

**FACILIDAD PARA APALANCAR Y LLEVAR A ESCALA  
LA EXPERIENCIA DEL CLÚSTER DE TURISMO SOSTENIBLE DEL FOMIN**

**Y**

**COOPERACIÓN TÉCNICA REGIONAL NO REEMBOLSABLE  
(APOYO A LA ADMINISTRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA FACILIDAD)  
RG-M1133**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Santiago Soler (FOMIN), Jefe de Equipo; Federico de Arteaga (FOMIN); Maritza Vela (FOMIN); Jessica Olivan (FOMIN); Miguel Aldaz (FOMIN); María Elena Nawar (FOMIN); Diego Buchara (LEG); e Yves Lesenfans (Consultor).

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DE LA FACILIDAD</b>	<b>7</b>
<b>III.</b>	<b>COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	<b>9</b>
<b>IV.</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>10</b>
<b>V.</b>	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>VI.</b>	<b>BENEFICIARIOS Y RIESGOS</b>	<b>11</b>
<b>VII.</b>	<b>IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL</b>	<b>12</b>

**ANEXO**

**ANEXO I          Resumen de Presupuesto**

### **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS**

Documento I: Manual de Operaciones

Documento II: Presupuesto Detallado

Documento III: Documentos de evaluación del Clúster 2006-2007

Documento IV: Informe a POC de Política del FOMIN, Octubre 2007

Documento V: Informe a Comité de Donantes, Abril 2008

**FACILIDAD PARA APALANCAR Y LLEVAR A ESCALA  
LA EXPERIENCIA DEL CLÚSTER DE TURISMO SOSTENIBLE DEL FOMIN**

**Y**

**COOPERACIÓN TÉCNICA REGIONAL NO REEMBOLSABLE  
(APOYO A LA ADMINISTRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA FACILIDAD)  
RG-M1133**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>País Beneficiario:</b>	Regional.		
<b>Agencia Ejecutora:</b>	Los proyectos individuales a ser financiados con recursos de la Facilidad serán ejecutados por instituciones sin fines de lucro en América Latina y el Caribe con experiencia en MiPyMEs y/o desarrollo de turismo sostenible.		
<b>Beneficiarios:</b>	<p>Los beneficiarios serán micro, pequeños y medianos emprendimientos locales; servicios turísticos y no turísticos asociados al producto turístico ofrecido; organizaciones no gubernamentales especializadas en turismo; y gobiernos locales, regionales y nacionales en los destinos donde están presentes los atractivos turísticos; resumiendo, todos aquellos actores que participan directa o indirectamente en la cadena de valor del producto turístico sostenible con un énfasis de cadena incluyente hacia las capas sociales más bajas.</p> <p>Los beneficios de la Facilidad incluyen: (i) aplicar el <b>conocimiento</b> adquirido y ser proactivo y guiar exitosamente al sector turístico de ALC en el desarrollo de iniciativas y negocios innovadores e incluyentes; (ii) llevar a <b>escala</b> el conocimiento de las operaciones piloto, a nivel de préstamos y operaciones de inversión; (iii) <b>apalancar</b> fondos con otros donantes, sector privado y gobiernos; (iv) promover <b>alianzas</b> público/privadas en la gestión territorial local de los destinos turísticos; (v) consolidar al FOMIN como un <b>referente</b> de conocimiento del turismo sostenible a nivel internacional; (vi) continuar contribuyendo significativamente a la <b>reducción de la pobreza</b>; y (vi) preservar los activos <b>culturales</b> y naturales de los pueblos de ALC.</p>		
<b>Monto y fuente:</b>	FOMIN	US\$	10.800.000 (34%)
	Facilidad	US\$	10.000.000
	Cooperación Técnica	US\$	800.000
	Contraparte ejecutores	US\$	8.750.000 (27%)
	Contraparte privada, pública y otros donantes	US\$	<u>12.635.000 (39%)</u>
	<b>Total:</b>	<b>US\$</b>	<b>32.185.000 (100%)</b>
<b>Objetivos y descripción</b>	El <b>fin</b> de la Facilidad es contribuir a mejorar los ingresos, el empleo y el desarrollo económico del sector turismo sostenible de la región. El <b>propósito</b> de la Facilidad es financiar de forma		

efectiva y eficiente, durante el período 2008-2011, proyectos de apoyo al desarrollo sostenible del turismo, tomando en cuenta las lecciones aprendidas del Cluster durante el período 2004-2007 y las nuevas oportunidades de alianzas y escalabilidad identificadas.

<b>Plazos:</b>	Período de Vigencia de la Facilidad:	42 meses
<b>Excepciones a las políticas del Banco</b>	Ninguna.	
<b>Impacto social y ambiental:</b>	Este proyecto ha sido clasificado como categoría “C” (ESR del 2 de junio de 2008).	
<b>Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo</b>	No existen otras instituciones realizando proyectos a la escala y con la metodología similares a la Facilidad propuesta. Sin embargo, en el marco de la presente, se propone apalancar y coordinar con otros donantes las acciones que surjan de los proyectos identificados y aprobados.	

