

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **BARBADOS**

### **PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO**

**(BA-L1033)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Adela Moreda (CSD/RND), jefa de equipo del proyecto; Guilherme Piereck (INT/TIU), jefe de equipo alterno; Michael Collins y Elizabeth Chavez (CSD/RND); Mario Vinicio Rodríguez y Maria Camila Padilla (FMP/CBA); Natasha Boyce y Janette Archer-Headley (CCB/CBA); Natasha Kate Ward y Soraya Senosier (VPS/ESG) y Betina Hennig (LEG/SGO).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS .....	1
A.	Antecedentes, problema abordado, justificación.....	1
B.	Objetivo, componentes y costo.....	9
C.	Indicadores de resultados clave .....	11
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES .....	13
A.	Instrumentos financieros.....	13
B.	Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales.....	14
C.	Riesgo fiduciario .....	15
D.	Otros riesgos y consideraciones clave.....	15
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO .....	16
A.	Resumen del plan de ejecución.....	16
B.	Resumen del plan de seguimiento de los resultados .....	19

ANEXOS	
<b>ANEXOS IMPRESOS</b>	
Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo
Anexo II	Marco de Resultados
Anexo III	Acuerdos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS	
<b>REQUERIDOS</b>	
1.	<a href="#">Plan de ejecución plurianual</a>
2.	<a href="#">Acuerdos de seguimiento y evaluación</a>
3.	<a href="#">Informe de gestión ambiental y social</a>
4.	<a href="#">Plan de adquisiciones</a>
<b>OPCIONALES</b>	
1.	Análisis económico Enlace electrónico confidencial*
2.	<a href="#">Sistema de evaluación de la capacidad institucional</a>
3.	<a href="#">Componente 1: Diseño de nuevos productos turísticos culturales y de patrimonio</a>
4.	<a href="#">Componente 2: Estrategia de comercialización y planificación operativa</a>
5.	<a href="#">Estimaciones del monto máximo que los turistas están dispuestos a pagar por productos turísticos en Barbados</a>
6.	Evaluación económica de políticas para respaldar el transporte aéreo Enlace electrónico confidencial*
7.	<a href="#">Análisis de la comercialización digital. Diseño de nuevos productos turísticos culturales y de patrimonio</a>
8.	Descripción de los términos de referencia para la contratación de servicios de transporte aéreo Enlace electrónico confidencial*
9.	Análisis ex ante del transporte aéreo desde América Latina Enlace electrónico confidencial*
10.	<a href="#">Plan maestro de turismo de Barbados – Informe II - Entorno</a>
11.	<a href="#">Vulnerabilidad. El papel del turismo de patrimonio en economías insulares</a>
12.	<a href="#">Metaanálisis de la demanda internacional de turismo</a>
13.	<a href="#">Análisis de costos y beneficios del Componente 1</a>
14.	<a href="#">Manual de operaciones del programa</a>
15.	<a href="#">Diseño del centro de visitas y el paseo turístico urbano</a>
16.	<a href="#">Filtro de políticas de salvaguardias y formulario de análisis de salvaguardias</a>
17.	<a href="#">Informe final sobre la consulta sobre el paseo turístico urbano</a>

\* A solicitud del país prestatario, la información contenida en estos enlaces electrónicos opcionales no se divulgará. La no divulgación de esta información es de conformidad con la excepción de información específica de países contemplada en el párrafo 4.1 i de la Política de Acceso a Información del Banco, documento GN-1831-28.

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BTI	Barbados Tourism Investment Inc.
BTMI	Barbados Tourism Marketing Inc.
BTPA	Barbados Tourism Product Authority [Autoridad del Producto Turístico de Barbados]
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## RESUMEN DEL PROYECTO

### BARBADOS PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO (BA-L1033)

Términos y condiciones financieros					
Prestatario: Gobierno de Barbados			Facilidad de Financiamiento Flexible <sup>(a)</sup>		
			Plazo de amortización:	25 años	
Organismo ejecutor: Barbados Tourism Investment Inc. (BTI)			VPP original:	15,25 años	
			Período de desembolso:	5 años	
Fuente	Monto (US\$)	%	Período de gracia:	5,5 años <sup>(b)</sup>	
BID (Capital Ordinario) <sup>(d)</sup> :	20.000.000	100	Comisión de inspección y vigilancia:	<sup>(c)</sup>	
			Tasa de interés:	Basada en LIBOR	
Total	20.000.000	100	Comisión de crédito:	<sup>(c)</sup>	
			Moneda de aprobación:	Dólar estadounidense, con cargo al Capital Ordinario	
Esquema del proyecto					
<b>Objetivo y descripción del proyecto:</b> El objetivo general del proyecto es incrementar la resiliencia del sector del turismo de Barbados centrandolo en aumentar los ingresos que genera el sector. Los objetivos específicos son (i) elevar el gasto turístico en productos culturales y de patrimonio; (ii) incrementar la visibilidad digital de Barbados en el mercado del turismo, y (iii) diseñar e implementar un mecanismo de contratación de servicios de transporte aéreo para nuevas rutas entre Barbados y América Latina a fin de incrementar las llegadas y el gasto de turistas.					
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso:</b> El organismo ejecutor deberá demostrar lo siguiente: (i) la creación de la unidad de ejecución del programa y la selección, como mínimo, del coordinador del proyecto, el especialista financiero y el especialista en adquisiciones de conformidad con términos de referencia aceptables al Banco (véase el párrafo 3.2); (ii) la aprobación del manual de operaciones del programa, incluido el sistema de gestión ambiental y social, ateniéndose a las condiciones acordadas previamente con el Banco (véase el párrafo 3.5); (iii) la transferencia del prestatario al organismo ejecutor de los derechos y obligaciones establecidos en el contrato de préstamo, según corresponda, a los efectos de la ejecución del proyecto, y (iv) la constitución de un comité coordinador integrado por representantes de al menos las siguientes entidades: el organismo ejecutor, el Ministerio de Turismo y Transporte Internacional, la Barbados Tourism Marketing Inc. (BTMI) y la Autoridad del Producto Turístico de Barbados (BTPA), con el objeto de facilitar la coordinación del programa, incluida la definición de sus atribuciones y responsabilidades en la ejecución del proyecto (véase el párrafo 3.3).					
<b>Cláusulas contractuales especiales de la ejecución:</b> Antes del inicio de las obras para cada proyecto individual del Componente 1, el prestatario, a través del organismo ejecutor, deberá demostrar que se firmaron los acuerdos con las entidades gubernamentales que asumirán la responsabilidad de la gestión del proyecto una vez completadas las obras, incluidos la operación y el mantenimiento a través de mecanismos financieros sostenibles, y que dichos acuerdos están en vigor (véase el párrafo 3.4). Véase el Anexo IV, <a href="#">Informe de Gestión Ambiental y Social</a> , con las cláusulas contractuales de ejecución sobre las condiciones ambientales y sociales.					
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.					
Alineación estratégica					
Retos <sup>(e)</sup> :	SI	<input type="checkbox"/>	IP	<input checked="" type="checkbox"/>	EI <input checked="" type="checkbox"/>
Temas transversales <sup>(f)</sup> :	GD	<input type="checkbox"/>	CC	<input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>

<sup>(a)</sup> En virtud de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1), el prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones al calendario de amortización, así como conversiones de moneda y de tipo de interés. Al considerar esas solicitudes, el Banco tendrá en cuenta las condiciones de mercado, así como consideraciones operacionales y de gestión de riesgos.

<sup>(b)</sup> En virtud de las opciones de amortización flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible, es posible hacer cambios al período de gracia siempre que no se supere la vida promedio ponderada y la fecha del último pago, como se establece en el acuerdo de préstamo.

<sup>(c)</sup> La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

<sup>(d)</sup> De conformidad con el documento AB-2990, el desembolso del financiamiento del Banco estará sujeto a los siguientes límites máximos: (i) hasta el 15% durante los primeros 12 meses; (ii) hasta el 30% durante los primeros 24 meses y (iii) hasta el 50% durante los primeros 36 meses. Todos estos períodos se cuentan a partir del momento en que el Directorio Ejecutivo aprueba la operación de préstamo (véase el párrafo 2.2).

<sup>(e)</sup> SI (Inclusión social e igualdad), IP (Productividad e innovación) y EI (Integración económica).

<sup>(f)</sup> GD (Igualdad de género y diversidad), CC (Cambio climático y sostenibilidad ambiental) e IC (Capacidad institucional y estado de derecho).

## I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problema abordado, justificación

#### 1. Evolución de la economía

- 1.1 Barbados es una isla pequeña de 431 km<sup>2</sup> con 286.000 habitantes que goza de uno de los ingresos per cápita más altos del Caribe<sup>1</sup>. Su economía, que se basaba en el monocultivo de caña de azúcar, se sustenta actualmente en el comercio y los servicios, y se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos de la zona, después de Las Bahamas y Jamaica. Asimismo, es un centro financiero de renombre internacional que se beneficia de su ubicación en el huso horario de la costa este de Estados Unidos, y cuenta con una fuerza laboral capacitada y un entorno social y político estable. El turismo es el motor del crecimiento. Contribuye directamente el 12% del PIB, aunque indirectamente más del 40%, y respalda la demanda de los demás sectores.
- 1.2 La economía de Barbados se vio muy perjudicada por la crisis global de 2007, dada su dependencia de los flujos internacionales de capital y la afluencia de visitantes. No se trata de una dependencia reciente sino, más bien, de un fenómeno estructural que suele caracterizar a las economías que dependen del turismo. Aunque en el período 1974-2013 el PIB del país llegó a casi duplicarse, alcanzando US\$7.004 millones (ajustado según la paridad del poder adquisitivo)<sup>2</sup> y una tasa de crecimiento anual promedio del 2%, sufrió oscilaciones cíclicas debido a las desaceleraciones a nivel mundial. Durante mediados de los años 1980 y principios de los años 1990, la tasa de crecimiento fue negativa. En 2009, la economía se contrajo a una tasa del 5,5% y los años siguientes se caracterizaron por una reactivación muy lenta y bajas tasas de crecimiento (0,3%). Al analizar la composición sectorial del producto total durante el período 1974-2013, se observa que los servicios incrementaron su aporte al PIB, del 70% al 80%, y que la variación del producto total se debió principalmente a cambios en la contribución del comercio, el turismo y el transporte, tres rubros de dimensión externa que dependen de fuentes externas.
- 1.3 A fin de hacer frente al carácter fluctuante de estos cambios del PIB y sus repercusiones para el empleo, el Gobierno de Barbados se ha visto obligado a adoptar medidas anticíclicas, incrementando la inversión pública y realizando ajustes fiscales cuando los coeficientes de la deuda/PIB alcanzaron niveles inquietantes. Durante el período 2008-2015, la deuda pública total aumentó a una tasa equivalente a entre 9 y 10 puntos porcentuales del PIB por año. En junio de 2016, la deuda bruta del gobierno central ascendía al 107,7% del PIB y a alrededor del 144% del PIB si se incluyen las tenencias del mecanismo de seguro social. Asimismo, aunque el déficit se redujo del 11% al 6,9% del PIB en el ejercicio fiscal de 2014/2015, se amplió al 7,4% en el ejercicio fiscal de 2015/2016. La posibilidad de que la economía se vuelva inestable apunta a la importancia de

---

<sup>1</sup> En 2014 el PIB per cápita a precios corrientes fue de US\$15.360. Banco Mundial.

<sup>2</sup> Equivalente a US\$4.262 millones al tipo de cambio oficial. El dólar de Barbados está fijado al dólar de Estados Unidos desde julio de 1975, a un tipo de cambio oficial de US\$1 = BDS\$2.

identificar mecanismos que incrementen su resiliencia y la del sector del turismo en particular<sup>3</sup>.

