono adecuadamente en los mercados
- En el aspecto gremial no se ha sentido el peso del CTN, ni con el sector publico. Puede ser un error, por coyuntura, problemas de liderazgo personal en las CARETUR.
- División no les permite tener peso con el Gobierno.
- Sello CTN valioso para estar a la altura de los clientes en términos de exigencias.
- Se debe dar seguimiento permanente de cómo mejorar. No descuidar el sello.
- La capacitación es fundamental para seguir avanzando
- Es necesario monitoreo de la calidad con los clientes
- Directores de áreas y sitios, tienen mayor cuidado sobre buenas prácticas.
- El norte ha tomado mayor importancia para PromPeru y TTOO, gracias a la promoción del proyecto
- Apostar por el turismo en un proyecto válido, es un acierto.

- Capacitaciones con las Alcaldes, están sensibilizados, para que la Asociación continúe.
- Replantear el trabajo con las CARETURs, unir Visión.
- Problemas de inscripción de las empresas, CTN ha sido un aporte importante en el proceso.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se presentan las principales conclusiones a las que se ha llegado al concluir la etapa de Evaluación Final del proyecto.

1. El diseño del Alcance del proyecto no estuvo alineado con el Tiempo, Costo ni Recursos para lograr su Propósito. La triple restricción del proyecto estuvo desfasada.
2. El proyecto no fue implementado bajo una metodología de administración profesional de proyectos, por lo tanto careció de importantes herramientas y técnicas que pudieron haber logrado una mayor efectividad y eficiencia de los procesos, así como un grupo meta de beneficiarios con una actitud más colaborativa con el proyecto en sus estructuras gremiales.
3. Algunos de los supuestos del proyecto no son válidos, sobre todo en relación a las condiciones de conformación interna y económica de las CARETUR's y su rol dentro del proyecto.
4. El proyecto se enfrentó con condiciones débiles de sus grupos meta (CARETUR's y empresarios) y optó por atender los requerimientos (tareas o actividades) directamente con los empresarios, en detrimento de su estructura asociativa.
5. El proyecto ha generado una importante experiencia piloto en términos de insumos que permiten la construcción de un Destino Sostenible, aun cuando el diseño del proyecto no se definió para atender e integrar todas las áreas de

gestión que significa la consolidación de un Destino Turístico, lo cual fue puesto en evidencia en la Evaluación Intermedia.

6. El proyecto apuntó a mejorar las condiciones de las MiPyMes, basado en necesidades reales, todas legítimas y con carencias de asesoría técnica.
7. El proyecto apunto a innovar en términos de productos en los Componentes 1 y 2 y se consideran logrados en el sentido de:

Los productos obtenidos de las diferentes consultorías en especial la metodología para definir la Cartera de macroproductos, la Guía de Uso Público de Atractivos del CTN y el Manual de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios son instrumentos valiosos para la GESTION de los destinos que se pretendan abordar en adelante. De uso tanto para actores del sector público, privado o en escenarios mixtos público-privados. (Gálvez, 2009).

La experiencia alcanzada en el Programa de reconocimiento de Buenas Prácticas en turismo sostenible y calidad de los servicios deja además de una metodología de capacitación y auditoría para alcanzar estándares internacionales, una cartera de técnicos locales capacitados en estas temáticas muy difíciles de encontrar en otra parte del territorio nacional. (Galvez, 2009).

8. El proyecto enfrentó una sub ejecución presupuestaria importante, ya que al cierre oficial no había ejecutado \$400.000 por lo que fue necesario ampliar su ejecución y darle prioridad a los componentes 2 y 3 en los cuales se tenían pocos logros. Aun así el proyecto cierra con una sub ejecución de \$198.000 lo que denota una gestión deficiente de los fondos.
9. El proyecto no cuantificó adecuadamente los aportes en tiempo y recursos invertidos por los Presidentes de las CARETUR's en los 5 años de ejecución. Esto recursos "en especie" eran posibles de ser cuantificados como contrapartida hasta en un 29% de los recursos en efectivo que el proyecto debió de aportar, por lo tanto al no visualizarse la contrapartida de las CARETUR's se desestimo su compromiso y se perdieron parte de los recursos del proyecto otorgados por el FOMIN.
10. Las condiciones del territorio intervenido (CTN) son complejas en términos de distancias, conectividad, conformación de gremios y desarrollo desigual del sector

empresarial turístico, lo que afectó la equitativa gestión de la UC, ya venida a menos con poco personal y sobre carga de trabajo.

11. La situación económica de la Región de Cajamarca difiere de las demás regiones, debido a la presencia de las empresas mineras las cuales mantienen una *situación económica especial*; una vez estas empresas finalicen su extracción de materiales, la realidad de la economía local tendrá otras condiciones, de ahí la importante de fortalecer actividades económicas inherentes al territorio como lo es el turismo. Esta situación actualmente actúa en contra del desarrollo y consolidación del tejido socio-empresarial turístico.
12. La región de Amazonas está iniciándose en cuanto al turismo, con importantes atractivos de orden natural y arqueológico pero con condiciones limitadas de accesibilidad, y debilidad en los empresarios los cuales de manera empírica llevan a cabo sus negocios. Es la región más débil desde este punto de vista y fue la menos atendida por el proyecto.
13. Debido a la magnitud de extensión del territorio que conforma el CTN (1300 kilómetros) el proyecto intervino en un 30% del mismo. Aun el 70% del territorio desconoce los productos del proyecto y los resultados generados por la intervención.