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 1.1 En la actualidad, el turismo es una de las industrias de mayor tamaño y crecimiento en el mundo. Las actividades turísticas constituyen aproximadamente el 11% del producto bruto interno global, empleando a 260 millones de individuos y generando US\$740 mil millones en ingresos durante el año 2007, lo cual representa un 22% de crecimiento desde el 2004. Alrededor de 700 millones de personas viajan por turismo cada año, y la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) ha calculado que el número se duplicará para el año 2020. Para los países en desarrollo, la industria del turismo se ha convertido en una creciente fuente de ingresos. En el último año el turismo creció en arribos 14% en Centroamérica y 13% en América del Sur, una marcada diferencia respecto al 5% de crecimiento promedio de las actividades turísticas en el resto del mundo durante el mismo período<sup>1</sup>. En la región de América Latina y el Caribe (ALC) ha sobrepasado al sector agrícola en la creación de empleo (7% del total de puestos de trabajo). De acuerdo con OMT, estos resultados estarían relacionados en general con el crecimiento económico de los países de ALC, y con los aciertos en la mejora de la calidad y la diversidad de la oferta turística.
- 1.2 **Características Únicas del Sector.** Los principales argumentos que presenta el FOMIN a favor del sector como opción de desarrollo sostenible son: (i) el capital turístico incluye el patrimonio cultural y natural del que ya disponen los países en desarrollo en ALC; (ii) el éxito comercial de un destino o producto turístico esta íntimamente relacionado con la calidad de sus atractivos y recursos lo cual hace del turismo un aliado clave para los esfuerzos de desarrollo sostenible y de conservación patrimonial; (iii) el turismo ofrece una oportunidad para el desarrollo socioeconómico de poblaciones locales en algunas zonas en las que no existen otras alternativas de

---

<sup>1</sup> Para el caso del Caribe el crecimiento fue de aproximadamente 4% debido a la disminución de los arribos a nivel de cruceros. Esto se compara con un aumento de aproximadamente 12.2% hasta el 2005. Las razones principales fueron el surgimiento de nuevos destinos de crucero y la reaparición de destinos competidores que habían sido afectados por factores como la guerra del golfo y el SARS (*Report on Caribbean Tourism Industry Performance, CTO*).

actividad económica<sup>1</sup>; (iv) como sector de servicios, en turismo, la producción y el consumo son simultáneos y tienen lugar en los países productores, ofreciendo más oportunidades para el surgimiento de empresas locales; (v) el sector está compuesto principalmente por comunidades locales, micro, pequeñas y medianas empresas; (vi) el turismo es un sector de exportación invisible sobre el que los países de ALC tienen mayor control ya que no está sujeto a los trámites, aranceles, regulación y barreras técnicas del comercio internacional; y (vii) es un sector que utiliza mano de obra de forma intensiva y ofrece numerosas oportunidades de trabajo y negocio para mujeres, jóvenes y comunidades indígenas.

- 1.3 En definitiva el turismo es una actividad económica que se basa en la existencia, calidad y mantenimiento de atractivos naturales y culturales; por dicho motivo la **sostenibilidad** y la **competitividad** son conceptos muy relacionados en la gestión de los destinos turísticos y esta característica está presente en los proyectos apoyados por el FOMIN.
- 1.4 **Limitaciones Generales del Sector.** Aunque las ventajas económicas del turismo son innegables, los países con crecientes industrias turísticas en ALC deben tomar conciencia de que el desarrollo indiscriminado de las actividades turísticas puede crear serios problemas ecológicos y sociales. Además, existen otros problemas del sector comunes a la mayoría de países de la región: (i) baja participación de los actores locales en los beneficios; (ii) capacidad muy limitada de planificación del desarrollo turístico tanto a nivel regional como a los niveles de destino y producto; (iii) enfoque de desarrollo de productos desde la perspectiva de la oferta sin conocimiento preciso de los mercados y de sus tendencias; (iv) falta de estrategias coherentes de promoción y diferenciación de destinos/productos; (v) pérdida y escape de los grandes beneficios del turismo hacia los países desarrollados (principalmente en lo que se refiere a paquetes prepagados o vacaciones bajo el concepto de “todo incluido”)<sup>2</sup>; y (vi) empirismo y carencia de referencias metodológicas y técnicas en los emprendimientos MiPyMEs, lo cual redundo en una baja eficiencia de las inversiones, y una carencia de economías de escala.
- 1.5 Para el viajero, optar por consumir productos turísticos sostenibles implica dos tipos de satisfacciones o recompensas: la de adquirir una experiencia de viaje enriquecedora que va más allá del tradicional “paquete” y la de beneficiar con su visita a las poblaciones y atractivos locales. Estos cambios en el comportamiento del consumidor implican una serie de exigencias del mercado las cuales representan nuevas oportunidades para beneficiar directamente a los pobladores locales y atractivos característicos de los destinos.
- 1.6 **Oportunidad histórica:** hoy en día está comprobado que más de 68% de los consumidores de productos de turismo temático y/o especializado (diferente del turismo masivo clásico) utilizan Internet para documentarse, seleccionar y adquirir sus productos. Esta situación modifica drásticamente la estructura de funcionamiento de la cadena de valor en estos segmentos de oferta y pone al consumidor a “unos clics” de la realidad ambiental y social de los destinos. Esto significa que el nivel de sensibilidad y de participación del consumidor va aumentando de forma significativa,

---

<sup>1</sup> En este sentido se transforma en una importante estrategia de reducción de la pobreza.