## **2. Sector nacional del turismo**

- 1.4 Barbados es un destino turístico del Caribe exitoso, aunque maduro, conocido principalmente por sus playas turísticas y los cruceros que visitan la isla. En los años 1980 y 1990, Barbados logró posicionarse como un destino de alta categoría gracias a sus exclusivos centros turísticos. Hoy en día, aunque sigue caracterizándose por su turismo de alta gama, también ofrece otras opciones de alojamiento. El turismo tuvo un desempeño satisfactorio en 2015. Contribuyó el 12% del PIB —alrededor del 40% si se consideran efectos indirectos—, aproximadamente el 37% del empleo total (46.000 puestos de trabajo<sup>4</sup>) y el 60,4% de las exportaciones totales, y es claramente el principal motor del crecimiento del país. El año 2015 marcó el final del declive del turismo que se venía registrando desde 2007. El turismo del país enfrenta recurrentes altibajos cíclicos, tanto en el número de visitantes como en los ingresos que genera, que obedecen sobre todo a la situación internacional y el precio del petróleo. Tras la recesión de principios de los años 1990, el sector repuntó y llegado el final de la década el país alcanzó, por primera vez, la cifra de un millón de turistas por año. Tras la recuperación de la crisis por los ataques en 2001 y el brote de SRAS, el número de visitantes siguió aumentando hasta 2006. El período 2007-2014 volvió a caracterizarse por disminuciones fluctuantes del número de visitantes (-9,25%) y los ingresos del turismo (-7,64%), atribuible por lo general al impacto de la crisis mundial sobre el presupuesto de los hogares en los principales mercados de origen del turismo, y a las infladas tarifas del transporte aéreo como consecuencia del alto precio de los combustibles<sup>5</sup>. En 2015, el turismo volvió a reanimarse registrándose aumentos tanto del número de llegadas como de los ingresos que genera el sector. Es evidente, por lo tanto, que el país necesita mejorar su desempeño e incrementar la resiliencia del sector frente a conmociones externas; para ello es necesario abordar tres retos estructurales<sup>6</sup>.
- 1.5 **Necesidad de diversificar los mercados geográficos de origen y el nivel de consumo de los viajeros.** En los diez últimos años, aunque el número total de visitantes por año sumó 1,1 millones, compuesto casi equitativamente de excursionistas que llegan en cruceros y turistas que pernoctan en la isla, el segundo grupo es mucho más importante, medido según el gasto turístico total que genera.

---

<sup>3</sup> *Examination of Economic Growth and Tourism in Barbados: Testing the Supply Side Hypothesis.* Jackman Mahalia; Troy Lorde. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism.* 2012.

<sup>4</sup> *Travel & Tourism-Economic Impact 2015. Barbados.* Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

<sup>5</sup> *Economic assessment of airlift support policies.* Betancor Ofelia, Javier Campos, Juan Luis Eugenio Martín, M. Pilar Socorro, Federico Inchausti; Universidad de Las Palmas, Gran Canarias (España). 2015.

<sup>6</sup> El gobierno ya está trabajando en cinco ámbitos identificados para su inclusión en el Plan Maestro Nacional de Turismo: (i) desarrollo turístico sostenible; (ii) investigación y desarrollo; (iii) desarrollo de recursos humanos, educación y sensibilización; (iv) participación eficaz, y (v) normas y reglamentación.

**Cuadro 1. Llegada de visitantes a Barbados (en miles)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total (en miles)</b>	<b>1.190,1</b>	<b>1.165</b>	<b>1.154,2</b>	<b>1.196,8</b>	<b>1.177,5</b>	<b>1.053,7</b>	<b>1.031,2</b>	<b>991,1</b>	<b>1.178,6</b>
Visitantes que pernoctan	573,8	567,5	518,5	532,1	567,7	536,3	508,5	519,6	591,9
Visitantes de cruceros	616,3	597,5	635,7	664,7	609,8	517,4	522,7	471,5	586,7
Visitantes del Reino Unido que pernoctan	223,8	219,9	190,6	181,1	189,2	173,5	168,7	186,8	214,2
Visitantes de Estados Unidos que pernoctan	133,9	131,8	122,3	134,9	142,4	130,7	120,6	118,5	148,1
Visitantes de Canadá que pernoctan	53,1	57,3	63,8	72,4	71,9	72,0	67,3	65,8	74,6

Fuente: Organización de Turismo del Caribe y Servicio Estadístico de Barbados.

- 1.6 Origen geográfico. Los visitantes que pernoctan en Barbados proceden principalmente del Reino Unido, debido a los vínculos históricos y culturales con ese país, y del mercado de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), y representan más del 70% del número total de turistas de pernoctación. Como demostró el impacto que tuvo la crisis mundial sobre estos mercados de origen, la concentración de llegadas turísticas en un número tan reducido de países es fuente de vulnerabilidad.
- 1.7 Niveles de consumo. En 2015, si bien el gasto promedio de los pasajeros de cruceros que visitaron Barbados fue de US\$78,03, un aumento del 18,9% con respecto a 2012, sigue habiendo considerable margen para incrementarlo ya que esa cifra es muy inferior al promedio de un grupo de 35 países de la región del Caribe y América Central (US\$103,83). El porcentaje de pasajeros de crucero que compran excursiones para visitar tierra firme en Barbados está entre los más bajos del Caribe (46,1%), nivel inferior al promedio que declaran otros destinos competidores (55,5%)<sup>7</sup>.
- 1.8 Durante la crisis de la última década, los visitantes que pernoctaron en Barbados redujeron su gasto por viaje. El gasto promedio por viaje de visitantes británicos, por ejemplo, se redujo de US\$2.649 en 2008 a US\$2.043 en 2012. Esta reducción puede atribuirse a la progresiva disminución de la duración de la estadía<sup>8</sup>. El alojamiento sigue representando la proporción más alta del gasto de los visitantes (55%), seguido por el rubro alimentos y bebidas (16%), en tanto que el esparcimiento representa solo un 8%. Asimismo, cabe destacar el importante componente estacional de la demanda actual: las dos terceras partes de los visitantes llegan en la temporada invernal y la demanda es más baja en abril-junio y septiembre-noviembre. Con frecuencia este carácter estacional significa que los destinos y los operadores turísticos enfrentan continuas ineficiencias debido a los altibajos de la demanda. Para Barbados, estas tendencias estacionales son una constante porque están estrechamente relacionadas con las características del producto sol y arena.
- 1.9 **Mejorar el posicionamiento turístico de Barbados.** El segundo reto del país es que su producto e imagen de marca deben renovarse para que puedan adaptarse

<sup>7</sup> Florida Caribbean Cruise Association. *Economic impact of cruise tourism*. 2015.

<sup>8</sup> *Economic assessment of airlift policies*. Betancor Ofelia et al. 2015.

a las cambiantes expectativas de los viajeros y sobrepasar la creciente competencia. Con respecto a destinos competidores, la participación del país en el mercado de la región del Caribe viene reduciéndose desde 2005, medido tanto por el número de llegadas internacionales como por los ingresos del turismo (-14,6% y -16,8% respectivamente)<sup>9</sup>. Los países caribeños de habla neerlandesa y española son los que registran las tasas de crecimiento de participación en el mercado más altas. La propuesta de valor de Barbados asigna gran peso a atributos relacionados con el sol, el mar y la arena, atractivos que ofrecen otros destinos caribeños y muchos destinos internacionales. No obstante, en 2015 el Foro Económico Mundial confirió a Barbados, de 141 países, el lugar 129 en la dimensión específica de competitividad de los precios. Por consiguiente, es importante trabajar más en la diferenciación, haciendo hincapié en el carácter único de Barbados como destino turístico para disipar toda idea negativa de que los precios de Barbados son más altos o que su relación calidad/precio sea menor que la competencia. También es importante tener en cuenta que, además de expectativas fluctuantes, los viajeros tienen actualmente acceso a un mercado en que, gracias a las nuevas tecnologías y los medios sociales, abundan las opiniones, las calificaciones y las recomendaciones de otros consumidores. En el caso de las visitas turísticas, Internet es la segunda fuente de inspiración (61%), superada solo por la de parientes, amistades y colegas, y el primer cauce empleado para planificar un viaje (80%)<sup>10</sup>. No obstante, en la categoría búsqueda de viajes en línea, Barbados registró una disminución de -47% en el período 2004-2014. El análisis de comercialización digital realizado durante la preparación del programa indica que el tráfico a los sitios virtuales oficiales de Barbados es menor que el de sus competidores, el tiempo promedio en los sitios es bajo y las tasas de rebote son altas<sup>11</sup>. De este análisis se desprende, además, que hay margen para mejorar la presencia de Barbados en los principales canales de las redes sociales, así como en la coordinación de mensajes públicos y privados focalizados en mercados y productos específicos.

- 1.10 **Mejorar las conexiones aéreas en forma eficiente.** El tercer reto guarda relación con el transporte aéreo, cuya capacidad a lo largo de los años ha fluctuado en respuesta a los incentivos que el gobierno ha ofrecido como parte de sus esfuerzos deliberados por mejorar la capacidad del transporte aéreo. Como se señala en el informe *Barbados White Tourism Paper* (página 160)<sup>12</sup>, gran parte de los recursos presupuestarios que el gobierno asigna al turismo subvencionan la capacidad aérea, sin una evaluación de la medida en que esos recursos se complementan con estrategias eficaces para llenar la capacidad actual de asientos, o de los beneficios económicos que reporta ese gasto de recursos. El transporte aéreo es fundamental para la prosperidad económica de naciones cuyas economías dependen del turismo. Aunque se sostiene que el turismo tiene un efecto catalizador sobre el transporte aéreo, y no a la inversa<sup>13</sup>, ambas actividades dependen la una de la otra. Es más, cabe tener en cuenta que un

<sup>9</sup> Fuente: Organización Mundial del Turismo-Organización de las Naciones Unidas. La participación de Barbados en el mercado de llegadas fue del 2,9% en 2005 y el 2,3% en 2014; su participación en los ingresos del turismo fue del 4,2% en 2005 y el 3,5% en 2014.

<sup>10</sup> Estudio de Ipsos MediaCT/Google Travel, *Waves 4 and 5*, abril–mayo de 2012 y mayo–junio de 2013.

<sup>11</sup> Análisis digital de mercado. ICN Artea consultores. 2015.

<sup>12</sup> <http://barbadosparlament.com/htmlarea/uploaded/File/Info/White%20Paper%20revised%2013%20Feb%202012.pdf>.

<sup>13</sup> Véase, por ejemplo, Button y Taylor (2000) o, más recientemente, Mukkala y Tervo (2013).

ahorro de entre el 10% y el 50% de las tarifas aéreas podría traducirse en un mayor gasto en el lugar de destino<sup>14</sup>. Si bien el mercado de viajes aéreos al Caribe es, por lo general, competitivo, el mercado de Barbados y algunos otros destinos está muy concentrado en las conexiones de unas pocas líneas aéreas de Estados Unidos (medido según el índice Herfindahl), lo cual deja a esos destinos vulnerables a los cambios de servicio de unas pocas compañías aéreas<sup>15</sup>. Actualmente hay alrededor de 20 rutas internacionales directas, de las cuales el 50% son conexiones con países vecinos del Caribe para satisfacer necesidades de comunicación regionales. Las rutas más densas, medido según el número de pasajeros y su frecuencia, son con el Reino Unido, Canadá y Estados Unidos: Con pocas excepciones, la frecuencia semanal es relativamente baja (dos vuelos diarios en promedio en rutas seleccionadas). El número de operadores por ruta es uno o dos y, por lo tanto, las conexiones aéreas siguen siendo un tema importante y una barrera para alcanzar un mayor crecimiento. En 2013, de un total de 141 países el Foro Económico Mundial (2015) calificó a Barbados en el lugar 98 en la dimensión específica de número de conexiones aéreas.

### **3. Marco institucional**

- 1.11 La División de Turismo, dentro del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional, es el principal organismo del sector público encargado de supervisar y promover el desarrollo sostenible del turismo de Barbados. Hasta mediados de 2014, llevaba a cabo sus actividades a través de una entidad pública, la Autoridad de Turismo de Barbados, que posteriormente se dividió en dos órganos: la Barbados Tourism Marketing Inc. (BTMI) y la Autoridad del Producto Turístico de Barbados (BTPA). La BTMI es una entidad estatal de responsabilidad limitada, constituida como empresa en virtud de la Ley de Sociedades de Barbados, pero con un margen de operaciones más amplio y un enfoque de gestión más privado que un organismo público. Su función principal, promover la isla como uno de los principales destinos turísticos del mundo, incluye diseñar e implementar planes estratégicos e iniciativas de comercialización. Asimismo, tiene entre sus funciones disponer un servicio adecuado de transporte de pasajeros, aéreo y marítimo, entre Barbados y el exterior; fomentar el establecimiento de instalaciones y servicios necesarios para el disfrute de los visitantes, y realizar análisis de mercado a fin de informar las necesidades del sector del turismo. La BTMI asumió los activos y pasivos de la antigua Autoridad de Turismo de Barbados y sigue aplicando la mayor parte de sus políticas, pero su nuevo consejo de administración está formulando iniciativas nuevas, especialmente dirigidas a incrementar la visibilidad del país en los mercados de origen internacionales. La BTPA se ha ideado como un segundo organismo público que se encargará de supervisar el desarrollo de productos auxiliares, y que se centrará principalmente en mejorar los actuales y futuros productos turísticos del país. Asimismo, es un organismo reglamentario que ejercerá funciones de acreditación, ya que acreditará, otorgará licencias y calificará el alojamiento, los restaurantes y otros servicios turísticos del país.
- 1.12 La Barbados Tourism Investment Inc. (BTI) se estableció en el marco de la Ley de Sociedades de 1998 y es la entidad gubernamental oficial encargada de facilitar el desarrollo de la infraestructura turística. El Gobierno de Barbados es el único

---

<sup>14</sup> *Low cost travel and tourism expenditures*; Eugenio-Martin Juan L.; F. Ichausti-Sintes. *Annals of tourism research*. 57 (2016) 140-159.