Recomendaciones generales

A continuación se incluyen algunas de las recomendaciones más relevantes, surgidas del análisis de los resultados de esta evaluación. Estas recomendaciones tienen como objetivo apoyar la correcta ejecución de otros proyectos del FOMIN, así como plantear algunos aspectos que se consideran relevantes para el diseño de los proyectos por parte del FOMIN.

- i. Los archivos electrónicos de los proyectos deben estar ordenados al menos por componente, por mes y año, esto facilita y maximiza la labor de los evaluadores.
- ii. La Evaluación final de los proyectos debe darse antes de que finalice la contratación de la Unidad Coordinadora del Proyecto, es sumamente compleja

la realización de la evaluación sin el referente oficial más importante, el Coordinador del Proyecto.

- iii. Todas las consultorías de los proyectos deben dejar capacidad instalada en el ejecutor y/o beneficiario del proyecto.
- iv. Todo proyecto debe formular un plan para implementar y dar seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones intermedias
- v. Cada uno de los proyectos debe entregar como resultado final una sistematización de la experiencia que recoja la trayectoria del proyecto, los aciertos y desaciertos como medio de difusión de las buenas prácticas en la ejecución de proyectos.
- vi. Todos los proyectos deben contar con al menos un profesional especializado en Administración proyectos dentro de la Unidad Coordinadora el cual es recomendable asuma la coordinación del mismo.
- vii. Los proyectos no puedan dar inicio sin antes no contar con el presupuesto requerido garantizado.
- viii. Todos los proyectos deben iniciar con el establecimiento de la Línea Base.
- ix. Todos los proyectos deben estar alineados con Planificación Estratégica de la organización u empresa ejecutora.
- x. Todos los proyectos deben identificar en un inicio los productos de salida y los medios para garantizar su sostenibilidad o la de la organización.
- xi. El proceso de capacitación, asesoramiento, evaluación y certificación de la Norma CTN debe de ser sistematizado con el fin de replicar la implementación de la Norma en el CTN y en cualquier otra región del país.
- xii. Los productos del proyecto deben ser registrados como propiedad intelectual de la Asociación CTN u el ente que se considere conveniente.
- xiii. El componente de Tecnologías de Información y Comunicación debe estar incluido en todos los proyectos del FOMIN. Ante las condiciones actuales de gestión

empresarial y mercadeo, no es aceptable que los empresarios no estén alfabetizados tecnológicamente. Esto representa una enorme desventaja competitiva para el sector.

Recomendaciones específicas en relación al Sello CTN

- i. La Asociación ALAC debe asumir el sello como uno de los resultados más importantes del proyecto. Debe además sistematizar el proceso de selección, capacitación, evaluación y otorgamiento de sello, a fin de mejorarlo y estar en capacidad de replicarlo.
- ii. El Sello debe tener su propia estructura operativa/administrativa con personal con las competencias necesarias, así como su presupuesto de promoción.
- iii. La Comisión de evaluación del sello CTN debe continuar con su operación. El sello CTN puede estar alojado en la Asociación CTN pero deberá contar con una estructura independiente, objetiva y responsable que sea la que otorgue el sello con base en los informes de los evaluadores.
- iv. La asociación CTN debe hacer una auditoria de las 92 empresas, con el fin de evitar que las empresas que no estén cumpliendo con los requisitos mínimos definidos puedan perjudicar la imagen del mismo sello.
- v. El Sello CTN debe inscribirse para su acreditación en el ***Global Sustainable Tourism Council***, organización recién creada que se encarga de acreditar y promover los certificados y sellos de turismo sostenible en el mundo. Esta organización cuenta con el aval de la OMT, de Rainforest Alliance y otros organismos de renombre mundial.
- vi. Es necesario monitorear los indicadores de sostenibilidad en las empresas con sello CTN. Las empresas deben cuantificar los cambios que les permiten ser empresas más sostenibles. Esto no solo funciona como motivador de las empresas sino de promoción del sello ante otras empresas del CTN que ven en sus estados financieros el esfuerzo de un proceso de sostenibilidad.

- vii. Por lo tanto la empresa debe establecer su Línea de Base al iniciar el proceso de inclusión en el sello CTN, de tal manera que esto le permita evidenciar los ahorros por ejemplo de electricidad, gas, agua, minimización en la generación de desechos, entre otros.

X. DOCUMENTOS CONSULTADOS

Los principales documentos que han servido de respaldo para esta Evaluación son los siguientes:

- Marco Lógico del Proyecto
- Memorandum de Donantes
- Reglamento Operativo
- Informes semestrales del ejecutor
- Informe de cumplimiento Hitos Gatilladores (setiembre 2009)
- Informe de Evaluación Intermedia (2008)
- Informes de Consultorías
- CD/ Back Up de la Sra. Miriam Gayoso
- Encuestas, entrevistas y grupos focales durante la Misión de Evaluación

XI. ANEXOS

1. Planificación Estratégica de la Asociación CTN
2. Resultados encuesta a empresarios
3. Participantes Grupos Focales
4. Plan de visitas Misión de Evaluación

Planificación Estratégica Asociación CTN

1. Programa del Taller

Martes 28 de Setiembre

10:00 Bienvenida y presentación de los participantes

10:30 Presentación del programa de trabajo

10:45 Pausa café

11:00 Presentación de los resultados de la Evaluación Final del Proyecto CTN

12:00 Preguntas y respuestas

12:30 Pausa-Almuerzo

14:00 Análisis Estratégico del CTN

- a. Análisis de entorno
- b. Análisis FODA
- c. Definición visión y misión de la Asociación CTN
- d. Definición de valores

17:30 Cierre del trabajo del día.