<sup>2</sup> La pérdida de dinero que fluye hacia afuera de ALC por concepto de turismo internacional es de hasta 80%; investigaciones han demostrado que aquellos negocios turísticos que aplican las “mejores prácticas” de turismo sostenible pueden retener en el país receptor hasta el 95% de los ingresos de divisas generadas localmente.

lo cual representa una enorme e histórica oportunidad para el sector. Así, la sostenibilidad del turismo y su papel en el desarrollo de los pueblos están intrínsecamente relacionados con el uso de tecnologías de la comunicación e información y el acercamiento virtual del consumidor al beneficiario.

- 1.7 **Resultados del Clúster de Turismo Sostenible durante el período 2004-2007.** Durante el período 2004-2007 el Comité de Donantes del FOMIN aprobó 22 proyectos en 19 países por una contribución total de aproximadamente US\$28 millones y el aporte de contraparte fue de US\$19 millones. En cuanto a su **efectividad**<sup>4</sup>, el desempeño del Clúster durante el período 2003-2007 ha mostrado que el 90% de los proyectos tienen una clasificación *altamente satisfactoria o satisfactoria*; y todos los proyectos han sido clasificados con criterio de *muy probable* o *probable* de alcanzar los objetivos de desarrollo. En cuanto a su **eficiencia**, sin tomar en cuenta los dos proyectos aprobados en el 2007, el porcentaje promedio de fondos desembolsados es de aproximadamente 40%.
- 1.8 En cuanto a la **relevancia** del Cluster, es de destacar que los proyectos han sido necesarios para consolidar la oferta de productos de turismo sostenible, y transformarla en su conjunto en la oferta turística basada en MiPyMEs más grande de América Latina. En cuanto a **cobertura** geográfica, actualmente se está trabajando en 19 países; en cuanto a intervención a nivel de los eslabones de la cadena del sector, la mayor parte de las intervenciones se han dado en el subsector de proveedores PyMEs de servicios turísticos en destino. En cuanto a la **pertinencia** del Cluster en su conjunto, esta ha sido muy alta, pues el Cluster ha sido pionero entre la comunidad de donantes, y comienza a ser un referente a nivel mundial por la focalización y escala que representa<sup>5</sup>.
- 1.9 El período 2004-2007 del Cluster ha sido de gestión y aprendizaje para el FOMIN y los ejecutores participantes. La estrategia de Cluster del FOMIN (Documento MIF/GN-56), plasmada para el caso de turismo en el Plan de Acción presentado en Septiembre del 2004, ha facilitado la identificación, sistematización y difusión de **buenas prácticas** generadas por los proyectos. Esta difusión se ha basado en la capacidad del cluster de informar y estimular intercambios entre los ejecutores y demás actores clave como son los especialistas FOMIN. Para cumplir con estos objetivos el cluster adquirió, a través de consultorías y asistencia técnica, capacidad de respuesta técnica, de análisis y de comunicación. Se ha dado énfasis a la sistematización de los procesos de captura y manejo de información así como a su transformación en conocimiento práctico. En la publicación del Clúster SENDAS/PATHS se pueden apreciar fichas con información básica de los proyectos, incluyendo objetivos del proyecto, información del ejecutor, componentes en ejecución, beneficiarios, y aportes del proyecto a la bolsa de buenas prácticas del cluster.
- 1.10 Durante el 2006, a través del equipo del Cluster, el FOMIN participó en la elaboración de lineamientos estratégicos para la intervención del Grupo Banco en el sector turístico. Asimismo, desde el inicio pero con mayor énfasis en el 2006 y 2007 se coordinó con el Banco en el análisis de al menos cinco operaciones, la mayoría de las cuales tienen clara complementación con operaciones de préstamos del Banco (Brasil,

---

<sup>4</sup> Efectividad se define como la combinación del Progreso en la Implementación (outputs a nivel de los Componentes) y cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo (outcome a nivel del propósito).

<sup>5</sup> El FOMIN está recibiendo invitaciones de diversas organizaciones regionales y extra-regionales para exponer sobre la experiencia en el sector.



Chile, Perú, México, Argentina). Existe una importante oportunidad de llevar a escala las lecciones aprendidas en proyectos del FOMIN a operaciones de préstamo.

