



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

######

alcanzados en este circuito. Adicionalmente, cabe destacar el crecimiento que se produjo en las localidades, las cuales pudieron visualizar al turismo como traccionador de un proceso de desarrollo territorial. A la fecha de redacción de este último PSR, ya existen otras comunidades interesadas en sumarse al proceso, y gestión de nuevo financiamiento ante diversas fuentes. Los productos ya se están comercializando, y cuentan con reconocimiento de organizaciones públicas y privadas a nivel local y provincial.

Evaluación final

el proyecto logró cumplir las recomendaciones de la evaluación intermedia. En el circuito Espejo de Sal se lograron los objetivos satisfactoriamente. En el de Valle de la Luna no, probablemente por las grandes debilidades institucionales de la asociación warmi.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36612209>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Crear y consolidar una red de empresas comunitarias aborígenes sostenibles, que ofrezcan servicios y productos turísticos en el marco de la identidad ancestral de los pueblos indígenas de la Puna, y fortalecer a Warmi como entidad aglutinadora del sistema microfinanciero de las comunidades kollas.	P.11 Productos turísticos (naturaleza, aventura, cultura y genérico) diseñados.	0	4	4	100 %
	P.12 ECA que participan activamente en las actividades del Proyecto.	0	20	42	210 %
	P.13 La marca "Puna: ¡Naturaleza y cultura vivas!" es creada y utilizada por las ECA del proyecto (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	1	100 %
	P.14 Operador de la Warmi ofreciendo, bajo la marca "Puna: Naturaleza y cultura vivas, un mínimo de 4 líneas de producto turístico (naturaleza, cultura, aventura, genérico).	0	1	1	100 %
	P.15 ECA sustentables generan rentabilidad financiera que permite inversión ambiental y social.	0	50	40	80 %
	P.16 ECA financiadas con recursos del proyecto.	0	25	34	136 %
	P.17 Warmi mantiene índice de incobrabilidad de 0% en los fondos comunales (porcentaje)	0	0	0	0 %
	P.18 Índice de repago de intereses y capital con el FOMIN (porcentaje).	0	100	100	100 %
Componente 1: Oferta de productos turísticos y definición de estándares de calidad. Peso: 9% Clasificación: Satisfactorio	C1.11 Manual de funcionamiento	0	1	1	100 %
	C1.12 Circuitos definidos.	0	3	19	633 %
	C1.13 Productos identificados	0	2	19	250 %
	C1.14 Diseños arquitectónicos concluidos (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	1	100 %
	C1.15 Logística de transporte diseñada (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	3	300 %
	C1.16 Primer circuito piloto, que mantiene los estándares de calidad establecidos, y funciona eficientemente (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	1	100 %
	C1.17 Productos identificados y desarrollados, que mantienen los estándares de calidad establecidos.	0	4	2	75 %
	C1.18 Circuitos turísticos que identificados y desarrollados que mantienen los estándares de calidad establecidos	0	3	3	633 %
Componente 2: Atención de la demanda y comercialización Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Estudio de demanda realizado.	0	1	1	100 %
	C2.12 Marca Puna creada	0	1	1	100 %
	C2.13 Diseño de implementación Estrategia de mercadeo y promoción del producto.	0	1	1	100 %
	C2.14 Promoción del producto: publicidad, calendario de fiestas autóctonas, talleres con touroperadores, fam tour; catálogos de productos calendarios de eventos y sitio. calendarios de eventos, sitio	0	1	1	100 %
	C2.15 Operador receptivo Warmi implementado y funcionando	0	1	3	300 %
	C2.16 Sistema de comunicación implementado y en funcionamiento.	0	1	1	300 %
	C2.17 Estudio para asegurar la correcta cobertura de posibles riesgos de seguridad de los turistas finalizado y con recomendaciones implementadas.	0	1	1	120 %
	C2.18 Sistema de reservas adecuado y desarrollado en el periodo indicado.	0	1	3	300 %
	C2.19 Warmi cuenta con alianzas estratégicas con operadores internacionales y nacionales (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	1	300 %
Componente 3: Gestión de empresas e inversión. Peso: 52% Clasificación: Satisfactorio	C3.11 Planes de negocios presentados para la obtención de créditos.	0	60	29	70 %
	C3.12 ECA que han sido asistidas técnicamente para el desarrollo del negocio.	0	50	50	100 %
	C3.13 ECA con créditos aprobados comunitariamente.	0	25	36	144 %
	C3.14 Potenciales emprendedores capacitados	0	150	150	100 %
	C3.15 Miembros de las comunidades capacitados en temas transversales para atención turística	0	150	150	100 %
	C3.16 Miembros del equipo técnico de la Warmi que adquieren nuevos conocimientos en gestión turística a través de pasantías	0	5	5	100 %
	C3.17 Índice de mora (porcentaje) de las ECA a los fondos comunales a más de 30 días.	0	0	0	0 %
Componente 4: Consolidación del modelo organizacional basado en la identidad cultural. Peso: 14% Clasificación: Satisfactorio	C4.11 Estudios legales relacionados con las situación de las ECA en el marco regulatorio y propuestas para su mejora. (1= cumple; 0= no cumple)	0	1	2	100 %
	C4.12 La Warmi cuenta con una clara política institucional sobre el cuidado del patrimonio cultural vivo de los coyas, su utilización para fines turísticos y su responsabilidad en el cuidado del medio ambiente (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	1	100 %
	C4.13 Comunidades miembros de la Warmi que han fortalecido su capacidad de liderazgo, negociación, gobernabilidad.	0	80	10	100 %
	C4.14 La Warmi ha sistematizado la experiencia y facilita la gestión de dicho conocimiento en otros ámbitos (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	2	200 %
	C4.15 Estructura consolidada de las 12 Markas para optimizar la articulación de las iniciativas locales con visión de desarrollo regional (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	1	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. El contexto macroeconómico no se mantiene estable.