Miércoles 28 de Setiembre

09:00 – 12: 30

- e. Definición de los objetivos estratégicos

12:30 Pausa- almuerzo

14:00- 17:00 (con pausa-café)

- f. Definición de lineamientos para proyectos
- g. Definición de Actividades, Metas, Plazos, Responsables, Costos.
- h. Definición de Indicadores de monitoreo

17:00 Cierre del trabajo

2. Metodología del Planificación basada en el Cuadro de Mando Integral (BSC)

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa u organización.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para la Planificación Estratégica pues enlaza la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño.

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

Es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas / organizaciones en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

El Cuadro de Mando es integral (según Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

3. El proceso estratégico

Para dar inicio con la planificación se explico la necesidad de entender el proceso estratégico como un todo el cual comprende dos áreas: El análisis estratégico y la Planificación Estratégica.

El análisis estratégico es un proceso mental de creación de ideas, de entender problemas y visualizar el desarrollo futuro y concebir estrategias. Contempla la búsqueda de información, su estudio y comprensión pero debe llevar a una **síntesis**: establecer una estrategia clara, explícita y compartida.

Por su parte la planificación no se hace para crear estrategias, sino para programar cómo se pondrá en ejecución una estrategia ya definida.

Consiste en transformar los productos o resultados del análisis en planes estructurados, completos y coherentes.

El siguiente gráfico muestra el Proceso estratégico implementado en el taller con la Asociación CTN, iniciamos con el análisis del entorno, que permitiera una mejor comprensión de la situación del CTN luego del finalizado el proyecto.

Posteriormente se realizó un análisis FODA para determinar sobre todo las condiciones en las cuales se debe desarrollar y fortalecer la nueva Asociación CTN.

Luego se procedió a definir el Rumbo de la Asociación con la Misión, Visión y sus Valores.



Se definieron posteriormente los Objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y procedimos a definir los factores clave de éxito y los indicadores clave de desempeño.

El trabajo finalizó con la definición de las Acciones o Tareas, los responsables y el Plazo.

Se considera que se llegó hasta un nivel operativo contribuyendo con ello a la orientación del primer Plan Operativo Anual de la Asociación CTN.

4. Análisis del entorno

La siguiente información muestra los aportes de los participantes en relación al Análisis del Entorno del CTN a la fecha:

- 4 regiones diferentes (geográficas) y complementarias
- 4 regiones con régimen, políticas, presupuestos, intereses e idiosincrasia diferentes
- Muy distantes uno de otro, difícil la articulación e integración
- Se cuenta con CRT en cada región reconocido por PENTUR (espacios de concertación y amparador por una ley)
- OGD (Organización Gestión Destino) Nor- Amazónica) ya inscrita en registros, dos representantes (P-P) por cada región -8-
- CTN-Ventaja comparativa y competitiva en calidad del servicio con respecto a las otras regiones del NA
- CTN no es reconocido en los mercados, poco posicionamiento
- Desarticulación del CTN
- Nunca se manejo el CTN como tal
- Producto partido en 3
- Diferencia en vender un **Destino** y no un Circuito, posicionar un DESTINO
- CTN no ha hecho alianza con Promperú
- Se considero que Kuelap puede llegar a ser un contrapeso en relación a la importancia que tiene Macchu Picchu
- Cada región debe seguir asumiendo su rol y ser más competitiva
- Gobiernos regionales no coordinan acciones a favor del turismo (infraestructura y servicios públicos)
- Gobiernos locales dentro del CTN tampoco se han comprometido con el turismo
- MINCETUR ya había iniciado tema Sello, rivalidad (CALTUR)
- Sesgo de interés hacia el Sur.

5. Análisis FODA

Fortalezas:

- Base de asociados (32)
- Legalmente establecida
- Interés de apoyar CTN
- Empresas con sello CTN
- Se cuenta con herramientas de gestión
- Página web
- Cuenta con equipos

Debilidades

- Débil liderazgo en la cabeza de la Presidencia
- Débil compromiso de C Directivo
- Recursos insuficientes
- No cumplen compromisos de pago
- Débil capacidad de gestión
- Ausencia de equipos técnicos que apoyen la gestión
- Dispersión geográfica del CD hace poco funcional
- Débil estructura operativa
- Respuesta lenta a afiliados

Oportunidades:

- Compromiso apoyo ALAC (firma consultora que apoye la elaboración de un proyecto participativo)
- Compromiso no oficial de PromPerú y MINCETUR
- Mayor posicionamiento de Ruta Moche que CTN
- Cooperación internacional financia turismo
- Alianza con otros proyectos

Amenazas:

- Políticas no orienten a fortalecer la conectividad en el CTN
- Inseguridad Ciudadana
- Entidades de Gobierno minimizan sector turismo dentro de su programas de inversiones

6. Definición de Misión, Visión y Valores (5 años plazo)

MISSION

Somos una Asociación sin fines de lucro que brinda servicios de calidad competitivos y sostenibles satisfaciendo las necesidades de los empresarios turísticos del CTN con el fin de contribuir a la gestión y consolidación del destino incrementando la afluencia de turistas nacionales y extranjeros el cual genera desarrollo económico de las regiones.