- 1.11 El trabajo realizado por la Coordinación del Cluster y los consultores permitió diagnosticar y determinar los ajustes necesarios para una futura intervención más estratégica del FOMIN. Estos trabajos incluyeron misiones y encuestas con los Especialistas FOMIN, visitas a los proyectos y entrevistas a sus coordinadores, y talleres anuales con un universo más amplio de los actores participantes del Clúster. En resumen, se concluyó lo siguiente: (i) la mayoría de los proyectos son diseñados y ejecutados desde una perspectiva de oferta con visiones restrictivas y muy localizadas resultando esta situación de un desconocimiento por parte de los ejecutores del funcionamiento de la cadena de valor y de los requerimientos del mercado; (ii) existe poca capacidad de análisis del mercado y mucho menos capacidades de adecuación de la oferta ante los cambios de tendencias; y (iii) existe poca capacidad local para la identificación e interpretación de atractivos desde el punto de vista de la demanda.
- 1.12 Esta situación mantiene bajo una visión endémica el desarrollo de este segmento de oferta perdiéndose oportunidades importantes de desarrollo; (iv) no hay visión sistematizada ni geográfica del desarrollo turístico. Existen confusiones a nivel de las escalas de trabajo y de actuación dejando importantes inversiones e iniciativas a merced del empirismo y la falta de meticulosa planificación; (v) prevalece una visión muy doméstica del desarrollo de iniciativas turísticas a nivel de MiPyMEs en el marco de la cual no existe capacidad de planificación del sistema turístico y de la interconexión sostenible de los negocios con la demanda; y (vi) el desconocimiento del mercado limita los márgenes de creatividad de los empresarios lo cual, en muchos casos, resta potencial a los atractivos de un destino.
- 1.13 El entendimiento de esta situación y su monitoreo a través de los proyectos permitió a la Coordinación del Cluster desarrollar **estrategias correctivas** que permiten generar nuevas herramientas y bases metodológicas para mejorar la competitividad de las comunidades locales y MiPyMEs y llevar a escala sus resultados a otros niveles. El haber monitoreado las operaciones como un cluster de proyectos, y poder contar con un experto en turismo como Asesor Técnico del Cluster, ha permitido identificar en un plazo muy corto, deficiencias que, técnicamente, hubieran sido difíciles de apreciar fuera del contexto de una estrategia de Cluster. Estas deficiencias identificadas en una etapa muy inicial de los ciclos de proyecto sirven de base para actuar no sólo sobre futuras propuestas y estrategias sino también para realizar modificaciones en los proyectos en ejecución.
- 1.14 Esta primera fase de proyectos del cluster permitió también evaluar las capacidades técnicas e innovadoras de una muy representativa muestra de proponentes a nivel regional. Usualmente, las instituciones que solicitan el financiamiento de entes multilaterales, forman parte de un liderazgo institucional tanto en el sector turismo como en otros sectores no turísticos. En general, el nivel de estas capacidades institucionales está por encima del nivel general de las demás instituciones tanto privadas como públicas. Las barreras conceptuales y técnicas que enfrenta el cluster son representativas de las que enfrenta el sector a nivel regional. Por lo tanto, las soluciones identificadas y aplicadas, o propuestas, por el cluster son igualmente representativas de las políticas por aplicar regionalmente.
- 1.15 La experiencia del Cluster y su análisis muestran igualmente que en general las solicitudes de apoyo por parte de las instituciones se hacen para actividades que usualmente estas instituciones manejan muy bien y, en ciertos casos, son sus

especialidades. Sin embargo, se ha documentado el hecho que en general, las carencias del sector son omnipresentes a nivel institucional y que no se quiere atenderlas o incorporarlas a sus actividades por desconocimiento o miedo a lo desconocido. Esta situación es crítica ya que permite perpetuar vacíos que representan las verdaderas barreras al desarrollo sectorial. Así, es fundamental establecer mecanismos dentro del Cluster que incentiven u obliguen a las instituciones a incorporar el *know how* correspondiente a estos vacíos metodológicos y/o técnicos y así garantizar una nivelación de conocimiento y prácticas a nivel sectorial.

- 1.16 **Nueva fase del Cluster de Turismo Sostenible.** Si bien el primer Plan de Acción de Septiembre del 2004 cumplió con su función de orientar durante el período 2004-2007 los procesos metodológicos e innovadores dentro del cluster, la evaluación del mismo conducida en el 2007 demostró que las tipologías definidas no eran lo suficientemente claras para servir de base de análisis y una gestión dinámica y de continua adaptación al cambio del Cluster. Como resultado se elaboró una nueva tipología de proyectos con clasificación más detallada, incluyendo pasos metodológicos para el desarrollo de proyectos más enfocados. Esta nueva metodología permite clasificar a todos los tipos de acción emprendidos en los proyectos y en el cluster en general. Contando con un “filtro” tipológico detallado se logrará producir información para el monitoreo del cluster y orientar a los futuros proponentes de forma más eficiente. Además, el análisis de la cobertura tipológica de los proyectos permite, en comparación con las tendencias del mercado, a su vez identificar “vacíos” de atención a nivel de ciertos tipos de acciones y, eventualmente, estimular su incorporación en ciertos proyectos. La mejor forma de aplicar la nueva metodología de identificación y selección de propuestas, para ajustar las prioridades y garantizar la creatividad e innovación de los proyectos, es mediante **concursos** (*calls for proposals*). La identificación y selección de las propuestas por este método se realizará con base en una Matriz Tipológica, la cual permite desagregar todos los componentes y acciones de los proyectos y ordenarlos dentro de una base de datos con un lenguaje común que permite realizar *benchmarking* y fertilización cruzada de experiencias similares<sup>6</sup>.
- 1.17 **Escalabilidad y Apalancamiento.** Según lo descrito, la nueva fase del Clúster contará con el conocimiento y las herramientas para actuar de forma proactiva e inteligente. Por esta razón, y de forma de aprovechar y potenciar las lecciones aprendidas durante el período 2004-2007, se buscará **apalancar** los fondos que invierta el FOMIN y llevar a **escala** las lecciones a través de las nuevas operaciones a otras instituciones y proyectos. Para lograr esto se buscará mejorar la coordinación con el Banco en operaciones de préstamo, y asociaciones con otros donantes (privados y públicos) de forma de lograr que por cada dólar del FOMIN la contraparte ejecutora y otros donantes contribuyan con al menos dos dólares adicionales, y con el tiempo llegar a un multiplicador de cuatro.
- 1.18 En resumen, la creciente valoración del turismo como herramienta de desarrollo, lucha