<sup>15</sup> *Flying to paradise: The role of airlift in the Caribbean Tourism Industry*. Acevedo, Sebastian, Lu han, Hye Sun Kim y Nicole Laframboise. Documento de trabajo del FMI. 2016.

accionista y está representado por el ministro de Turismo y Transporte Internacional. La BTI tiene el siguiente mandato: (i) desarrollar una cartera de propiedades turísticas por cuenta propia o con socios privados o públicos, (ii) administrar la puesta en marcha del Programa de Rehabilitación Urbana de Bridgetown, Speightstown, St. Lawrence Gap y Oistins en calidad de organismo ejecutor del gobierno y (iii) facilitar inversiones tanto públicas como privadas en el sector del turismo y la hotelería del país.

#### 4. Experiencia acumulada en el sector y lecciones aprendidas

- 1.13 En línea con lo que establece el Documento de Marco Sectorial de Turismo (SFD), el diseño del programa tiene en cuenta la experiencia que el Banco ha acumulado en el sector del turismo de la región. En el Cuadro 2 se indican las principales lecciones aprendidas, las cuales se han incorporado en el diseño del programa.

**Cuadro 2. Ámbitos temáticos y lecciones aprendidas pertinentes para el programa**

Ámbitos temáticos	Lecciones aprendidas
<b>Modelo de desarrollo turístico:</b> La focalización estructural en programas de desarrollo turístico debe plasmarse en una estrategia basada en los productos turísticos, puesto que estos productos son el principal elemento que motiva el turismo a un destino específico.	El programa centra la atención en diversificar la oferta turística actual que se basa principalmente en el modelo “sol y arena”, mediante la creación de nuevos productos turísticos de tipo cultural con posibilidades de diversificar las actuales tendencias de consumo de los viajeros y los mercados geográficos de origen. El <b>Componente 1</b> financiará la creación de nuevos productos turísticos basados en los activos culturales y de patrimonio estratégicos de Barbados identificados durante la preparación del proyecto y por medio de investigaciones y evaluaciones de mercado que llevarán a cabo expertos internacionales en planificación turística.
<b>Modelo de desarrollo turístico:</b> Las iniciativas de comercialización deben estar vinculadas con productos que, según estudios acertados, puedan reportar un rendimiento de las inversiones.	El <b>Componente 2</b> financiará la modernización y mejora de las estrategias de comercialización, con especial énfasis en coordinar el uso de métodos de comercialización digital con el sector privado. El principal objetivo de este componente es incrementar la sensibilización de mercado de Barbados como destino cultural y comercializar eficazmente los nuevos productos turísticos creados por el Componente 1.
<b>Gobernanza:</b> Las inversiones en infraestructura básica deben complementarse con medidas para fortalecer la gobernanza del sector del turismo, a fin de asegurar la sostenibilidad de las inversiones y la consecución de los beneficios del turismo.	El <b>Componente 3</b> financiará el diseño y la implementación de un nuevo mecanismo (subastas/nueva estructura contractual) de selección de aerolíneas para reforzar las conexiones aéreas mediante la creación de nuevas rutas entre Barbados y América Latina. Las rutas se seleccionarán sobre la base de una minuciosa evaluación de los beneficios económicos que reportarían para el país.

#### 5. Diseño del programa

- 1.14 El diseño del programa propuesto centra la atención en hacer frente a los tres retos identificados durante la preparación, y aprovechó las lecciones aprendidas de operaciones similares en países de América Latina, así como las principales pruebas acumuladas de la experiencia internacional:
- Diversificación de productos y turismo de patrimonio.** Hay pruebas de que el turismo cultural es un segmento cada vez más importante del mercado total del turismo que ofrece nuevas oportunidades para atraer una diversidad de mercados y segmentos de la demanda<sup>16</sup>. Según estimaciones de la Organización Mundial del Turismo, en 2004 el turismo cultural

<sup>16</sup> Bonet, L. (2011), *Cultural Tourism*, en R. Towse (Ed.), *A Handbook of Cultural Economics*, E. Elgar, Cheltenham, 166-171.

representó el 40% del total de viajes internacionales<sup>17</sup>. Para los europeos, que representan un importante mercado fuente de Barbados, la motivación cultural es muy pertinente en la planificación de sus viajes y, en el caso de los Países Bajos, es el factor más importante<sup>18</sup>. Asimismo, hay pruebas de que el turismo diferenciado (innovador o basado en un patrimonio cultural único) es una estrategia acertada que ayuda a reducir la vulnerabilidad de pequeñas economías insulares —porque el patrimonio se conserva— y a moderar el impacto de conmociones externas<sup>19</sup>. Si, en cambio, el producto turístico ofrece un reducido componente de patrimonio, los atributos insulares menos diferenciados (como el mar, las playas y los complejos turísticos) son objeto de competitividad de los precios. A fin de diversificar tanto las actuales tendencias de consumo de los viajeros, como los mercados geográficos de origen, el programa respaldará las iniciativas de diversificación del turismo que el país ya ha puesto en marcha a través de nuevos productos de patrimonio cultural como, por ejemplo, festivales y turismo culinario, y la designación de la UNESCO en 2011 de Bridgetown y su guarnición militar como sitio de patrimonio mundial<sup>20</sup>. Los productos de patrimonio cultural incluidos en este programa surgen del plan maestro de turismo de Barbados. Los estudios realizados durante la preparación del proyecto indican que hay considerable interés en pagar por estos productos.

**b. Segmentación del mercado y posicionamiento turístico de Barbados.**

Una amplia gama de estudios especializados sobre la competitividad del turismo en el Caribe y la elasticidad de la demanda del sector concluyen que el precio posiblemente no sea el único factor determinante para incrementar la participación en los principales mercados<sup>21</sup>, y que otros factores, distintos del precio, y una astuta segmentación de mercado son fundamentales para la competitividad del turismo<sup>22</sup>. Estos resultados respaldan la justificación del programa de reforzar la diversificación del turismo a través de nuevos productos de patrimonio creados en lugares culturales y cascos urbanos históricos (el centro histórico de Bridgetown y su guarnición militar) y en expresiones culturales intangibles y populares (cultural Bajan). La promoción de estos productos a través de medios digitales eficaces permitirá aprovechar las ventajas comparativas únicas de los destinos turísticos de Barbados, y enriquecer el modelo tradicional (“sol, mar, arena”), ayudando

---

<sup>17</sup> Citado por Richards, G. (2014), *Tourism trends: Tourism, culture and cultural routes* (2011).

<sup>18</sup> Flash Eurobarometer 370, (2013), *Attitudes of Europeans towards tourism*, Comisión Europea, Dirección General Empresa e Industria.

<sup>19</sup> Zugravu-Soilita, Geronimi, Le Gargasson y Tsang King Sang (2016), *Towards a less vulnerable and more sustainable development: the role of heritage tourism in the island economies*; Sexagésima quinta Reunión Anual de la Asociación Francesa de Ciencias Económicas.

<sup>20</sup> El Centro Histórico de Bridgetown y su guarnición militar se incluyeron en la lista de sitios del patrimonio mundial como un ejemplo sobresaliente de la arquitectura colonial británica de los siglos XVII, XVIII y XIV.

<sup>21</sup> *An Econometric Study of the Determinants of Tourism Competitiveness in the Caribbean*, (2009), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<sup>22</sup> Phil M., (2013), *A Meta-Analysis of International Tourism Demand Elasticities and Forecasting Accuracy*, The Hong Kong Polytechnic University; Bolaky, B., *The competitiveness of Selected Caribbean Tourism Markets*, Documento de trabajo; CEPAL (2006) *Challenges to Caribbean Tourism*; Organización de Turismo del Caribe, *Development of a Strategic Business Management Model for the Sustainable Development of Heritage Tourism Products in the Caribbean*.

paralelamente a ampliar la temporada turística con productos que no dependen exclusivamente del clima.

- c. El diseño del programa tuvo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado durante la preparación del programa e incluye un componente específico de comercialización, cuyo objetivo es incrementar la visibilidad digital de Barbados mediante la creación de material audiovisual innovador para hacer lucir los nuevos productos culturales propuestos. Se preparó un plan estratégico de comercialización digital focalizado en el posicionamiento del país como destino cultural creativo que, sin abandonar las ventajas competitivas del modelo turístico tradicional, permitirá además aprovechar plenamente la distintiva dotación cultural tangible e intangible del país. El plan adopta Bridgetown y su guarnición militar, designados patrimonio mundial por la UNESCO, como uno de los principales ejes a explorar, pero también integra las expresiones populares de la cultura Bajan como característica importante de los productos y el desarrollo de marca futuros. Los nuevos productos culturales se han ideado en torno a los principales temas interpretativos que comunican el carácter único y la identidad del país. El plan se dirige a los mercados de origen tradicionales de Barbados y emplea un enfoque innovador que los vincula con propuestas culturales nuevas e incluye a Alemania y América Latina.

d.



23

## **6. Alineación estratégica**

- 1.15 El programa está alineado con la Estrategia de País con Barbados para 2015-2018 (documento GN-2812) porque respalda el objetivo de desarrollo del país de

---

<sup>23</sup> A solicitud del país prestatario, la información contenida en este párrafo y sus respectivas notas al pie, no se divulgará. La no divulgación de esta información es de conformidad con la excepción de información específica de países contemplada en el párrafo 4.1 i de la Política de Acceso a Información del Banco, documento GN-1831-28.

mejorar la competitividad y el crecimiento a través de un aumento de los ingresos procedentes del turismo. Uno de los indicadores de la matriz de resultados del programa (gasto total por turista que pernocta/viaje) está alineado con uno de los indicadores de la estrategia de país (gasto promedio por visitante internacional que pernocta). Además, este programa se incluye en el Informe sobre el Programa de Operaciones de 2017 (documento GN-2884).

- 1.16 **Alineación estratégica con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (documento AB-3008) y el Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (documento GN-2727-6).** El programa es congruente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 y está estratégicamente alineado con los siguientes retos de desarrollo: (i) niveles de productividad e innovación bajos, a través de la creación de productos culturales y de patrimonio (véanse los indicadores de producto 1.1 a 1.4), adopción de una estrategia de comercialización digital para el sector del turismo, a fin de mejorar la visibilidad del país y la eficiencia con que se comercializan los productos culturales y de patrimonio actuales y nuevos (véanse los indicadores de resultados 2.1 en la matriz de resultados), e incremento del gasto total de los visitantes por viaje (véase el indicador de impacto 1.5) y (ii) integración económica, mediante mejoras en las conexiones aéreas con América Latina y el fomento del turismo internacional, que es un rubro importante del comercio en servicios (véanse los indicadores de resultados 3.1 y 3.2). Asimismo, el programa está estratégicamente alineado con el tema transversal capacidad institucional y estado de derecho porque procura mejorar la transparencia y la eficacia de los mecanismos que el gobierno emplea para incrementar el transporte aéreo en beneficio del sector del turismo (véase el Componente 3). El proyecto contribuirá al indicador auxiliar número 16 del Marco de Resultados Corporativos (los destinos turísticos se benefician de proyectos encaminados a incrementar el gasto de los turistas) al beneficiar tres sitios turísticos del país, a saber: el antiguo casco urbano de Bridgetown, la guarnición miliar y el malecón de Oistins (véase la sección sobre productos en la matriz de resultados) y está alineado con la prioridad de respaldar un crecimiento competitivo y sostenible del turismo, meta que el gobierno ha establecido como parte de su plan maestro con respecto al turismo y en el libro blanco sobre turismo. El programa está alineado con las directrices propuestas en el Documento de Marco Sectorial de Turismo (documento GN-2779-7), en particular con la dimensión de éxito 1, a través del desarrollo de nuevos productos que incrementan la competitividad, y por medio del diseño e implementación de estrategias eficaces desde el punto de vista de los costos para comercializar nuevos productos turísticos a fin de captar la demanda meta. Según el [enfoque conjunto de los bancos multilaterales de desarrollo](#) conjunto de los bancos multilaterales de desarrollo para el seguimiento del financiamiento climático, se estima que el 0,47% del total del financiamiento proporcionado por el BID para este proyecto se dedicará a actividades de mitigación del cambio climático, lo cual contribuye a la meta establecida por el Grupo BID de lograr que para finales de 2020 el 30% de las aprobaciones operacionales combinadas del BID y la CII sean financiamiento para el clima.