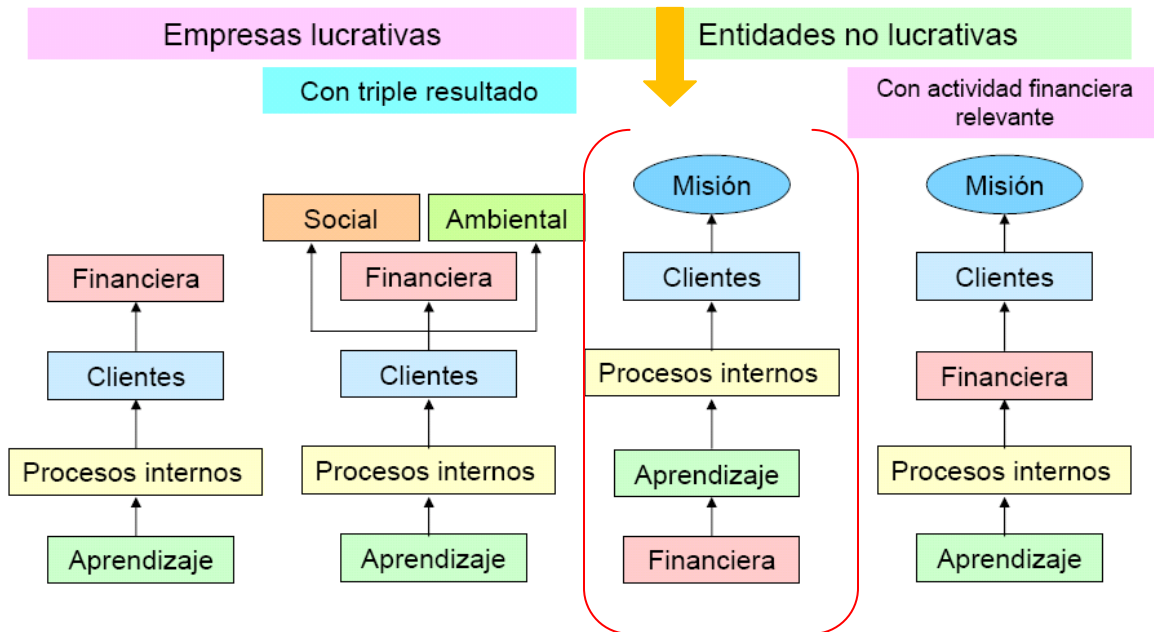
VISION

Ser la Asociación LIDER, reconocida por la sociedad por su contribución al fortalecimiento y posicionamiento del Destino Turístico Nor oriental elevando las competencias del sector mejorando las condiciones socio económicas de la población

VALORES

- | | |
|-----------------|-------------------|
| • Lealtad | Tolerancia |
| • Puntualidad | Trabajo en equipo |
| • Transparencia | Liderazgo |
| • Compromiso | Responsabilidad |
| • Honestidad | Democracia |
| • Compañerismo | |

7. Selección de definición en las Perspectivas del Cuadro de Mando de la Asociación.



8. Objetivos estratégicos de la Asociación CTN según perspectivas

FINANCIERA:

Lograr la sostenibilidad financiera de la Asociación CTN por medio de la generación de fondos internos y externos

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Contribuir con el fortalecimiento institucional de la asociación CTN así como de las empresas, que permita mejorar el liderazgo y la implementación de acciones colectivas

PROCESOS INTERNOS:

Contar con los recursos humanos y técnicos necesarios para brindar servicios de calidad a nuestros clientes

CLIENTES:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando servicios de calidad

9. Definición de factores de éxito, lineamiento e indicadores para cada uno de los Objetivos Estratégicos.

Objetivo estratégico	Factor clave de éxito	Lineamientos estratégico	Indicadores de éxito
FINANCIERO			
Lograr la sostenibilidad financiera de la Asociación CTN por medio de la generación de fondos internos y externos	Compromiso de los socios	1. Lograr que el 100% de los asociados cumplan con sus aportes	No. de proyectos aprobados
	Apoyo de ALAC y otros donantes	2. Generar recursos por medio de la venta de servicios a los empresarios del CTN	No. de proyectos ejecutados
	Respaldo político	3. Lograr financiamiento de proyectos de desarrollo turístico	% de aportación efectiva
	Capacidad de gestión		No. de servicios ofrecidos
			No. de informes financieros anuales
			% de apalancamiento de recursos

Objetivo estratégico	Factor clave de éxito	Lineamientos estratégico	Indicadores de éxito
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			