---

<sup>6</sup> Esto permitirá a los ejecutores y a los hacedores de políticas, reconocer y enmarcar sus proyectos en un horizonte mayor y en una lectura integradora e integral a efectos de darle impacto y perspectiva a la propuesta. Anteriormente, los proyectos se enfocaban y maximizaban la solución de problemas específicos de cierto alcance, sin tener la visión de conjunto. El llamado a concurso permite a los interesados analizar la viabilidad de su proyecto en forma dinámica, presentando opciones de interacción a nivel de la cadena, de su posición estratégica en el marco de políticas públicas y privadas, de la sinergia con planes de ordenamiento territorial, necesidades de apalancamiento de recursos a efectos de tener una visión integral de la problemática; es decir cada proyecto será parte de un sistema de soluciones para un sistema de problemas, contribuyendo en forma conciente y medible al desarrollo del sector.

contra la pobreza y conservación observada estos últimos 4 años a nivel regional y mundial, ha generado una altísima demanda de iniciativas que quisieran participar en el Cluster FOMIN. La Coordinación del Cluster buscará las mejores alternativas y mecanismos para poder dar respuesta a esta alta demanda. La nueva fase del clúster será gestionada basada en conocimiento pasado y futuro (aplicación de herramientas metodológicas), de forma proactiva y competitiva asegurando innovación (*calls for proposals*), apalancando fondos y escalando lecciones aprendidas y mejores prácticas con socios estratégicos (Banco, otros donantes, gobiernos, sector privado, academia), y comunicando y disseminando los resultados al sector turístico de la región.

## II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DE LA FACILIDAD

- 2.1 El **fin** de la Facilidad es contribuir a mejorar los ingresos, el empleo y el desarrollo económico del sector turismo sostenible de la región. El **propósito** de la Facilidad es financiar de forma efectiva y eficiente, durante el período 2008-2011, proyectos individuales de apoyo al desarrollo sostenible del turismo, tomando en cuenta las lecciones aprendidas del Cluster durante el período 2004-2007 y las nuevas oportunidades de alianzas y escalabilidad identificadas.
- 2.2 La distribución de los diferentes componentes de la Facilidad propuesta responden a una necesidad identificada de incluir en la gestión de la cartera de proyectos actividades que fortalezcan el “efecto cluster”<sup>7</sup> y permitan garantizar plenamente las potencialidades de la estrategia de generación de innovaciones y su debida difusión a nivel regional. Así, mientras la mayor parte de los fondos se asigna al Componente 1 dedicado a ejecutar las propuestas seleccionadas con los nuevos instrumentos de selección, los otros componentes permiten garantizar la innovación y el escalamiento de los resultados a nivel regional así como la eficiente y metódica difusión del conocimiento generado. Estos componentes representan herramientas claves para el sector al integrar, analizar y poner a disposición, información estratégica para el desarrollo sectorial a escalas mayores de las que usualmente atiende el cluster (Banco, gobiernos, donantes, academia, sector privado).
- 2.3 Uno de los distintivos fundamentales que se espera de la nueva fase de proyectos es que cada uno debe aportar soluciones y conocimiento a problemas y barreras sectoriales y no sólo a problemas y barreras del proyecto.
- 2.4 **Componente 1: Financiamiento de Proyectos (FOMIN US\$10.000.000/ Contraparte US\$20.900.000).** El propósito de este componente es financiar propuestas innovadoras, mismas que serán seleccionadas mediante un proceso competitivo, a través de al menos un llamado a concurso por año, bajo criterios específicos de selección, detallados en el reglamento de funcionamiento de la Facilidad. Se espera seleccionar alrededor de 20 proyectos durante el período 2008-2011, por un promedio de US\$500.000 (apalancando al menos 2 dólares adicionales por cada dólar invertido) proviniendo el aporte de contraparte de las agencias ejecutoras, otros donantes, gobiernos, o empresas privadas.
- 2.5 Por otro lado, se financiará, con recursos del FOMIN, asistencias técnicas, que incluyen: (i) servicios de asesoría para cerrar las brechas que pudieran existir en el

---

<sup>7</sup> Cabe destacar que cuando se habla del Cluster, se está refiriendo a una organización donde interactúan en forma integrada los directores de las agencias ejecutoras, los coordinadores de los proyectos, los técnicos, la coordinación del Cluster y diferentes instituciones públicas y privadas que le brindan sustento estratégico y operativo.

ciclo de desarrollo del producto turístico, en proyectos bajo ejecución en el cluster o nuevos; y (ii) servicios de asesoría para financiar el diseño de los componentes relacionados con el sector privado de PyMEs de operaciones de préstamos del Banco o de otros donantes. En ambos casos, dichas asistencias deberán ser menores a la suma de US\$30,000 y serán administradas directamente por la Coordinación del clúster.