## **B. Objetivo, componentes y costo**

- 1.17 El objetivo general del proyecto es incrementar la resiliencia del sector del turismo de Barbados centrando la atención en aumentar los ingresos que genera el sector. Los objetivos específicos son (i) elevar el gasto turístico en productos culturales y

de patrimonio; (ii) incrementar la visibilidad digital de Barbados en el mercado del turismo, y (iii) diseñar e implementar un mecanismo de contratación de servicios de transporte aéreo para nuevas rutas entre Barbados y América Latina a fin de incrementar las llegadas y el gasto de turistas. El programa consta de tres componentes y los recursos del préstamo también financiarán una parte de los gastos administrativos e imprevistos.

- 1.18 **Componente 1. Nuevos productos turísticos (US\$11,3 millones).** Este componente financiará la creación de cuatro productos turísticos nuevos, con el objetivo de promover los temas culturales y de patrimonio prioritarios identificados y acordados con el gobierno durante la preparación de proyecto: Bridgetown, una maravilla histórica de ingeniería marítima; la historia del azúcar y el ron; la herencia industrial; y las prácticas culturales y el estilo de vida del pueblo Bajan. Se prevé que la implementación de estos productos contribuirá a incrementar y diversificar el gasto de los visitantes y ampliar el atractivo turístico del país. El componente financiará (i) un nuevo centro de visitas en el antiguo edificio municipal, que incluye obras, muebles y equipos y programas informáticos, y la mejora de un paseo turístico urbano en el antiguo casco de Bridgetown, a un costo estimado total de US\$3,0 millones; (ii) la implementación de otros dos productos turísticos (la renovación del Museo Nacional de la Guarnición Militar, por US\$3,5 millones, y mejoras del malecón de Oistins, por US\$4,8 millones) para los cuales se han elaborado estimaciones preliminares de costo; (iii) la preparación de contenido y materiales interpretativos para todos los productos, los cuales se divulgarán por medios físicos y electrónicos, diseños finales de ingeniería y arquitectura y planes ambientales y sociales específicos al proyecto (si procede) para todos los productos, y (iv) la contratación de servicios de consultoría especializados para supervisar las obras de construcción.
- 1.19 **Componente 2. Fortalecimiento de la comercialización digital (US\$2,0 millones).** Este componente financiará la actualización y mejora de las estrategias de comercialización, con un énfasis especial en la coordinación de métodos de comercialización digital con el sector privado. El principal objetivo de este componente es incrementar la visibilidad digital de Barbados en el mercado del turismo y comercializar los productos de turismo cultural, incluidos los creados en el marco del Componente 1. El componente financiará (i) el diseño de una nueva imagen y marca corporativas que reforzarán la estrategia cultural de Barbados, y un detallado plan operativo a cuatro años en el que se definirán los objetivos alcanzables, los resultados previstos y los principales indicadores de resultados conexos; (ii) la creación y configuración de sitios virtuales y aplicaciones móviles; (iii) labores de posicionamiento y campañas de promoción utilizando los sistemas SEO/SEM<sup>24</sup>, y (iv) la creación de nuevos materiales culturales de tipo audiovisual para los diferentes medios digitales (sitios virtuales, redes sociales, aplicaciones móviles).
- 1.20 **Componente 3. Mejoras del transporte aéreo (US\$4,0 millones).** Este componente financiará el diseño detallado y la implementación de un nuevo mecanismo de contratación de una aerolínea para que empiece a ofrecer un servicio aéreo entre Barbados y América Latina por una nueva ruta. El mecanismo consta de tres etapas diferentes, cada una con objetivos específicos. El objetivo

---

<sup>24</sup> SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*) son herramientas para mejorar la visibilidad y las posibilidades de comercialización de páginas virtuales.

de la primera etapa es obtener un indicio del mínimo nivel de respaldo necesario para crear la nueva ruta seleccionada a través de una licitación abierta de pago fijo; el objetivo de la segunda etapa es crear un incentivo específico por cada visitante adicional, mejorando la alineación de incentivos entre el país y la aerolínea, y el objetivo de la tercera etapa es reducir los incentivos progresivamente (véase la Sección III).

- 1.21 Los recursos del componente también financiarán estudios en que se definirán en forma detallada los parámetros necesarios para formular la convocatoria de propuestas, determinar los beneficios económicos que podría reportar la nueva ruta y realizar las evaluaciones anuales necesarias para ajustar las condiciones del contrato. Estos estudios incluyen un análisis econométrico de la demanda latente de los posibles países de origen, la estimación del valor de reserva en que se basará el país para decidir si es económicamente ventajoso seguir adelante con la propuesta ganadora de la primera etapa, asistencia para preparar la convocatoria de propuestas, estudios sobre los mercados y la reglamentación del transporte aéreo en la región, así como asistencia para evaluar el mecanismo en las diferentes etapas.
- 1.22 **Gastos administrativos (US\$2,41 millones).** Estos recursos financiarán (i) la contratación de cuatro especialistas (coordinador del programa, especialista financiero, especialista en adquisiciones y auxiliar administrativo) que desempeñarán sus funciones en la unidad de ejecución del programa; dos especialistas que brindarán apoyo técnico a la implementación de los componentes del proyecto, para que la unidad de ejecución pueda coordinar sus labores eficazmente con la BTMI, la BTPA y el Ministerio de Turismo y Transporte Internacional; (ii) los gastos operativos de la unidad de ejecución del programa; (iii) la gestión ambiental y social; (iv) el seguimiento y la evaluación (evaluación intermedia, evaluación final, evaluación de impacto) y (v) la auditoría.
- 1.23 El presupuesto estimado incluirá **US\$285.000** para cubrir aumentos **imprevistos** de los costos.

### **C. Indicadores de resultados clave**

- 1.24 Los resultados previstos de la operación serán (i) un aumento del gasto total de los turistas que visitan Barbados, de alrededor de US\$83 millones por año<sup>25</sup>; (ii) un aumento del gasto total en productos culturales, atribuible principalmente a los nuevos productos que financiará el proyecto (US\$65 millones); (iii) un aumento del tráfico al sitio oficial de turismo del país en la web (300%), y (iv) un aumento del gasto total de los visitantes procedentes de América Latina por una nueva ruta (US\$18 millones). Se prevé que estos aumentos mejorarán la resiliencia del sector del turismo frente a conmociones externas, al diversificar el tipo de gasto y los mercados de origen de los turistas. En la Matriz de Resultados (véase el Anexo II) se presentan los indicadores de impacto, resultado y producto.
- 1.25 **Factibilidad económica.** Se elaboró un análisis económico ex ante de los Componentes 1 y 3, que representan alrededor del 80% de la inversión total, con el objetivo de verificar la factibilidad económica del programa. Se prevé que el Componente 2 tendrá un impacto significativo en la mejora de la visibilidad digital del país, aspecto que es necesario para conseguir los resultados previstos en el

---

<sup>25</sup> Estos supuestos se basan en el análisis económico realizado durante la preparación del proyecto y están sujetos a revisión.

marco de los Componentes 1 y 3. Habida cuenta de que el valor presente neto del Componente 1 se cifra en el 12% y que las reglas no permiten que se adopte un contrato para el Componente 3 que no sea factible económicamente ex ante en el 12%, es claro que la totalidad del programa tiene una tasa interna de rentabilidad ex ante superior al 12%. Los resultados detallados se presentan en el análisis económico.

- 1.26 **Componente 1. Nuevos productos turísticos.** El análisis económico de este componente se llevó a cabo sobre la base de los costos estimados de los cuatro productos nuevos y los beneficios estimados para el país como resultado del aumento del gasto de los visitantes. Los beneficios económicos se estimaron sobre la base de estimaciones del monto máximo que los visitantes están dispuestos a pagar para una excursión a estos productos. A una muestra de turistas que pernoctan y de visitantes que llegan en cruceros se aplicó un diseño de selección experimental para conocer el monto máximo que los turistas están dispuestos a pagar si tienen que elegir entre opciones hipotéticas, pero realistas, de visitar estos productos individualmente o en combinación con los atractivos turísticos actuales (excursiones en catamarán y a las playas). Para todos los productos analizados, los turistas que pernoctan estaban dispuestos a pagar un mayor monto que los visitantes que llegan al país en cruceros: malecón renovado de Oistins (US\$51,4 frente a US\$32,4); Museo Nacional renovado (US\$54,6 frente a US\$36,7); paseo turístico urbano de Bridgetown (US\$35,3 frente a US\$27,8); historia de la guarnición militar (US\$34,4 frente a US\$26,4), excursiones en catamarán (US\$61,56 frente a US\$37,6); excursiones a las playas (US\$56,5 frente a US\$36,9). No todos los gastos pueden contabilizarse como beneficios netos para la economía. Sobre la base de estudios anteriores, se elaboró una estimación conservadora de que un 19% de los gastos pueden considerarse como un beneficio económico neto para el país. Las tasas internas de rendimiento de las inversiones en Bridgetown, la guarnición militar (museo nacional) y Oistins a lo largo de un período de 20 años son del 36,9%, el 83,8% y el 58,3%. El valor presente neto estimado para estos tres productos, a una tasa de descuento del 12%, era de US\$58,9 millones. Un análisis de sensibilidad indica que los resultados económicos siguen siendo positivos si el monto máximo estimado que los turistas están dispuestos a pagar se reduce considerablemente o si los costos del proyecto aumentan.
- 1.27 **Componente 3. Mejora del transporte aéreo.** El análisis económico de este componente tuvo dos objetivos principales: (i) estimar los beneficios económicos netos para el país de incrementar el transporte aéreo [REDACTED] en el marco de los acuerdos actuales con las aerolíneas; y (ii) formular un procedimiento que permitiría al país mejorar su posición negociadora y obtener de estos acuerdos mayores beneficios económicos.
- 1.28 El análisis de los acuerdos contractuales en vigor se llevó a cabo en tres pasos: (i) utilizando un análisis estructural de series cronológicas [REDACTED] <sup>23</sup> (ii) utilizando encuestas para estimar el gasto total de los visitantes que llegan a Barbados [REDACTED] <sup>23</sup> y (iii) estimando los beneficios económicos netos para el país y su distribución de probabilidades,

sobre la base de estas cifras

23

1.29

23

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES

### A. Instrumentos financieros

- 2.1 Se estima que el monto total del programa, el proyecto de inversión específico, asciende a US\$20 millones, a financiarse con recursos del Capital Ordinario. El período de desembolso será de 60 meses. En el Cuadro 3 se presenta un resumen de los costos, por categoría de inversión y componente.

**Cuadro 3. Costo estimado, por componente, en miles de US\$**

Categoría de inversión	BID (Capital Ordinario)	%
Componente 1: Nuevos productos turísticos	11.300	56,5
Componente 2: Fortalecimiento de la comercialización digital	2.000	10,0
Componente 3: Mejora del transporte aéreo	4.000	20,0
Gastos administrativos	2.415	12,1
Imprevistos	285	1,4
<b>Total</b>	<b>20.000</b>	<b>100</b>

- 2.2 De conformidad con el documento AB-2990, el desembolso del financiamiento del Banco estará sujeto a los siguientes límites máximos: (i) hasta el 15% durante los primeros 12 meses; (ii) hasta el 30% durante los primeros 24 meses y (iii) hasta el 50% durante los primeros 36 meses. Todos estos períodos se cuentan a partir del momento en que el Directorio Ejecutivo apruebe la operación de préstamo. Estos límites podrán derogarse si se han cumplido los requisitos que establece al respecto la política del Banco, siempre que ello se comunique al prestatario por escrito. En el siguiente cuadro se indican los montos de los desembolsos previstos.