Contribuir con el fortalecimiento institucional de la asociación CTN así como de las empresas, así como mejorar el liderazgo y la implementación de acciones colectivas	Nivel de compromiso de los asociados	4.Desarrollar capacidades en el Consejo y asociados para consolidar la Asociación	No. de asociados incorporados
	Políticas públicas locales y regionales a favor del sector		No. de proyectos gestionados y en ejecución
	Capacidad de apertura de la asociación en generar alianzas	5.Fortalecer las capacidades de los empresarios de ST	% de acuerdos de CD implementados
		6.Generar alianzas estratégicas PP para apalancar co inversión en el sector	No. de empresas nuevas que brindan servicios No. de alianzas cristalizadas por medio de convenios

Objetivo estratégico	Factor clave de éxito	Lineamientos estratégico	Indicadores de éxito
PROCESOS INTERNOS			

Contar con los recursos humanos y técnicos necesarios para brindar servicios de calidad a nuestros clientes	Capacidades humanas	7.Suscribir convenios PP para contar con recursos que nos permita brindar los servicios de calidad que requieren nuestros clientes	No. de convenios suscritos
	Recursos materiales y técnicos		No. de instituciones vinculadas
	Roles y procesos definidos	8.Contar con la colaboración de instituciones PP vinculadas al sector	Manual de puestos

Objetivo estratégico	Factor clave de éxito	Lineamientos estratégico	Indicadores de éxito
CLIENTES			
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando servicios de calidad	Comunicación efectiva con los clientes	9.Consolidar el Sello CTN	No. de cursos y talleres impartidos
	Conocer las necesidades de los clientes	10.Definir e implementar un programa de capacitación integral con los empresarios	No. de empresarios capacitados
	Contar con líder que coordine	11.Desarrollar un programa de mercadeo y comunicación para los empresarios del CTN	% de incremento de rentabilidad de las empresas
			No. de visitantes en web y facebook
			No. de feria de promoción asistidas
			% de incremento de turistas en las empresas
			No. de empresas que mantienen el sello CTN
			No de empresarios capacitados

10. Definición de Acciones, responsables y plazos según cada lineamiento estratégico. (base de los POA´s)

Lineamiento	Acciones	Responsables	Plazo
1.Lograr que el 100% de los asociados cumplan con sus aportes	Crear un sistema de cobro efectivo de los aportes de los socios	Administración	Corto
2.Generar recursos por medio de la venta de servicios a los empresarios del CTN	Definición de los costos de los servicios que ofrece la asociación. Desarrollo de un plan de negocios. Desarrollo un sistema de cobranza.	Administración	Corto
3. Lograr financiamiento de proyectos de desarrollo turístico	Formulación de proyectos. Presentación de los proyectos para su aprobación. Implementar un sistema de ejecución adecuada de los fondos	Presidencia, gerencia administración	Corto y mediano
4.Desarrollar capacidades en el Consejo y asociados para consolidar la Asociación	Sensibilización a los empresarios para su incorporación a la asociación. Empadronamiento de asociados y actualización del padrón. Reuniones de Concejo directivo	Presidencia, gerencia y Concejo Directivo	Corto

	<p>Asamblea institucionales</p> <p>Elaboración de cartera de proyectos sobre desarrollo turístico.</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Implementación de proyectos gestionados</p>		
5. Fortalecer las capacidades de los empresarios de ST	<p>Sensibilizar a empresarios para mejorar la calidad de sus servicios.</p> <p>Talleres de capacitación en conciencia turística.</p> <p>Intercambio de experiencia sobre servicios turísticos</p>	<p>Gerencia</p> <p>Consultorías</p>	<p>Corto., Mediano y Largo</p>
6. Generar alianzas estratégicas P/P para apalancar co inversión en el sector	<p>Identificación de socios estratégicos que orientan acciones hacia el sector turístico.</p> <p>Elaboración de directorio con socios estratégicos identificados.</p> <p>Reuniones de trabajo y alineamiento de objetivos con socios estratégicos.</p> <p>Establecimiento de convenios marco y específicos con los socios estratégicos y elaboración del plan de acciones específico.</p> <p>Implementación y monitoreo del plan de acción</p>	<p>Concejo Directivo y Gerencia</p>	<p>Corto</p> <p>Mediano</p> <p>Largo</p>
7. Suscribir convenios P/P para contar con recursos que nos permita brindar los servicios de	<p>Identificar las instituciones de cada región con la que se firmarán los convenios.</p>	<p>Comité conformado por asociados.</p>	<p>Corto y Mediano</p>

calidad que requieren nuestros clientes	<p>Negociaciones de los términos de referencia del convenio a suscribir.</p> <p>Firma del convenio</p> <p>Implementación del convenio.</p>	Directiva	
8.Contar con la colaboración de instituciones PP vinculadas al sector	<p>Identificar líneas áreas para suscribir un convenio de colaboración (conectividad área interregional)</p> <p>Suscribir convenios con Promperú y Mincetur</p>	Junta Directiva	Corto y mediano
9.Consolidar el Sello CTN	<p>Visitas a todos los asociados y a los que no lo están también.</p> <p>Divulgar por medio de prensa escrita radial, e-mail, sello CTN</p> <p>Sistematizar procesos del otorgamiento del sello</p> <p>Modificar la norma según niveles de cumplimiento.</p> <p>Requerir una revaluación de las que empresas</p> <p>Promocionar el sello en empresas potenciales.</p> <p>Aplicar proceso de la norma</p> <p>Otorgar sello a las empresas.</p>	Los mismos asociados o algún personal contratado que desarrolle los servicios	Mediano
10.Definir e implementar un programa de capacitación integral con los empresarios	<p>Charlas informativas con expertos en el tema.</p> <p>Levantar la información</p> <p>Diseñar los cursos y hacer alianzas estratégicas con universidades.</p>	Personal contratado profesional e instructores en los diferentes temas, bajo	Corto