- 2.6 **Componente 2: Soporte a la Facilidad y generación de alianzas y apalancamiento de fondos (FOMIN US\$340.000/ Contraparte US\$0).** El propósito de este componente es financiar las siguientes actividades: promoción de la Facilidad, la participación de expertos técnicos en un panel de selección, definición de los procesos y diseño de plataforma<sup>8</sup> de procesamiento de las propuestas basado en la web, capacitación de expertos que colaboren en el análisis y diseño de los proyectos, participación en conferencias y talleres con otros donantes y el desarrollo de acuerdos y alianzas estratégicas para apalancar los fondos FOMIN.
- 2.7 **Componente 3: Manejo de información y generación del conocimiento (FOMIN US\$130.000/ Contraparte US\$150.000).** El propósito de este componente es fortalecer la capacidad de recolección y gestión de la información generada en el marco del ciclo del Cluster mediante la sistematización de los procesos de evaluación técnica y metodológica de las acciones presentes, pasadas y futuras. Así, se propone financiar el diseño y puesta en marcha de un sistema de manejo de información basado en un conjunto de recursos tecnológicos (bases de datos georeferenciadas, redes) que aprovechen al máximo los sistemas de manejo de información existentes en el Banco y permita potenciar la información generada por los proyectos. La Facilidad se apoyará sobre toda la actividad actualmente llevada a cabo por el FOMIN en el área de innovación y gestión de conocimiento.
- 2.8 Este sistema permitirá monitorear la gestión del cluster, analizar sus resultados de forma sistematizada, distribuir de forma homogénea y metódica sus impactos y facilitar la difusión de las experiencias al conjunto de proyectos del cluster y a diferentes audiencias. Este sistema será diseñado de forma modular, lo cual permitirá ampliar sus funciones hacia otros clusters e iniciativas del Banco.
- 2.9 Este componente incluye el desarrollo de una línea de base que defina en profundidad los indicadores pertinentes y su ponderación; y una evaluación media y final de la Facilidad a ser conducido de forma externa e independiente al FOMIN.
- 2.10 A partir del procesamiento de la información producida, se generará información relevante y representativa del sector para apoyar la identificación de necesidades y nuevas propuestas así como para monitorear la adecuación de las estrategias y políticas del FOMIN y del Banco a nivel del sector. El sistema permitirá generar, ordenar y difundir conocimiento en tiempo real, incluyendo documentos técnicos y “feedback” hacia los proyectos y especialistas FOMIN/BID.
- 2.11 **Componente 4: Difusión del conocimiento (FOMIN US\$253.000/ Contraparte US\$335.000).** El propósito de este componente es diseñar herramientas de información y comunicación que cumplan con concentrar información técnica y metodológica sobre el manejo de los ciclos tanto de proyecto como de producto, y producir publicaciones con los nuevos conocimientos generados. Las actividades a financiarse incluyen: Newsletter SENDAS/PATHS trimestral, bilingüe y *on line* en

---

<sup>8</sup> Adaptación de la usada por el Programa ICT4BUS.

website de FOMIN; un Manual Metodológico para la Identificación y Diseño de Proyectos de Turismo Sostenible para MiPyMES en la región ALC; talleres anuales liderados y organizados enteramente por los anfitriones; el enriquecimiento y mantenimiento de la Comunidad Virtual de Aprendizaje lanzada en el taller anual del clúster en abril del 2008 donde participan beneficiarios y ejecutores del cluster, especialistas FOMIN y actores sectoriales; un Seminario Internacional sobre Buenas Prácticas para la Identificación, Diseño y Ejecución de Proyectos de Turismo Sostenible; al menos cuatro Talleres Regionales de Nivelación Técnica y Metodológica sobre metodologías y técnicas identificadas como débiles o carentes a nivel del cluster.

- 2.12 Se dará un especial protagonismo a ejecutores, actores y especialistas que hayan desarrollado buenas prácticas; al menos ocho Visitas Técnicas de Buenas Prácticas con ejecutores y especialistas FOMIN; y una base de datos *on line* con al menos 45 buenas prácticas documentadas y “ready to use”. Cada una de estas buenas prácticas permitirá a los proponentes, diseñadores y ejecutores conseguir información práctica para llenar sus vacíos metodológicos y técnicos detectados siguiendo el esquema de ciclo de producto acordado por el cluster a futuro.
- 2.13 Se realizarán una serie de seminarios organizados por el FOMIN pero liderados por referentes en los siguientes temas tales como “turismo y...”: comunicación, nuevas tecnologías, acceso a financiamiento, innovación, geografía aplicada, conservación, negocios inclusivos, diferenciación y promoción de destinos, gestión privada/pública y academia.
- 2.14 Se realizarán convocatorias entre los ejecutores para escribir historias de éxito que luego puedan ser tomados por medios especializados en convenios de coproducciones de documentales impresos y audiovisuales (videodocumentales, podcasts especializados) con empresas de comunicación audiovisuales y medios internacionales relevantes (National Geographic, Discovery Travel, etc.). Cabe mencionar que en la actualidad, el cluster de turismo sostenible del FOMIN agrupa la mayor cantidad de servicios y productos de turismo sostenible en la región. Esta cantidad de destinos y productos, todos orientados hacia la sostenibilidad, representa un contenido muy atractivo para medios especializados.
- 2.15 **Conclusión.** Los nuevos proyectos se beneficiarán de las experiencias acumuladas en el trabajo del cluster al día de hoy y garantizarán aportes complementarios de conocimiento. Los proyectos de clúster de la nueva fase llenarán los vacíos detectados en la cadena de valor del sector los cuales representan importantes barreras al desarrollo sectorial. La nueva metodología de identificación y selección de propuestas (proactiva e inteligente); y la forma de diseño (clasificación tipológica, uso del ciclo de producto), y de monitoreo (indicadores para cada tipo de actividades de impacto prioritarias) hará de cada proyecto nuevo un importante aporte al cluster y al sector en la región de América Latina y el Caribe. Finalmente, el comunicar el aprendizaje generado permitirá mantener al Clúster como referencia en la frontera de innovación y generación de nuevo conocimiento.