**Cuadro 4. Desembolsos (en miles de US\$)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Desembolsos	2.000	3.900	4.000	7.400	2.700	20.000
	10	19,5	20	37	13,5	100%

## **B. Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales**

- 2.3 **Riesgos sociales y ambientales.** Dado el carácter de las actividades y las inversiones contempladas, se prevé que los impactos y riesgos ambientales y sociales sean principalmente de tipo local y a corto plazo, y controlables con medidas de mitigación eficaces disponibles. Por lo tanto, el programa se ha clasificado en la categoría “B”, de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (política OP-703). Se llevó a cabo una evaluación ambiental como parte del proceso del plan maestro de turismo de Barbados, que identificó aspectos ambientales clave al nivel del programa. Este documento se publicó en el sitio web del Banco en agosto de 2016. Para los dos primeros proyectos, en el marco del Componente 1, no se requirió realizar evaluaciones individuales del impacto ambiental y social y los estudios de diseño y planes incorporaron consideraciones ambientales y sociales. En junio de 2017 se llevó a cabo un proceso de consulta pública, cuyos resultados, entre los que se incluyen las respuestas del gobierno y un resumen de los temas ambientales y sociales relacionados sobre todo con el paseo urbano, se publicaron en el sitio web del Banco en septiembre de 2017.
- 2.4 El organismo ejecutor creará e implementará un sistema de gestión ambiental y social que formará parte del manual de operaciones del programa. El sistema de gestión ambiental y social incluirá instrucciones para los proyectos actuales y futuros a fin de asegurar que los impactos y riesgos ambientales y sociales sean identificados, analizados, consultados, mitigados y gestionados en forma adecuada, incluidos los requisitos para las evaluaciones de impacto ambiental y social y una consulta efectiva para proyectos futuros. La unidad de ejecución velará por que los consultores dedicados a asuntos ambientales, sociales y de salud y seguridad cuenten con recursos presupuestarios adecuados. Además, el gobierno actualizará y mejorará el plan formulado para el centro histórico de Bridgetown y la guarnición militar. Véase el [Informe de Gestión Ambiental y Social](#).
- 2.5 Hay una serie de impactos y riesgos ambientales y sociales tanto positivos como negativos: (i) a nivel del programa, debido a la creación de nuevos productos turísticos y el aumento de las llegadas de turistas (por ejemplo, mayor presión sobre el uso de recursos, aumento de la generación de desechos y aguas residuales, así como impactos sobre los ecosistemas costeros objeto de las actividades turísticas más intensas) y (ii) a nivel de los proyectos, como consecuencia de obras a pequeña escala para mejorar los atractivos turísticos que en los dos primeros proyectos se prevé serán temporales y de magnitud mínima a moderada, pero que podrían llegar a ser más complejas en proyectos futuros, sobre todo en el malecón de Oistins. Con respecto a los dos primeros proyectos, estos impactos y riesgos incluyen (i) el impacto sobre los medios de subsistencia, sobre todo de vendedores ambulantes, comerciantes locales y chóferes de taxi (mínimo); (ii) interrupciones del tráfico; (iii) drenaje y aguas pluviales (moderado, aunque podría verse exacerbado por el cambio climático); (iv) el impacto sobre la arqueología (moderado en el caso de las obras básicas de infraestructura de los paseos peatonales urbanos); (v) la eliminación de desechos; (vi) cuestiones de salud y seguridad durante la construcción; (vii) cambios positivos en el paisaje urbano, entre otros, aumento de áreas verdes, incluido en el centro de visitas; y (viii) seguridad de vida y contra incendios durante la fase de operaciones. En el caso del proyecto futuro en Oistins, los impactos y riesgos incluirán probablemente (i) el impacto sobre las comunidades locales (moderado),

pero, con consultas públicas apropiadas y un plan de participación y comunicación acertado, los impactos serán positivos; (ii) eliminación de grasas usadas y desechos; (iii) drenaje; (iv) saneamiento; (v) erosión de playas; (vi) salud e higiene y (vii) congestión vehicular. También podrían plantearse riesgos relacionados con la capacidad institucional del organismo ejecutor para gestionar los impactos y riesgos ambientales, sociales y de salud y seguridad, y la falta de una legislación ambiental en el país.

### **C. Riesgo fiduciario**

- 2.6 La capacidad fiduciaria de la BTI deberá fortalecerse para poder ejecutar el nuevo préstamo y para que pueda seguir asumiendo sus otros compromisos. Asimismo, sobre la base de la evaluación de los sistemas nacionales que el Banco realizó en 2013 y la evaluación de la integridad que se llevó a cabo en el primer semestre de 2016, el riesgo fiduciario del proyecto ha sido calificado como bajo. El principal riesgo fiduciario se relaciona con la capacidad de recursos humanos, que es inadecuada para realizar las funciones de gestión y supervisión fiduciarias del proyecto, y con la falta de conocimiento del personal de BTI de los procedimientos y requisitos fiduciarios del BID. El sistema de gestión financiera de la BTI será adaptado antes del primer desembolso para facilitar la generación de informes y reducir al mínimo los atrasos en los flujos de efectivo para el proyecto. Las capacidades y los controles internos que se refieren específicamente a la gestión fiduciaria del programa serán objeto de seguimiento, a través de visitas de inspección del Banco, con el objetivo de formular recomendaciones sobre toda mejora futura considerada como necesaria. Asimismo, se ofrecerá capacitación específicamente sobre los procedimientos de adquisiciones del BID para minimizar el riesgo de demoras. Los requisitos fiduciarios específicos se presentan en el Anexo III.

### **D. Otros riesgos y consideraciones clave**

- 2.7 En el análisis de riesgos realizado durante la preparación del proyecto se identificaron riesgos en tres categorías (desarrollo, gestión pública y gobernanza, sostenibilidad macroeconómica y fiscal), además de los que se describen en la sección anterior. Los siguientes riesgos fueron calificados como altos: (i) demoras en el proceso de aprobación de decisiones fundamentales y (ii) cambios del entorno internacional (por ejemplo, como resultado de cambios en los destinos competidores, los mercados de origen o las condiciones internas que podrían incidir en las perspectivas de comercialización del turismo de Barbados). Entre las medidas de mitigación para hacer frente a esos riesgos se cuentan (i) el establecimiento de indicadores de alerta temprana para los principales competidores y mercados de origen y (ii) sesiones regulares (mensuales) para informar al ministro, y al gabinete cuando proceda, para agilizar la toma de decisiones. Los principales riesgos de nivel mediano incluyen (i) la falta de participación eficaz de todos los interesados; (ii) los cambios de liderazgo en el Ministerio de Turismo y Transporte Internacional y en la coordinación de las entidades que participan en el proyecto, la sostenibilidad de las inversiones e (iii) insuficientes asignaciones presupuestarias para financiar la ejecución del proyecto. Entre las medidas de mitigación previstas para estos riesgos se cuentan (i) la formulación de una estrategia de comunicación y el establecimiento del requisito de celebrar consultas públicas sobre aspectos clave del proyecto, por ejemplo, en el caso del malecón de Oistins y el paseo turístico urbano; el establecimiento de un comité coordinador que se reunirá regularmente para

mantener a las autoridades informadas y mejorar la coordinación entre las entidades; (ii) la formulación de un modelo estratégico/administrativo específico para cada nuevo producto para asegurar su mantenimiento y gestión y (iii) la elaboración de proyecciones financieras oportunas, acertadas y realistas para establecer una reputación de eficacia en la ejecución.

### III. PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

#### A. Resumen del plan de ejecución

- 3.1 El organismo ejecutor será la BTI, sociedad privada cuyo único accionista es el Gobierno de Barbados, representado por el Ministerio de Turismo y Transporte Internacional. La BTI es la entidad de desarrollo oficial del Gobierno de Barbados encargada de promover y facilitar la inversión en el turismo y la regeneración urbana del país, con una focalización especial en el desarrollo de infraestructura.
- 3.2 La BTI ejecutará el programa a través de una unidad de ejecución que rendirá cuentas al primer ejecutivo de la BTI. La unidad de ejecución del programa estará a cargo de las siguientes actividades: la coordinación de las actividades del programa con las entidades de gobierno participantes; la ejecución de las adquisiciones; la supervisión de los contratos; la gestión financiera y contable, incluida la presentación de solicitudes de desembolso; el cumplimiento de los requisitos ambientales y de consulta, tanto locales como del BID, en la implementación de las actividades del programa, así como la gestión de riesgos. La unidad de ejecución del programa contará, como mínimo, con el siguiente personal: un coordinador de programa, un especialista en adquisiciones, un especialista financiero y un auxiliar administrativo. El personal de la unidad de ejecución se financiará con recursos del préstamo. Asimismo, se contratarán asesores técnicos que aportarán insumos en ámbitos específicos de cada componente. **El organismo ejecutor deberá demostrar la creación de la unidad de ejecución del programa y la selección, como mínimo, del coordinador del proyecto, el especialista financiero y el especialista en adquisiciones, de conformidad con términos de referencia aceptables al Banco; esto constituirá una condición contractual especial que deberá cumplirse antes del primer desembolso del financiamiento** y se considera que es clave para asegurar que el organismo ejecutor cuente con el equipo que se requiere mínimamente para comenzar con la ejecución del programa.
- 3.3 Entidades participantes. Además de la BTI, varias entidades colaborarán en el programa en sus respectivos ámbitos de pericia. El Ministerio de Turismo y Transporte Internacional, la entidad gubernamental a cargo de la formulación de las políticas, la planificación y la gestión del sector, tendrá encomendada la orientación estratégica general del programa. La BTMI se encargará de brindar respaldo técnico a los Componentes 2 y 3. La BTPA se encargará de brindar respaldo técnico al Componente 1. Se creará un comité para facilitar la coordinación, ofrecer orientación en general y superar obstáculos. Integrarán el comité coordinador el secretario permanente del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional o quien éste designe como representante (presidente del comité), la BTI, la BTMI, la BTPA, la Unidad de Inversión Pública, el Comité de Patrimonio Cultural Internacional de Barbados, el Ministerio de Transporte y Obras y el coordinador del proyecto, y la Oficina de Planificación de Desarrollo Urbano y Rural, entidad encargada del desarrollo ordenado y progresivo de las tierras

(incluida la planificación y el otorgamiento de permisos), cuya participación en el programa será fundamental para ciertas obras y productos que se ejecutarán como parte del Componente 1. **El organismo ejecutor deberá demostrar el cumplimiento de las siguientes condiciones previas al primer desembolso del préstamo: (i) la transferencia del prestatario al organismo ejecutor de los derechos y obligaciones establecidos en el contrato de préstamo, según corresponda, a los efectos de la ejecución del proyecto.** Esta condición es clave para establecer la relación contractual jurídica entre las dos instituciones para la transferencia y el uso adecuado de los recursos del programa; **(ii) la constitución de un comité coordinador integrado por representantes de al menos las siguientes entidades: el organismo ejecutor, el Ministerio de Turismo y Transporte Internacional, la Barbados Tourism Marketing Inc. (BTMI) y la Autoridad del Producto Turístico de Barbados (BTPA), con el objeto de facilitar la coordinación del programa, incluida la definición de sus atribuciones y responsabilidades en la ejecución del proyecto.** Esta condición se considera importante para establecer el marco institucional entre las entidades que colaboran en la ejecución del programa y el organismo ejecutor y para agilizar la implementación del programa.

- 3.4 Una vez completados los proyectos financiados en el marco del Componente 1, el Ministerio de Turismo y Transporte Internacional u otra entidad gubernamental asumirán las tareas de gestión, incluidas las operaciones y el mantenimiento. Como condición contractual especial de ejecución, previo al inicio de las obras de cada proyecto individual del Componente 1, el prestatario, a través del organismo ejecutor, deberá demostrar que se firmaron los acuerdos con las entidades gubernamentales que asumirán responsabilidad de la gestión del proyecto una vez completadas las obras, incluidos la operación y el mantenimiento a través de mecanismos financieros sostenibles, y que dichos acuerdos están en vigor. Esta condición es clave para garantizar la sostenibilidad de las inversiones del programa.
- 3.5 **Manual de operaciones del programa.** El manual establece las normas y procedimientos de la unidad de ejecución en lo que respecta a las actividades de programación, las adquisiciones, el control interno y la gestión financiera, la auditoría financiera, la definición de las funciones y responsabilidades del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional y las entidades participantes y el seguimiento y evaluación, entre otros aspectos, que regirán la ejecución del programa. El organismo ejecutor deberá demostrar que **el plan de operaciones del programa, incluido el sistema de gestión ambiental y social, ha sido aprobado en las condiciones acordadas previamente con el Banco, lo cual será una condición contractual especial que deberá cumplirse antes del primer desembolso del financiamiento.** Esto es necesario para establecer las directrices y procedimientos que el organismo ejecutor debe seguir para asegurar la ejecución exitosa del programa.
- 3.6 **Adquisiciones.** Todas las actividades relacionadas con las adquisiciones del programa deberán realizarse de conformidad con las políticas de adquisiciones del Banco, a saber, las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el BID (documento GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por BID (documento GN-2350-9), según proceda, y los acuerdos fiduciarios descritos en el Anexo III. La gestión financiera

del proyecto deberá llevarse a cabo de conformidad con las directrices del Banco sobre gestión financiera.