	<p>Buscar las capacitadores</p> <p>Ejecutar los talleres</p> <p>Monitorear resultados</p>	<p>el mando de un gerente. (También pueden ser universitarios en etapa de práctica profesional o TCU, en el cuál no sería una persona contratada, sino alguien en práctica bajo el mando de la universidad.)</p>	
11.Desarrollar un programa de mercadeo y comunicación para los empresarios del CTN	<p>Identificar las necesidades y expectativas.</p> <p>Elaborar con base a esto el programa</p> <p>Revisión y acreditación del plan de mercadeo existente.</p> <p>Contratar especialistas en marketing y comunicaciones para crear un programa que tenga verdadero interés.</p> <p>Implementar el plan.</p> <p>Monitoreo de resultados</p>	<p>Departamento Marketing y comunicaciones</p>	<p>Mediano y largo plazo.</p>

11. Lista de participantes taller planificación

Nombre	Empresa/Lugar	Miembro Concejo Directivo Asociación CTN
Carlos Lezcano	AHORA-La Libertad	Tesorero
Carlos Díaz	Green Tours	Vocal
Carmelo Blanco	Cámara de Comercio de Cajamarca	Secretario
María Isabel Portal	Hotel El Cumbe Inn-Cajamarca	Asociada
Jose Luis Arteaga	ALAC-Cajamarca	
Marco Mavila	CADETUR-Lambayeque	
Leoncio Rojas	Restaurante Big Ben Huanchaco	Vocal
Juan Manuel Reyes	Hotel Gran Chiclayo	Asociado
Patricia Cabellos	Hotel La Posada del Rey	Asociada
Ogrés Sausa	Muchik Hostal	Vocal

Resultados tabulación encuesta empresarios

CUESTIONARIO EMPRESAS CTN	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Opinion sobre acompañamiento proyecto									
Capacitaciones en buenas prácticas	si	bueno	b	x	x	x	s	b	si
Asistencia técnica	no	bueno	b	x	x	x	s		si
Seguimiento en general a través de visitas, reuniones o llamadas	si	bueno	s	x		x	s		si
Coordinación de actividades de promoción y mercadeo	no	suficiente	i	x			i		si
Comunicación en general sobre los avances del proyecto	si	suficiente	i	x	x	x	s		no
2.Capacitación y Asistencia en torno al Manual CTN									
Han contribuido a cambios efectivos en la gestión de la empresa en pro de la sostenibilidad	si	x	s	x	x	x	s		
Han contribuido a una disminución de los costos de operación	no	x	s	x	x	x	s		no
Han permitido posicionarse en el mercado como empresa que opera bajo criterios de turismo sostenible	si	x	s	x		x	s	x	no
Han incidido en la calidad del servicio que brinda la empresa	no	x	s	x	x	x	s		si
incidido en una mayor satisfacción y fidelización de los clientes	no	x	s	x		x	s		si
3.La capacitación y las herramientas recibidas en relación con la Norma CTN									
Han permitido el establecimiento de un sistema efectivo y consistente de monitoreo y evaluación en la empresa	no	x	s	x		x	s		
Han permitido brindar retroalimentación al proyecto sobre avances en materia de sostenibilidad	si	x	s	x		x	s		
Sirve de base para incidir en las políticas y la gestión de la empresa	no	x	s	x			s		
Sirve de base para continuar mejoras en los indicadores de sostenibilidad de la empresa	no	x	s	x	x	x	s	x	
4.Su relación con el proyecto CTN le ha permitido vincularse con otras empresas u organizaciones ligadas al turismo sostenible y al mercadeo y la comercialización del mismo									
Sí, con empresas similares / competidores que apuntan hacia la Sostenibilidad	no	x		x	x	x	i	x	
Sí, a nivel comercial con proveedores	no	x		x			i		x
Sí, a nivel comercial con compradores	no	x		x		x	i		
Sí, con organizaciones afines a la temática	no	x		x		x	i		
No se han presentado cambios en este sentido									
5.Cómo valora los diferentes elementos de la estrategia de mercadeo y promoción del Proyecto CTN desde la lógica de su empresa?									