### III. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 3.1 Se propone una asignación de recursos para la Facilidad de US\$10.800.000 para el período 2008-2011, a ser financiados con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones con carácter no reembolsable. Los organismos ejecutores contribuirán con

US\$8.750.000, y otros donantes con US\$12.635.000, lo que implica un total de US\$32.185.000. El plazo de vigencia de la Facilidad será de 42 meses.

- 3.2 Existirán comités evaluadores<sup>9</sup> que valorarán y seleccionarán las propuestas ganadoras, información que será luego proporcionada al Comité de Donantes. Con este tipo de estrategia proactiva, se asegura una atención homogénea a nivel de todas las etapas de desarrollo de productos así como, entre otras cosas, una garantía de atención equilibrada a nivel geográfico. Esto a su vez le permite al cluster evaluar constantemente la distribución de sus recursos con base en la tipología de las acciones de forma de lograr economías de escala, complementariedad y transferencia de conocimientos entre los participantes.

<b>CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS</b>	<b>FOMIN US\$</b>	<b>Contraparte Ejecutores US\$</b>	<b>Contraparte Otros US\$</b>	<b>TOTAL US\$</b>
<b>Componente 1. Financiamiento de Proyectos</b>	<b>10,000,000</b>	<b>8,750,000</b>	<b>12,150,000</b>	<b>30,900,000</b>
<b>Componente 2. Soporte a la Facilidad y generación de alianzas y apalancamiento de fondos</b>	<b>340,000</b>	<b>-</b>		<b>340,000</b>
<b>Componente 3. Manejo de información y generación del conocimiento</b>	<b>130,000</b>	<b>-</b>	<b>150,000</b>	<b>280,000</b>
<b>Componente 4. Difusión del conocimiento</b>	<b>253,000</b>	<b>-</b>	<b>335,000</b>	<b>588,000</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10,723,000</b>	<b>8,750,000</b>	<b>12,635,000</b>	<b>32,108,000</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>77,000</b>			<b>77,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10,800,000</b>	<b>8,750,000</b>	<b>12,635,000</b>	<b>32,185,000</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>34%</b>	<b>27%</b>	<b>39%</b>	<b>100%</b>

#### **IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

- 4.1 La responsabilidad técnica por la supervisión de la implementación de la Facilidad recaerá sobre el equipo de Coordinación del Cluster de Turismo del FOMIN; y la responsabilidad administrativa (supervisión técnica y financiera) de los Proyectos individuales estará a cargo de los Especialistas FOMIN a nivel de las Representaciones.
- 4.2 En la selección de Proyectos, cada concurso incluirá las siguientes etapas: (i) registro de propuestas para determinar la elegibilidad de la institución en la Facilidad; (ii) evaluación de los perfiles donde los proyectos más promisorios son seleccionados por un panel de expertos independientes nombrados por el FOMIN; (iii) evaluación de esas propuestas por un panel asesor interno del FOMIN y Banco para finalmente seleccionar los proyectos ganadores; (iv) remisión de dichos proyectos al Comité de Donantes para su aprobación mediante procedimiento corto; y (v) elaboración de compromisos escritos de aporte de contraparte (ejecutores y donantes).
- 4.3 En todo el proceso los Especialistas FOMIN de la Sede y las Representaciones tendrán acceso a la información que se va generando durante el proceso de selección y

<sup>9</sup> Conformado por especialistas FOMIN de país para el análisis institucional de los ejecutores; especialistas externos para la evaluación técnica en primera instancia; y por personal del cluster, FOMIN y del Banco para el visto bueno final.

podrán opinar respecto a la pertinencia del ejecutor, pertinencia del proyecto para la realidad del sector y la estrategia del FOMIN/sector privado en cada país. Los Especialistas FOMIN proveerán la supervisión y administración de los proyectos individuales, con el apoyo del equipo de Coordinación del Cluster.

- 4.4 Las instituciones elegibles para remitir propuestas incluyen las siguientes: asociaciones sectoriales de empresas sin fines de lucro; entes mixtos de promoción turística representativas de intereses empresariales; e instituciones del sector público con competencias en la regulación del sector y, en general, instituciones sin fines de lucro en America Latina y el Caribe con experiencia en MiPyMEs y/o desarrollo de turismo sostenible. La preparación y tramitación de los proyectos individuales seguirá las normas, políticas y procedimientos del Banco/FOMIN, aplicables a las operaciones de cooperación técnica no reembolsable, sujeto a lo dispuesto en el presente documento.
- 4.5 La presente Facilidad ha tomado<sup>10</sup> en cuenta las lecciones aprendidas de la Facilidad ICT4BUS, parte del Cluster de TIC del FOMIN, incluyendo: establecer mecanismos para estimular propuestas de calidad; instalar procesos transparentes que aseguren credibilidad y reconocimiento de la Facilidad; promover proactivamente la Facilidad para llegar a Ejecutores que normalmente no se acercarían al FOMIN; involucrar expertos reconocidos en la selección de propuestas; tener un alto número de propuestas para poder seleccionar aquellas de alta calidad en períodos cortos y con bajo costo; tener participación de los Especialistas FOMIN en la identificación y análisis de los proyectos; descentralizar la supervisión operativa (técnica y financiera) una vez que son aprobados; y asegurar que la supervisión se base en el cumplimiento de indicadores de resultado. En este sentido, se buscará en lo posible introducir los procedimientos administrativos necesarios para condicionar desembolsos al logro de resultados.
- 4.6 En los archivos técnicos se incluye el Reglamento Interno de Funcionamiento de la Facilidad donde se detallan los procesos y responsables en cada caso.