- 3.7 Se prevé que para los estudios iniciales del Componente 3 se llevará a cabo una contratación directa de un grupo de consultores de la Universidad de Las Palmas (España) (véase el [plan de adquisiciones](#)). Este método de selección se sustenta en las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por BID (i) porque constituye una continuación natural de servicios realizados anteriormente por el grupo (documento GN-2350-9, párrafo 3.10, a) y (ii) en vista de que es un grupo calificado y tiene experiencia de valor excepcional, fruto de su alto nivel académico, su experiencia internacional en este tipo de estudios y los antecedentes que ha acumulado en este caso particular (documento GN-2350-9, párrafo 3.10, d).
- 3.8 **Control interno y auditoría interna.** La BTI establecerá y mantendrá procedimientos y sistemas de control internos adecuados para el proyecto. Estos procedimientos deberán proporcionar un nivel razonable de aseguramiento de que, como mínimo, los fondos del proyecto se utilizarán para los propósitos previstos, las transacciones, decisiones y actividades del proyecto se autorizarán y documentarán adecuadamente y que las transacciones del proyecto se ejecutarán de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos en los acuerdos jurídicos pertinentes. Estos procedimientos se documentarán en el manual de operaciones del proyecto.
- 3.9 **Control externo e informes.** La BTI deberá presentar estados financieros auditados. Los estados financieros serán auditados por una empresa de contadores públicos independiente aceptable para el Banco. La selección de la empresa deberá realizarse por medio de un proceso competitivo y de conformidad con los procedimientos del BID sobre la contratación de auditorías (documento AF-200). Los estados financieros auditados deberán presentarse dentro de 120 días después del cierre del ejercicio fiscal al que corresponden y dentro de 120 días después del cierre del proyecto.
- 3.10 **Mecanismos de implementación del Componente 1.** Los diseños finales y los documentos de adquisiciones del centro de visitas y el paseo turístico urbano estarán disponibles cuando se efectúe el primer desembolso del préstamo, y una vez preparados los presupuestos preliminares de los dos otros productos. Se prevé que todas las obras se llevarán a cabo en terrenos públicos.
- 3.11 **Mecanismos de implementación del Componente 3.** A continuación, se indican los objetivos de cada etapa del nuevo mecanismo de contratación de servicios de transporte aéreo:
- 3.12 **La primera etapa – el inicio.** El objetivo de esta etapa es establecer la nueva ruta identificada previamente como potencialmente ventajosa para el país sobre la base de estudios económicos detallados. El procedimiento de adjudicación será a través de una licitación de primer precio y pago fijo para establecer durante un período de un año una nueva ruta de frecuencia semanal. A fin de obtener el mejor resultado posible, se deberá permitir que participe un número considerable de aerolíneas, y para reducir el riesgo de comportamiento colusorio varias de las rutas clave deberán licitarse paralelamente. No será posible la renegociación (a menos que lo justifiquen circunstancias fuera del control de la aerolínea). La licitación será declarada nula y sin efecto si ninguna de las ofertas es menor que el valor de reserva que fije Barbados (máximo beneficio económico que el país

obtendrá del gasto previsto de los nuevos visitantes, valor que se determinará sobre la base de un estudio que se realizará con anterioridad a la convocatoria de propuestas). Un año más tarde, los resultados deberán evaluarse para decidir si es preferible continuar en esta etapa durante un año o menos, seguir adelante con la siguiente etapa o no renovar el contrato.

- 3.13 **La segunda etapa – la consolidación.** El objetivo de esta etapa es incrementar la demanda. El contrato de la etapa anterior se modificará para que incluya una garantía de ingreso mínimo en lugar de un pago fijo, y el pago de un incentivo por cada pasajero adicional, por encima del promedio observado en la primera etapa. Tras un período de un año, los resultados del contrato deberán evaluarse para poder proceder a la siguiente etapa.
- 3.14 **La tercera etapa – el final.** En esta última etapa, el contrato de la etapa anterior se modificará para que siga incluyendo la garantía de ingreso mínimo, pero el ingreso garantizado se irá reduciendo progresivamente hasta desaparecer. Al final, dejarán de ofrecerse incentivos.

## **B. Resumen del plan de seguimiento de los resultados**

- 3.15 **Planificación y seguimiento.** Para atenerse a los requisitos de declaración de información del Gobierno de Barbados y el Banco, la unidad de ejecución preparará un [plan anual de operaciones](#) detallado dentro de los 60 días antes del inicio de cada año calendario. Tanto el plan operativo anual como el plan de ejecución plurianual se sustentarán en el [plan de adquisiciones](#) del programa en lo tocante a la adquisición de bienes y contratación de servicios, y en un plan financiero basado en el costo estimado de las adquisiciones y las otras actividades contempladas en el programa. La unidad de ejecución preparará informes de avance semestrales que deberán presentarse al Banco en agosto (para el período enero–junio) y en febrero (para el período julio-diciembre). El plan operativo anual y los informes de avance se prepararán utilizando una plantilla congruente con el informe de seguimiento de avance del Banco. El plan operativo anual correspondiente al año calendario siguiente deberá incluir (i) un pronóstico de los desembolsos; (ii) un plan de adquisiciones actualizado; (iii) información pormenorizada sobre los logros alcanzados en relación con las actividades planeadas, los productos y los resultados previstos, entre otros parámetros; (iv) un informe de cumplimiento ambiental y social; (v) un análisis presupuestario y un plan financiero y de desembolso e (vi) indicadores de producto y de costos (matriz del informe de seguimiento de desempeño del proyecto). Tanto los informes de avance semestrales como el plan de ejecución plurianual deberán presentarse durante la fase de ejecución dentro de los 60 días después del cierre de cada semestre calendario. El informe de avance semestral deberá analizar la medida en que se alcanzaron los indicadores de producto, describir los avances en la consecución de los resultados de la matriz de resultados, analizar los problemas que surgieron y proponer medidas correctivas. Dentro de los 60 días después de la fecha del último desembolso, la unidad de ejecución preparará un informe final, en el que se resumirán todos los informes de avance preparados durante la vigencia del programa, y organizará una reunión de clausura en la que presentará y analizará el informe de terminación del proyecto.
- 3.16 **Evaluación.** La unidad de ejecución presentará al Banco (i) un informe de evaluación independiente intermedio, a más tardar 36 meses después de la fecha de entrada en vigor del acuerdo de préstamo y (ii) un informe de evaluación

independiente final, a más tardar 90 días después de la fecha en que se habrá desembolsado el 90% de los recursos del préstamo. El informe de evaluación final incluirá los resultados de la evaluación de impacto del programa (véase más adelante) y una actualización del análisis de costos y beneficios.

- 3.17 **Plan de evaluación de impacto.** El plan de seguimiento y la evaluación ex post del impacto económico se acordó con el Gobierno de Barbados. El plan presenta la metodología, el plan de recopilación de datos, los indicadores a cuantificarse, una muestra del diseño y los recursos presupuestarios asignados a cada actividad. Se utilizarán dos enfoques para complementar la evaluación del impacto económico ex post. En el primero se intentará cuantificar el impacto del programa sobre el gasto total de los turistas que visitan el país, utilizando la metodología denominada “de control sintético”. Esa metodología podrá emplearse cuando el proyecto esté a punto de concluir, y permite construir una “versión sintética” del indicador de impacto como la combinación lineal de los valores del indicador observados, antes de iniciarse el proyecto, en países del Caribe y México. Suponiendo que el proyecto no tenga un impacto en estos otros países, y que los mismos no adopten medidas que cambien el comportamiento de sus sectores turísticos, será posible obtener dos versiones del indicador de impacto de Barbados para el período posterior al inicio de la fase de ejecución del proyecto: (i) el indicador real, para el cual puede obtenerse información del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional, la Organización de Turismo del Caribe o la Organización Mundial del Turismo de la ONU y (ii) el indicador sintético, utilizando datos reales de países distintos de Barbados correspondientes a los años posteriores al inicio de la ejecución del proyecto, y los coeficientes calibrados con datos anteriores al inicio del proyecto. La diferencia entre estos dos indicadores constituye una estimación del impacto del proyecto.
- 3.18 La segunda metodología se basará en comparaciones de tipo “antes y después” utilizando encuestas correspondientes a tres momentos en el tiempo (antes de que el proyecto empiece a ejecutarse, dos años después y al final del proyecto) para estimar tanto el gasto de los turistas que visitan Barbados como la composición de ese gasto. A partir de esa información, puede estimarse la diferencia simple con respecto a los resultados de referencia. También sería posible utilizar otros países del Caribe como referencia para evaluar lo que sucedió en esos países sin intentar construir un indicador sintético.
- 3.19 Como se indica en [los acuerdos de seguimiento y evaluación](#), el presupuesto incluye el costo de las encuestas y de los análisis.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Integración Económica -Capacidad Institucional y Estado de Derecho	
Indicadores de desarrollo de países	-Destinos turísticos beneficiados por proyectos con el objetivo de aumentar el gasto turístico, la inclusión local y social y/o mejorar la gestión ambiental (#)"	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2812	Tourism growth and reinvigoration.
Matriz de resultados del programa de país	GN-2884	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2017.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad	Evaluable	
3. Evaluación basada en pruebas y solución	7.5	
3.1 Diagnóstico del Programa	3.0	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	2.4	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	2.1	
4. Análisis económico ex ante	10.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General	4.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	1.5	
4.3 Costos Identificados y Cuantificados	1.5	
4.4 Supuestos Razonables	1.5	
4.5 Análisis de Sensibilidad	1.5	
5. Evaluación y seguimiento	7.4	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.5	
5.2 Plan de Evaluación	4.9	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Bajo	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Sí	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Sí	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Sí	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	B	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Tesorería.
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Planeación Estratégica, Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación, Sistema Nacional de Estadística, Sistema Nacional de Evaluación Ambiental.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Igualdad de género		
Trabajo		
Medio ambiente		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.		

Nota: (\*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

El objetivo general del proyecto es aumentar la capacidad de recuperación de la industria turística en Barbados, con un enfoque en el aumento de los ingresos del turismo. Los objetivos específicos son: (i) aumentar el gasto turístico en productos de patrimonio culturales; (ii) expandir la visibilidad digital de Barbados en el mercado turístico; y (iii) aumentar la llegada de turistas y gastos mediante la creación de una nueva ruta desde América Latina contratada bajo el programa.

El POD presenta un buen diagnóstico del sector turístico en Barbados y su importancia para la economía. Se destaca la volatilidad del mismo debido a las condiciones externas; de ahí la importancia de aumentar su capacidad de recuperación. Para ello, se identifican los retos estructurales claves: la alta dependencia de los turistas que pernoctaron en pocos países (Reino Unido, EE.UU. y Canadá, principalmente); la elevada participación de visitantes de cruceros dentro del total de turistas, con un gasto diario promedio bajo; la baja competitividad percibida del producto turístico actual (principalmente sol y playa); y conectividad aérea baja. El proyecto propone intervenciones dirigidas a abordar estos retos que parecen bien justificadas y basadas en el diagnóstico, aunque se carece de evidencia rigurosa sobre su eficacia en el aumento de la capacidad de recuperación del sector turístico de Barbados y su contribución a la economía.

La lógica vertical de la matriz de resultados se podría mejorar mediante la inclusión de resultados de más alto nivel relacionados con la generación de ingresos y empleo. Sin embargo, el país carece de una cuenta satélite de turismo, o tablas de insumo producto, que permitan el mapeo de mayor gasto turístico en puestos de trabajo e ingresos adicionales. En general, los indicadores a todos los niveles son SMART e incluyen valores de referencia y metas.

El análisis económico se compone de un análisis costo-beneficio para el Componente I y el Componente III. La justificación económica de la inversión, en productos turísticos de patrimonio y cultura bajo el Componente I, se basa en estimaciones de disposición a pagar de los turistas, realizadas mediante técnicas de diseño experimental de elección. El análisis económico del esquema de ruta aérea (Componente III) se lleva a cabo sobre la base de la estimación incremental de la llegada de turistas, a través de modelos de series de tiempo estructurales, y la valoración del bienestar social asociado. Sobre la base de estas estimaciones, se identificó una metodología específica para estimar el valor de reserva en el proceso de adquisición de nuevos contratos de ruta, con el fin de garantizar que los beneficios nacionales anuales previstos sean al menos tan grandes como el costo nacional, es decir, los pagos del contrato a la compañía aérea.

El plan de monitoreo propuesto parece adecuado y el plan de evaluación cumple con el requisito de una comparación antes-después sin atribución.