Viajes de familiarización	x		x	x		i		b
Viajes de prensa	x		x	x		i		poco
Comunicados de prensa			x			i		bueno
Boletines electrónicos			x		x	i		poco
Actividades promocionales coordinadas con el Ministerio de Turismo			x		x	i	x	escasas
Acciones coordinadas con líneas aéreas						i		nulas
Participación en ferias internacionales						i		
Paneles de discusión, foros en eventos internacionales				x		i		poco
Páginas web, portal CNT?	x	x		x	x	i		i
Material promocional (CDs con oferta de turismo sostenible, directorios			x		x	i		nula
6. Qué importancia tiene para su empresa el portal del CNT?								
Mi empresa no aparece			x			i		ninguna
Genera visitas a la página web de mi empresa					x	i		
Genera visitas a la página web de mi empresa y solicitudes de información por correo electrónico					x	i		
Genera reservaciones directas						i	x	
Ayuda a generar reservaciones por otros canales		x		x		i		
7. En qué grado la estrategia de promoción del CTN ha incidido en un aumento en la demanda por el producto o servicio de turismo sostenible que su empresa ofrece, en términos de volumen de negocios?								
No ha tenido impacto						i		
Muy poco	x	x						
Algo				x	x			x
Bastante							x	
Mucho								
No lo se			x					
8. Considera Usted que las actividades del CTN contribuyen a generar una mayor demanda por productos de turismo sostenible a nivel de tour operadores internacionales o del consumidor final?								
Sí, totalmente			x	x	x		x	
Sí, pero sin poder realmente sentir el impacto en mi empresa		x				i		
No	x							x
9. Ha podido su empresa consolidar relaciones comerciales con compradores interesados en turismo sostenible a raíz de las actividades del proyecto?								
No	x		x		x	x	i	
Todavía no pero hay negociaciones		x		x				
Si							x	x
10. Qué factores pueden haber limitado el impacto de las actividades de mercadeo para su empresa?								
Obstáculos a nivel empresarial	x				x			
Obstáculos a nivel subnacional / destino(s) donde opera mi empresa			x					
Obstáculos a nivel nacional					x			
Obstáculos a nivel internacional							x	

Participantes Grupos Focales

Cajamarca	Trujillo	Chiclayo	Chachapoyas
Enrique López Pascana Restaurante	Juan Fco. Bernal Hotel Torre Norte	Ogrés Sausa Muchik Hostel	Fernando Morocho Hotel Villa Paris
Carlos Diaz Green Tours	Paul Córdova Hostal Huankarute	Juan Manuel Reyes Gran Hotel Chiclayo	Nelly Zumaeta La Casona de Leymebamba
Aurea Luz Zarate ByM Travel	Dalma Quisque Huanchaco Tours		Oscar Von Bischoffshausen Cloud Forest Expeditions
Carmelo Blanco Cámara de Comercio	Olaya Flores Hotel Paraíso		Keny Vázquez Rest. Real Cecina
Julio Matto Hotel El Portal del Márquez	Zavaleta Ávila Destinos Travel		Milagros Mazabal Cloud Forest Expeditions
Laura Terán Saelma Viajes y Turismo	Patricia Cabellos Hotel La Posada del Rey		Liliana Muñoz Casa Vieja Hostal
Milena Alva PROTURS Cajamarca	Carlos Lezcano AHORA La Libertad		Augusto Jiménez CARETUR Amazonas
Eber Marín Atahualpa Inca Tours	Milagritos Salinas Muchik Tours		Edilberto Yoplar Kuelap Adventure

Itinerario Misión de Evaluación Final

Martes 24 de Agosto 2010

- 8.00 am** Llegada a Cajamarca vuelo LC BUSRE (Recepción Sr. José Luis y Sra. Giovana)
- 8.00 am** Hospedaje de Srta. Leyla Solano en Hotel Costa del Sol Dirección Jr. Cruz de Piedra No 707 (Telef. 076-343434/ 076 344040) **CONFIRMADO**
- 9.00 am** Reunión en ALAC: Evaluadora Srta. Leyla Solano, Srta. Violeta, Sr. José Luis y Sra. Giovana **CONFIRMADO**
- 2.30 pm** Reunión en ALAC: Evaluadora Srta. Leyla Solano y Presidente de CARETUR Cajamarca Sr. Angel Arellano, Srta. Violeta Vigo. **CONFIRMADO**
- 6.30 pm** Reunión en la Cámara de Comercio de Cajamarca : Evaluadora Srta. Leyla Solano, Srta. Violeta Vigo y representantes de la Cámara de Comercio de Cajamarca **CONFIRMADO**

Miércoles 25 de Agosto

- 9.00 am – 11.00 am** Grupo Focal en Hotel Costa del Sol: Evaluadora Srta. Leyla Solano y Empresarios de Cajamarca del CTN **CONFIRMADO**
- 12.00 m** Entrevista con empresario Sr. Jorge Montenegro del Hotel Costa del Sol Dirección: Jr. Cruz de Piedra No 707 (Telef. 076-343434) **CONFIRMADO**

3.30 pm Entrevista con empresario Sr. Pim Heijster, Dirección: Amalia Puga No 657 (Telef. 076-340113) **CONFIRMADO**

4.30 pm Entrevista con empresario Sr. Carlos Díaz de Green Tours, Dirección Jr. San Fernando No 120 (Telef. 076-369078) **CONFIRMADO**

Jueves 26 de Agosto

6.00 am – 11.00 am Viaje de Cajamarca a Trujillo de Srta. Leyla Solano

11.00 am Hospedaje de Srta. Leyla Solano en Hotel La Posada del Rey, Dirección: Calle Antonio Andueza No 289 Urb. La Merced (Telef. 044-200442) **CONFIRMADO**

3.00 pm Reunión en Hotel Posada del Rey: Srta. Leyla Solano y Sr. Leoncio Rojas Presidente CADETUR La Libertad. **CONFIRMADO**