Nivel: Medio

Responsable: Cooperativa de Turismo Espejo de Sal

Estado: Vigente

Comentarios:

2. La demanda de turismo alternativo no es suficiente para permitir a los operadores grandes, locales y a la empresa de las comunidades funcionar.

Nivel: Bajo

Responsable: Cooperativa de Turismo Espejo de Sal

Estado: Vigente

Comentarios:

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 6 RIESGOS VIGENTES: 2 RIESGOS NO VIGENTES: 3 RIESGOS MITIGADOS: 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

El análisis se realiza en dos planos. El proyecto como un todo, con la Asociación Warmi en la conducción, es poco probable que se sostenga, dadas las crisis institucionales. Sin embargo, es probable que se pueda sostener el Circuito Espejo de Sal, dado el trabajo técnico con el que cuentan, y las fuentes de financiamiento que están logrando. Dadas las dificultades institucionales, no se realizó taller de sostenibilidad. Se entregaron a la coordinación pautas para el trabajo a nivel del circuito de Sal (ver informe visita inspección 30/9/2010). En el informe de evaluación se hace referencia al tema indicando todas las dimensiones que abarca.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor

[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto

[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

Comentarios

La Asociación Warmi no demostró capacidad técnica ni apertura para el trabajo de técnicos capacitados en su zona.

En tanto la Asociación Warmi no permita el trabajo técnico más allá de aspectos políticos, será difícil lograr una prestación de servicios satisfactoria. Este comentario excluye al circuito Espejo de Sal.

En tanto la Asociación Warmi no permita el trabajo técnico más allá de aspectos políticos, será difícil lograr una prestación de servicios satisfactoria. Este comentario excluye al circuito Espejo de Sal.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36612432>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

1. Es recomendable en proyectos de estas características,
a. propiciar las alianzas con los sectores público privados;
b. Impulsar la creación de una estructura comercial, en el caso de la Red Espejo, se creó una cooperativa;
c. Antes de la finalización de un proyecto, suscribir acuerdos comerciales justos y equitativos para las comunidades con agencias especializadas que se identificaran previamente.
d. A prueba y error, verificar el funcionamiento de estas formas de comercialización.

2. a. Es conveniente desde el inicio mismo del proyecto, apenas se identifican los productos, trabajar la conformación de una red de servicios turísticos con las comunidades. Esto permite desarrollar con tiempo suficiente la definición de reglamentos, de normas y estándares de calidad, una estructura básica para la comercialización de los servicios, capacitar en temas de comercialización, fortalecer la estructura de comercialización.

b. Es recomendable que una sola consultora se ocupe del estudio de definición de productos y análisis de la demanda.

c. Es necesario, en la génesis misma del proyecto establecer mecanismos más adecuados y ágiles para la contratación de profesionales con experiencia.

d. Cuando la gestión del proyecto entra en una conflictiva, es recomendable, contratar una evaluación concurrente. Es posible pautar momentos muy precisos para su intervención, y aporta:
1. Al coordinador contar con el valioso aporte de una mirada externa sobre la marcha del proyecto (especialmente cuando la UE atraviesa situaciones de conflicto), 2. En las comunidades genera un clima que favorece la producción de resultados en los tiempos pactados; 3. Al donante la posibilidad de intervenir más directamente en el territorio resolviendo las situaciones conflictivas que puedan generarse.

3. 1. Es necesario adecuar las expectativas de logro y los plazos a la situación del territorio en que se va a intervenir. Como se señaló anteriormente, la Puna no era (no lo es aun) un destino turístico. Este desafío no se logra en 48 meses.

2. Crear y posicionar un destino requiere de la labor concertada público-privada. Como lo señalaba el consultor Saquicela en su informe final, los desacuerdos en el territorio por cuestiones políticas hacen suponer que los acuerdos necesarios para llevar esa tarea adelante podrán lograrse en el largo plazo.

3. Es recomendable analizar el liderazgo y las alianzas del ejecutor en el territorio, su apertura a formar redes, establecer acuerdos público-privados, su disposición a incorporar y consensuar estrategias con otras organizaciones relevantes.

Relativa a
Sostenibilidad

Autor
NAZAR, SANDRA

Implementación

NAZAR, SANDRA

Diseño

NAZAR, SANDRA

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

Los productos pueden encontrarse también en la página de la comunidad de aprendizaje de Argentina. Se adjuntan los principales desarrollados durante el proyecto.

Productos principales del proyecto

[Dic 2007] Estudio de la Demanda, Esbozo del Plan de Comercialización y Transferencia de Conocimiento a Warmi (Publicaciones técnicas)

Autor: Colette Sensevy

[Mar 2009] Diseño de la Oferta Turística en el Área de la Asociación Warmi Sayajsungu (Publicaciones técnicas)

Autor: Red Pakariñan

[Abr 2009] Identificación y Puesta en Valor del Patrimonio Arqueológico de la Puna (Publicaciones técnicas)

Autor: María Ester Albeck

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

03/ENE/2012 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36612195>]

03/ENE/2012 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36612209>]

03/ENE/2012 [Plan de Sostenibilidad](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36612432>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1016&lg=SP>