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Supervisión y monitoreo.** El equipo del Clúster FOMIN será responsable de la supervisión y monitoreo de la Facilidad. Como parte del Componente 3 se realizarán evaluaciones media y final de la Facilidad, así como presentaciones al Comité de Donantes y otros públicos de los avances en la implementación del mismo. Las evaluaciones serán realizadas por una consultoría especializada, la cual será seleccionada y contratada directamente por el Banco. La primera evaluación se contratará una vez desembolsado el 50% del total o cumplidos los primeros 24 meses desde el primer desembolso, lo que ocurra primero. La evaluación final se llevará a cabo una vez desembolsado el 90% de la Contribución, o tres meses antes del plazo para el último desembolso, lo que ocurra primero.

## VI. BENEFICIARIOS Y RIESGOS

- 6.1 Debido a la explosión del sector turístico en los últimos cuatro años en la región de ALC y el mundo, existe una altísima demanda de iniciativas que quisieran participar en el Cluster FOMIN. La Coordinación del Cluster buscará las mejores alternativas y mecanismos para poder dar respuesta a esta alta demanda. La nueva fase del Clúster será gestionado basado en conocimiento pasado y futuro (aplicación de herramientas

---

<sup>10</sup> Consultoría llevada a cabo entre noviembre y diciembre del 2007.

metodológicas), de forma proactiva y competitiva asegurando innovación (*concursos*), apalancando fondos y escalando lecciones aprendidas y mejores prácticas con socios estratégicos (Banco, otros donantes, gobiernos, sector privado, academia), y comunicando y diseminando los resultados al sector turístico de la región.

- 6.2 El Clúster continuará beneficiando MiPYMEs de propiedad local situadas en destinos en los que ya existe una masa crítica de oferta y cierto flujo de demanda pero que, debido a su falta de experiencia y recursos, requieren entre otras cosas de apoyo para mejorar la profesionalidad en la gestión y lograr organizarse para ser más competitivos, diversificar su oferta y llegar a nuevos mercados de forma efectiva. Sin embargo, la nueva fase del cluster hará un mayor énfasis en proyectos provenientes de los países de menor desarrollo relativo, y buscará beneficiar a las poblaciones locales más pobres que viven alrededor de atractivos turísticos comercialmente viables. Se pondrá énfasis en MiPYMEs y comunidades y pobladores locales que se encuentran en situaciones de pobreza, pero que tienen potencial de integrarse como proveedores de servicios turísticos y no turísticos a la cadena de valor del sector de turismo sostenible. Se buscará beneficiar específicamente a comunidades rurales, autóctonas y de base comunitaria indígena, contribuyendo a su radicación territorial y evitando los perjuicios sociales de su emigración a las ciudades.
- 6.3 **Riesgos.** El principal riesgo se sitúa en lograr el compromiso de contraparte requerido para apalancar de la forma propuesta el financiamiento FOMIN. Para mitigar este riesgo la Coordinación del Clúster y la Gerencia del FOMIN procurará acuerdos marco con otros Donantes que aseguren un flujo de contraparte adecuado.

## VII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 7.1 La presente Facilidad apoyará iniciativas y actividades económicas relacionadas con el aprovechamiento sostenible de atractivos turísticos tanto naturales como culturales. Este aprovechamiento basa su sostenibilidad económica en el cuidado y mantenimiento de la calidad de estos atractivos por lo cual genera un comprobado círculo virtuoso al relacionar funcionalmente la conservación del patrimonio con el sistema productivo. La Facilidad basa su estrategia de actuación sobre criterios y tendencias en turismo sostenible inducidos y reconocidos por el mercado.
- 7.2 Cada proyecto financiado bajo esta Facilidad será remitido al Comité de Revisión Ambiental y Social (ESR) para su evaluación y aprobación. Además, para mitigar posibles impactos negativos, el equipo de coordinación del cluster incluirá estrictos criterios de selección que garanticen que las actividades ejecutadas por los proyectos se adhieran a las reglas de preservación del medio ambiente y su entorno cultural y social, y cumplan con las políticas de salvaguardias ambientales y sociales del BID, en adición, se aplicará la lista de exclusión del FOMIN. Con el fin de garantizar esto, se incluirá un miembro del ESR en el comité del cluster para la elaboración de los criterios mencionados. La clasificación de esta operación es ENV/TOUR. Esta Facilidad ha sido clasificada como categoría “C”. Este proyecto ha sido clasificado como categoría “C” y aceptado por el ESR el 2 de junio de 2008.