4.00 pm Reunión en Hotel Posada del Rey: Srta. Leyla Solano y Consultor de Personería Jurídica del CTN Sr. Iván La Riva. **CONFIRMADO**

7.00 pm Reunión en Hotel Posada del Rey: Srta. Leyla Solano y Gerente del Proyecto CTN Sra. Miriam Gayoso. **CONFIRMADO**

Viernes 27 de Agosto

8.00 am – 10.00 am Grupo Focal en Hotel Posada del Rey: Evaluadora Srta. Leyla Solano y Empresarios de Trujillo del CTN **CONFIRMADO**

10.30 am **Visita al Complejo El Brujo** Entrevista con el Sr. Regulo Franco (Celular 949695123) responsable del Complejo El Brujo **CONFIRMADO**

2.30 pm Entrevista con empresaria Sra. Patricia Cabellos de Hotel Posada del Rey, Dirección: Calle Antonio Andueza No 289 Urb. La Merced (Telef. 044-200442) **CONFIRMADO**

3.30 pm Entrevista con empresario Sr. Leoncio Rojas de Restaurante Big Ben, Dirección: Av. Larco No 836-Huanchaco (Telef. 044-461378) **CONFIRMADO**

4.30 pm Entrevista con empresario Sr. Paúl Córdova Huanchaco Tours Av. La Rivera No 233- Huanchaco (Telef.044-461705) **CONFIRMADO**

5.30 pm Reunión en Hotel Posada del Rey: Srta. Leyla Solano y Consultor en Gestión Empresarial Sr. Antonio Bocanegra. **CONFIRMADO**

6.30 pm Reunión en Hotel Posada del Rey: Srta. Leyla Solano y Consultora Srta Liliana Nureña. **CONFIRMADO**

Sábado 28 de Agosto

6.00 am – 8.30 am Viaje de Trujillo a Chiclayo de Srta. Leyla Solano

8.30 am Hospedaje de Srta. Leyla Solano en Gran Hotel Chiclayo, Dirección Av. Federico Villareal No 115 (Telef. 074-274375) **CONFIRMADO**

9.30 am Reunión en Gran Hotel Chiclayo: Evaluadora Srta. Leyla Solano y Presidente de CARETUR Lambayeque Sr. Marco Mavila. **CONFIRMADO**

10.30 am **Visita al Bosque de Pomac Entrevista con Sr. Carlos Arevalo Elera, (Celular 979668121) responsable del Museo SICAN y Bosque de POMAC CONFIRMADO**

3.00 pm – 5.00 pm Grupo Focal en Gran Hotel Chiclayo: Evaluadora Srta. Leyla Solano y Empresarios de Lambayeque del CTN **CONFIRMADO**

5.30 pm Reunión Gran Hotel Chiclayo: Evaluadora Leyla Solano y Consultora del CTN Srta. Diana Herrera **CONFIRMADO**

6.30 pm Entrevista con empresario Sr. Juan Manuel Reyes del Gran Hotel Chiclayo **CONFIRMADO**

7.30 pm Reunión en el Gran Hotel Chiclayo: Srta. Leyla Solano y Consultor en Medición e Indicadores Sr. José Gálvez. **CONFIRMADO**

Domingo 29 de Agosto

6.00 am – 6.00 pm Viaje de Chiclayo a Chachapoyas de Srta. Leyla Solano

6.00 pm Hospedaje de Srta. Leyla Solano en Hostal Casa Vieja Dirección Jr. Chíncha Alta No 569 (Telef. 041-477353) **CONFIRMADO**

Lunes 30 de Agosto

8.00 am – 10.00 am Grupo Focal en Hostal Casa Vieja: Evaluadora Srta. Leyla Solano y Empresarios de Chachapoyas del CTN **CONFIRMADO**

11.00 am Reunión en Hostal Casa Vieja: Evaluadora Srta. Leyla Solano y Presidente de CARETUR Amazonas Sr. Augusto Jiménez. **CONFIRMADO**

3.00 pm Entrevista con empresario Sr. Manuel Jiménez del Hostal Puma Urco y Agencia de Viajes Turismo Explorer Dirección Jr. Amazonas No 833 (Telef. 041-477871) **CONFIRMADO**

4.00 pm Entrevista con empresario Sr. Krishnamurti Noriega de Café San José Dirección: Jr. Ayacucho No 816 (Telef. 041-477339) **CONFIRMADO**

6.00 pm Reunión en Hostal Casa Vieja: Evaluadora Srta. Leyla Solano y Consultor en Arqueología Sr. Alfredo Narváez. **CONFIRMADO**

Martes 31 de Agosto

5.00 am – 4.00 pm Viaje de Chachapoyas-Leymebamba-Celendín-Cajamarca de Srta. Leyla Solano.

8.00 am Entrevista con empresario Sr. Julio Mayer de La Casona de Leymebamba Dirección Jr. Amazonas No 221 (Telef. 041-830106) **CONFIRMADO**

1.00 pm Almuerzo en la ciudad de Celendín.

4.00 pm Llegada a Cajamarca – Aeropuerto Srta. Leyla Solano vía LAN Cajamarca-Lima (Despedida Sr. José Luis y Sra. Giovana)