## MARCO DE RESULTADOS

<b>Objetivo del programa:</b>	El objetivo general del programa es incrementar la resiliencia del sector del turismo en Barbados centrando la atención en los ingresos que genera el sector. Los objetivos específicos son (i) elevar el gasto turístico en productos culturales y de patrimonio; (ii) incrementar la visibilidad digital de Barbados en el mercado del turismo, y (iii) diseñar e implementar un mecanismo de contratación de servicios de transporte aéreo para nuevas rutas entre Barbados y América Latina a fin de incrementar las llegadas y el gasto de turistas.
-------------------------------	---

### IMPACTO PREVISTO

Indicador	Unidad	Referencia		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
IMPACTO PREVISTO							
Impacto 1: Incrementar el gasto de los turistas que visitan Barbados							
Indicador 1.1: Gasto total de turistas que pernoctan en Barbados, por viaje	US\$/viaje /visitante	1.557	2015	1.617	2021	Encuestas a turistas contratadas por el organismo ejecutor, estadísticas sobre el número total de visitantes del Banco Central y la Organización Mundial del Turismo, y análisis realizados siguiendo la metodología descrita en el anexo sobre el seguimiento y la evaluación de impacto.	El indicador 1.5 es clave (aumento del gasto por visitante en Barbados como resultado del proyecto). Los otros indicadores solo proporcionan información que permite comprender fácilmente cómo se construyó. El gasto total se calcula multiplicando el número de visitantes por el gasto promedio por turista.
Indicador 1.2: Gasto total de turistas que llegan a Barbados en cruceros	US\$/viaje /visitante	78	2015	128			Como se explica en el análisis económico, el aumento del gasto entre 2015 y 2021 por viaje se estimó como el 50% del monto máximo que se prevé los turistas están dispuestos a pagar por los tres nuevos productos culturales, por tipo de visitante.
Indicador 1.3: Número total de turistas que pernoctan en Barbados	Número de visitantes/año	591.900	2015	591.900			Al igual que en el análisis económico, el indicador del número de visitantes en 2021 es el valor observado en 2015, dado el bajo crecimiento registrado en los últimos ocho años. Aunque se prevé que el número de visitantes aumentará, es muy difícil determinar ex ante la proporción del aumento que puede atribuirse al proyecto.
Indicador 1.4: Número total de turistas que llegan en cruceros	Número de visitantes/año	586.700	2015	586.700			Asimismo, debido a la contribución relativamente pequeña del número total de visitantes de la nueva ruta que financiará el Componente 3 (10.000 en el año 2021), en relación con la variabilidad anual del número total de visitantes, no se incluye el aumento previsto como resultado del Componente 3. Cuando se realicen los estudios de evaluación de impacto, si el aumento del número total de visitantes como resultado del
Indicador 1.5: Aumento del gasto en turismo	Millones de US\$/año	0	2016	83			

Indicador	Unidad	Referencia		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
en Barbados como resultado del proyecto							<p>proyecto puede efectivamente estimarse, será muy fácil distinguir el aumento atribuible al Componente 3 del aumento resultante de los Componentes 1 y 2.</p> <p>Se utilizan los indicadores del número de visitantes y el aumento del gasto de los turistas (2021 frente a 2015) para construir el indicador del aumento del gasto total. Posteriormente, se suma el gasto previsto de visitantes que llegarán por la nueva ruta (Componente 3), para obtener el aumento estimado del gasto turístico atribuible al proyecto.</p> <p>Como se describe en el anexo sobre la evaluación de impacto, el valor efectivo del indicador 1.5 en 2011 debe estimarse utilizando la metodología de control sintético.</p>

### RESULTADOS PREVISTOS

Resultados previstos	Unidad	Referencia		Intermedio		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
RESULTADOS PREVISTOS									
Componente 1: Nuevos productos turísticos									
Indicador 1.1: Gasto promedio de turistas que visitan los nuevos productos culturales de Bridgetown (de pernoctación o de cruceros)	US\$/visitante	0				8		Encuestas que contratará la unidad de ejecución	Como se explica en el análisis económico, el gasto en 2021 se estimó como la mitad del monto máximo que todos los visitantes están dispuestos a pagar. Los valores efectivos de 2021 deben obtenerse de encuestas. Se prevé que no todos los turistas visitarán los productos culturales. Puede elaborarse una estimación del gasto total en productos culturales
Indicador 1.2 Número total de turistas (de pernoctación y de cruceros).	Visitantes (en miles)	0	2016			1.179	2021		

Resultados previstos	Unidad	Referencia		Intermedio		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
									utilizando el promedio del número total de visitantes, como se indica aquí o, en su lugar, el promedio de los que efectivamente visitan los productos. En ambos casos debe utilizarse el número correcto de visitantes para estimar el gasto total en el producto cultural en cuestión.
<b>Indicador 1.3:</b> Gasto promedio de los visitantes al nuevo museo nacional (de pernoctación y de cruceros)	US\$/visitante	0				26		Encuestas que contratará la unidad de ejecución	Como se explica en el análisis económico, el gasto en 2021 se estimó como la mitad del monto máximo que todos los visitantes están dispuestos a pagar. Los valores efectivos de 2021 deben obtenerse de las encuestas. Véase la observación anterior sobre la forma de utilizar esos indicadores para calcular el gasto total en productos culturales.
<b>Indicador 1.4:</b> Número de visitantes al nuevo museo nacional	Visitantes (en miles)	0	2016			1.179	2021		
<b>Indicador 1.5:</b> Gasto promedio de visitantes al malecón renovado de Oistins	US\$/visitante	0				21		Encuestas que contratará la unidad de ejecución	Como se explica en el análisis económico, el gasto de 2021 se estimó como la mitad del monto máximo que todos los turistas están dispuestos a pagar. Los valores efectivos de 2021 deben obtenerse de encuestas. Véase la observación anterior
<b>Indicador 1.6:</b> Número de visitantes al malecón renovado de Oistins	Visitantes (en miles)	0	2016			1.179	2021		

Resultados previstos	Unidad	Referencia		Intermedio		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
									sobre la forma de utilizar esos indicadores para calcular el gasto total en productos culturales.
<b>Componente 2: Fortalecimiento de la comercialización digital</b>									
<b>Indicador 2.1:</b> Tráfico al sitio oficial de turismo de Barbados en la Web (www.visitbarbados.org)	2.1.1 Visitas mensuales estimadas	25.000	2015			76.000	2021	Estadísticas elaboradas por Google Analytics y Google Webmaster; Informes de la unidad de ejecución	2.1.1 La meta es el número promedio de visitas mensuales a los sitios oficiales en la web de los competidores de Barbados (Puerto Rico, Cuba, República Dominicana y Jamaica). 2.1.2 como indicador de la diversificación geográfica del mercado  2.1.3 como indicador de contenido pertinente para los que frecuentan el sitio virtual. La meta considera el tiempo en los sitios virtuales de los competidores (3:44 minutos en el caso de www.godominicanrepublic.com)
	2.1.2 Origen geográfico del tráfico al sitio virtual	75% de mercados tradicionales (EE. UU., Reino Unido, Canadá)	2015			50% de mercados tradicionales	2021		
	2.1.3 Tiempo en el sitio virtual	1:39 minutos	2015			3:00 minutos	2021		

Resultados previstos	Unidad	Referencia		Intermedio		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
Componente 3: Mejora del mecanismo de contratación de transporte aéreo									
Indicador 3.1 Gasto de visitantes que llegan a Barbados por rutas nuevas en virtud de contratos firmados como parte del programa	US\$/visitante	0	2016	1.800	2017	1.800	2021	Encuestas que contratará la unidad de ejecución; informes de la unidad de ejecución	Estimaciones basadas en el gasto más bajo que se obtuvieron de las encuestas realizadas durante la preparación
Indicador 3.2 Número de visitantes que llegan a Barbados por rutas nuevas en virtud de contratos firmados como parte del programa	Visitantes /año	0	2016	7.000	2018	10.000	2021	Estadísticas del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional; informes de la unidad de ejecución	Estimaciones basadas en estudios preliminares de seis rutas de América Latina

## PRODUCTOS

Producto	Costo estimado (miles de US\$)	Unidad	Referencia	Año 1 2017	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 2020	Meta final	Medios de verificación
<b>Componente 1: Nuevos productos turísticos</b>										
<b>Indicador 1.1:</b> Se completa el centro de visitas	1.400	Instalaciones	0	0	0	1			1	Informes de la unidad de ejecución
<b>Indicador 1.2:</b> Se completa el paseo peatonal urbano en Bridgetown	4.700	Proyecto	0	0	0	0	1		1	Informes de la unidad de ejecución
<b>Indicador 1.3:</b> Termina de renovarse el museo nacional de la guarnición militar	2.500	Proyecto	0	0	0	0	1		1	Informes de la unidad de ejecución
<b>Indicador 1.4:</b> Termina de renovarse el malecón de Oistins	2.700	Proyecto	0	0	0	0	0	1	1	Informes de la unidad de ejecución
<b>Componente 2: Fortalecimiento de la comercialización digital</b>										
<b>Indicador 2.1:</b> Se preparan productos mediáticos digitales	560	Productos mediáticos			1	0	1		2	Informes de la unidad de ejecución
<b>Indicador 2.2:</b> Se realizan campañas para fomentar la imagen de marca	900	Campañas	0	1	1	1	1	1	5	Informes de la unidad de ejecución
<b>Indicador 2.3:</b> Se preparan materiales audiovisuales	540	Materiales	0	1	1	1	1	1	5	Informes de la unidad de ejecución
<b>Componente 3: Mejora del mecanismo de contratación de servicios de transporte aéreo</b>										
<b>Indicador 3.1:</b> Empieza a funcionar la nueva ruta de transporte aéreo	4.000	Número anual de contratos que ofrecen nuevas rutas de transporte aéreo	0	0	1	1	1	0	3	Informe de la unidad de ejecución

## **ACUERDOS FIDUCIARIOS**

<b>País:</b>	Barbados
<b>Proyecto:</b>	BA-L1033: Programa Nacional de Turismo
<b>Organismo ejecutor:</b>	Barbados Tourism Investment (BTI)
<b>Preparado por:</b>	Denise Salabie, especialista en gestión financiera fiduciaria Russell Franklyn, consultor en gestión financiera Maria Camila Padilla, especialista en la supervisión fiduciaria de las adquisiciones

### **I. RESUMEN EJECUTIVO**

- 1.1 La evaluación de la gestión fiduciaria del proyecto se llevó a cabo en el primer trimestre de 2016 utilizando la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) y a través de una serie de entrevistas con el equipo de gestión del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional y la BTI. Según la evaluación, el proyecto tiene un bajo riesgo fiduciario y, por lo tanto, se considera que la unidad de ejecución del proyecto (la BTI) tiene la capacidad fiduciaria requerida para ejecutar el programa una vez que cuente con personal específicamente asignado al proyecto para ejercer las funciones de adquisiciones y gestión financiera, y este personal haya recibido capacitación en los requisitos y políticas del BID en materia fiduciaria.
- 1.2 Aunque la BTI nunca ha ejecutado un proyecto financiado por el BID, la entidad tiene experiencia en la preparación y ejecución de diversos proyectos de infraestructura turística, así como experiencia reciente en la ejecución de un proyecto de US\$15 millones financiado por el Banco de Desarrollo del Caribe. El personal tiene conocimientos de adquisiciones para proyectos y gestión financiera y contabilidad de fondos. Se recomienda que el proyecto (i) utilice el sistema de gestión financiera de la BTI, denominado ACCPAC, para facilitar la administración financiera del proyecto, y (ii) que se contrate una empresa de contadores públicos independientes aceptable para el Banco para que se encargue de realizar la auditoría externa. Debido a un asunto relacionado con la falta de capacidad dentro de la BTI, como condición previa al primer desembolso será necesario que el proyecto tenga personal especialmente asignado para asegurar que el proyecto cuente con los recursos necesarios para poder ejecutarse en forma oportuna y adecuada.

### **II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR**

- 2.1 La BTI se estableció de conformidad con la Ley de sociedades el 17 de abril de 1998. Su único accionista es el Gobierno de Barbados, que está representado por el ministro de Turismo y Transporte Internacional. La BTI es la entidad oficial del gobierno encargada de facilitar el desarrollo de la infraestructura turística y se rige por reglas financieras y de adquisiciones propias, similares a las que se enuncian en Ley de gestión financiera y auditoría. Cabe señalar, sin embargo, que a diferencia de lo que establece dicha ley, el umbral de BDS\$200.000 por encima del cual se exige realizar licitaciones públicas se ha reducido a BDS\$100.000.

Estas reglas se han incorporado a los estatutos de la entidad y las decisiones del consejo de administración. La ejecución del proyecto se sustentará en el sistema de gestión financiera de la BTI, denominado ACCPAC, sus procedimientos de supervisión fiduciaria, sus políticas y procedimientos operativos, así como las directrices de gestión financiera, las políticas de adquisiciones del Banco y el manual de operaciones del proyecto.

### III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

- 3.1 Se considera que el riesgo fiduciario general del proyecto es bajo. No obstante, a continuación se describen algunos riesgos considerados como de nivel mediano que podrían tener un impacto sobre el proyecto. Estos riesgos, sin embargo, no afectan la baja calificación general del riesgo que presenta el proyecto:

**Cuadro 1. Calificación del riesgo y medidas de mitigación**

Riesgo	Calificación del riesgo	Medidas de mitigación
Limitada disponibilidad de información financiera fiable y oportuna para la toma de decisiones	Mediano	Adaptación del sistema actual de gestión financiera de modo que pueda utilizarse para producir información sobre el proyecto en forma separada y facilitar la presentación de información financiera sobre el mismo.  <b>Entidad encargada de la implementación:</b> Unidad de ejecución del proyecto/prestatario.
Gestión y supervisión fiduciarias del proyecto inadecuadas		Asignación al proyecto de un especialista financiero y un especialista en adquisiciones.  <b>Entidad encargada de la implementación:</b> Unidad de ejecución del proyecto/prestatario.
Limitados conocimientos de la políticas y procedimientos de adquisiciones del BID, y de los procedimientos de desembolso y presentación de información financiera	Mediano	Creación de capacidad en la unidad de ejecución del proyecto a través de capacitación en las políticas y procedimientos de adquisiciones del BID y los procedimientos y requisitos de gestión financiera. <b>Entidad encargada de la implementación:</b> BID <b>Cronograma de implementación:</b> A lo largo de la fase de ejecución.

### IV. ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LAS CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

- 4.1 A fin de facilitar la ejecución de la operación, a continuación se presentan los acuerdos y requisitos que deberán incluirse en las condiciones especiales:
- Condiciones especiales.** Todas las condiciones previas relacionadas con el primer desembolso se incluyen en el Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.
  - Tipo de cambio acordado con el organismo ejecutor.** A fin de poder determinar la equivalencia de los gastos asumidos en moneda local a

efectos del reembolso de los gastos con cargo al préstamo, el tipo de cambio acordado será la tasa vigente en la fecha en que el prestatario, la unidad de ejecución o cualquier otra persona o entidad legal facultada para realizar gastos efectúe los pagos correspondientes al contratista, el proveedor o el beneficiario.

- c. **Estados e informes financieros auditados.** Los estados financieros anuales auditados del proyecto deberán presentarse al Banco dentro de los 120 días tras el cierre del cada ejercicio fiscal de la unidad de ejecución; los estados financieros auditados finales deberán presentarse al Banco dentro de los 120 días tras el cierre del proyecto (última fecha de desembolso). Los estados financieros anuales deberán ser auditados por una empresa independiente de contadores públicos aceptables al Banco.
- d. **Restricciones con respecto a los desembolsos.** De conformidad con el documento AB-2990, los desembolsos de recursos que efectúe el Banco estarán sujetos a los siguientes límites máximos: (i) hasta el 15% durante los primeros 12 meses; (ii) hasta el 30% durante los primeros 24 meses y (iii) hasta el 50% durante los primeros 36 meses. Todos estos períodos se contarán a partir del momento en que el Directorio Ejecutivo apruebe la operación de préstamo. Podrán derogarse estos límites en la medida en que se hayan cumplido los requisitos que establece la política del Banco con respecto a dichos límites, siempre que ello se comunique al prestatario por escrito. Los recursos del programa deberán desembolsarse en su totalidad dentro de los 60 meses contados a partir de la fecha de entrada en vigor del acuerdo de préstamo.

## V. ACUERDOS FIDUCIARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE ADQUISICIONES

- 5.1 Las adquisiciones del proyecto propuesto se llevarán a cabo de conformidad con las disposiciones enunciadas en el acuerdo de préstamo, las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el BID (documento [GN-2349-9](#)), las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (documento [GN-2350-9](#)) y los arreglos fiduciarios descritos en el presente documento.
- 5.2 **Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios distintos de los de consultoría.** Los contratos para la adquisición de bienes y la contratación de obras y de servicios distintos de los de consultoría<sup>1</sup> que se suscriban en el marco del proyecto y estén sujetos a licitación pública internacional se formalizarán con los documentos estándar de licitación emitidos por el Banco. Los procesos sujetos a licitación pública nacional se formalizarán con documentos de licitación que sean satisfactorios para el Banco. La comparación de precios como método de adquisiciones se registrará por los procedimientos enunciados en la política pertinente y consistirá en comparar los precios de al menos tres ofertas. La revisión de las especificaciones técnicas durante la preparación del proceso de selección es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto.

---

<sup>1</sup> Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento [GN-2349-9](#)), párrafo 1.1: los servicios distintos de los de consultoría siguen un proceso similar al de las adquisiciones de bienes.

- 5.3 **Selección y contratación de consultores:** Los contratos de servicios de consultoría que se generen en el marco de este proyecto se formalizarán por medio de solicitudes estándar de propuesta emitidas o acordadas por el Banco. La revisión de los términos de referencia para la selección de los servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto. El organismo ejecutor podrá escoger cualquiera de los métodos de selección incluidos en las políticas.
- 5.4 **Selección de consultores individuales:** La contratación de consultores individuales se ceñirá a los procedimientos establecidos en la Sección 5 de las políticas para la selección y contratación de consultores individuales. Los anuncios de contratación de consultores individuales se podrán publicar a nivel internacional o local para atraer a candidatos calificados y, como parte de este proceso, se evaluará la capacidad de al menos tres candidatos en relación con los términos de referencia acordados y establecidos.
- 5.5 La preparación de un estudio para determinar el beneficio económico máximo que el gasto previsto de nuevos turistas reportará para Barbados se encomendará por contratación directa a un grupo de consultores de la Universidad de Las Palmas (España). Este método de selección se sustenta en las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por BID (i) porque constituye una continuación natural de servicios realizados anteriormente por el grupo (documento GN-2350-9, párrafo 3.10, a) y (ii) en vista de que es un grupo calificado y tiene experiencia de valor excepcional, fruto de su alto nivel académico, su experiencia internacional en este tipo de estudios y los antecedentes que ha acumulado en este caso particular (documento GN-2350-9, párrafo 3.10, d).
- 5.6 **Capacitación.** Se impartirá capacitación al personal a cargo de la gestión financiera y la realización de las adquisiciones y contrataciones antes de iniciar sus actividades y de conformidad con el plan operativo anual.
- 5.7 **Supervisión de las adquisiciones y contrataciones.** El Banco establecerá el método de supervisión de las adquisiciones y las contrataciones de cada proceso de selección. En este proyecto, la supervisión de las adquisiciones y contrataciones será de tipo ex ante. Se realizarán revisiones ex post cada seis meses una vez que sean factibles, de conformidad con el plan de supervisión. Las revisiones ex post deberán incluir al menos el 10% de los procesos de adquisiciones y contrataciones objeto de revisión ex post.

**Cuadro 2. Umbrales de Barbados, en miles de US\$**

Obras	Bienes*	Servicios de consultoría
Licitación pública internacional	Licitación pública internacional	Lista corta internacional
≥3.000	≥150	≥200

\* Incluye servicios distintos de los de consultoría.

**Cuadro 3. Principales actividades de adquisiciones y contrataciones**

Actividad	Método de adquisición o contratación	Fecha estimada	Monto estimado (miles de US\$)
<b>Obras</b>			
Centro de visitas	Licitación pública nacional	Segundo trimestre de 2017	1.400
Renovación del museo nacional de la guarnición militar	Licitación pública nacional	Segundo trimestre de 2017	2.500
<b>Servicios</b>			
Contrato de transporte aéreo para la nueva ruta			4.000

\* Véase el plan adquisiciones completo en [este enlace](#).

## VI. ACUERDOS FIDUCIARIOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

- 6.1 **Programación y presupuesto.** Cada año el Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos envía una circular presupuestaria en que solicita a los ministerios y otras entidades a presentar estimaciones de ingreso y gasto para su inclusión en el presupuesto nacional del siguiente ejercicio fiscal (de abril a marzo).
- 6.2 La unidad de ejecución del proyecto elaborará estimaciones anuales en el formato que exige el Secretario Permanente del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional para que éste las revise y apruebe, que posteriormente se incluirán en las estimaciones del presupuesto general del Ministerio de Turismo y Transporte Internacional. Las estimaciones consideran el costo total del financiamiento necesario para ejecutar el programa. El presupuesto (proyecto de ley de consignaciones) se presenta al parlamento antes del cierre del ejercicio fiscal. Una vez que se apruebe el presupuesto, se realizan enmiendas a través de la presentación por parte del Ministerio de Finanzas de proyectos de ley de consignaciones suplementarias.
- 6.3 Se prevé que el prestatario se comprometerá a asignar, en todos los ejercicios fiscales de ejecución del proyecto, un margen fiscal adecuado para asegurar que el proyecto pueda ejecutarse sin restricciones.
- 6.4 **Sistemas contables y de información.** La contabilidad del proyecto se realizará utilizando el sistema ACCPAC y de conformidad con las reglas y procedimientos de gestión financiera y contabilidad de la BTI, las directrices del BID sobre gestión financiera y las Normas Internacionales de Información Financiera, según proceda. Se prevé que el sistema contable facilitará el registro y clasificación de todas las transacciones financieras y, como mínimo, la presentación de información en la moneda usada en los informes financieros del proyecto (US\$), de acuerdo con la fuente de financiamiento y la categoría de inversión, y que proporcionará información sobre la ejecución financiera efectiva del proyecto en relación con la programada.
- 6.5 **Desembolsos y flujos de efectivo.** De conformidad con las normas del Gobierno de Barbados, se prevé utilizar una cuenta bancaria en el Banco Central de Barbados autorizada por el Tesoro para recibir los recursos del préstamo. Posteriormente, el Departamento del Tesoro transferirá los fondos de esa cuenta a una cuenta en un banco comercial que se abrirá específicamente para el proyecto y que administrará la BTI.

- 6.6 El Banco desembolsará los recursos del proyecto de conformidad con las necesidades reales de liquidez del proyecto, basándose en los compromisos actuales y previstos. Se adoptarán las siguientes modalidades de desembolso:
- a. Anticipo de fondos (se prevé que esta será la principal metodología empleada)
  - b. Pago directo a proveedores
  - c. Reembolso de pagos efectuados
- 6.7 El uso de la modalidad de anticipo de fondos se basará en las necesidades de liquidez del proyecto durante un período de no más de seis meses. Todo avance posterior podrá desembolsarse una vez que el 80% del saldo acumulado pendiente de justificación haya sido presentado y aceptado por el Banco.
- 6.8 Los desembolsos se procesarán utilizando la metodología ex post.
- 6.9 Se prevé que el proyecto utilizará el sistema de desembolsos electrónico del Banco (*eDisbursements*). que facilitará la presentación electrónica de las solicitudes de desembolso al Banco. La decisión final de utilizar dicho sistema se adoptará sobre la base del estado de preparación de la unidad de ejecución y un análisis por realizarse de costos y beneficios.
- 6.10 **Control y auditoría internos.** La BTI establecerá y mantendrá procedimientos y sistemas de control internos adecuados para el proyecto. Estos procedimientos deberán proporcionar un nivel razonable de aseguramiento de que, como mínimo, los fondos del proyecto se utilizarán para los propósitos previstos, las transacciones, decisiones y actividades del proyecto se autorizarán y se documentarán adecuadamente y las transacciones del proyecto se ejecutarán de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos en los acuerdos jurídicos pertinentes. Estos procedimientos se documentarán en el manual operativo del proyecto.
- 6.11 **Control externo e informes.** La BTI deberá presentar estados financieros auditados. Véase más información en el párrafo 4.1 (c) del presente anexo. Los estados financieros serán auditados por una empresa de contadores públicos independiente aceptable para el Banco. La selección de la empresa deberá realizarse por medio de un proceso competitivo y de conformidad con los procedimientos del BID para la contratación de auditorías (documento AF-200).
- 6.12 **Plan de supervisión financiera.** El plan inicial de supervisión financiera del proyecto se centrará en (i) las actividades relacionadas con la implementación y el seguimiento de los mecanismos y sistemas adoptados como parte de la gestión fiduciaria del proyecto; (ii) el seguimiento de las medidas implementadas para mitigar el riesgo y (iii) la creación de capacidad del personal de la unidad de ejecución en materia de procedimientos y requisitos del Banco.
- 6.13 **Mecanismos de ejecución.** A través de su primer ejecutivo, el consejo de administración de la BTI será el principal encargado de la gestión fiduciaria del proyecto y colaborará con su Departamento de Finanzas en lo que respecta al procesamiento de los pagos, la contabilidad y la presentación de información financiera del proyecto. Asimismo, se establecerá un comité coordinador, integrado por representantes de cada entidad participante, a fin de facilitar la coordinación del programa. En el manual operativo que se preparará para el programa se presentará información detallada sobre los mecanismos de ejecución.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_\_/\_\_\_

Barbados. Préstamo \_\_\_\_/OC-BA al Gobierno de Barbados  
Programa Nacional de Turismo

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o los contratos que sean necesarios con el Gobierno de Barbados, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un programa nacional de turismo. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$20.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_\_\_)