

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

SISTEMA DE CERTIFICACIÓN EN TURISMO SOSTENIBLE

(TC-02-03-00-1)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Juan Luna-Kelser (EN1), Jefe de equipo de proyecto; Gerardo Martínez-Freyssinier (COF/CBR); Marc Dourojeanni (COF/CBR); Elizabeth Davidsen (FOMIN); Maritza Vela (FOMIN); Ma. Bernadete Buchsbaum (LEG); y Rodolfo Lizano (consultor). Alicia Maldonado (EN1) ayudó en la producción del documento.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO	1
II.	ANTECEDENTES.....	1
	A. Desarrollo del turismo sostenible: concepto y potencial	1
	B. Desarrollo del turismo sostenible en Brasil.....	1
	C. Retos que enfrentan las PYME turísticas	3
	D. Las normas y la certificación de terceros brindan una solución.....	4
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROYECTO.....	6
	A. Componente I: Adopción de normas y sistema de certificación.....	6
	B. Componente II: Capacitación para la aplicación del sistema	9
	C. Componente III: Asistencia técnica para PYME	10
IV.	BENEFICIARIO Y BENEFICIARIOS FINALES.....	11
V.	COSTO, FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE COSTOS	14
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS	15
	A. Beneficios	15
	B. Riesgos	16
VII.	INDICADORES DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN.....	16
VIII.	EXCEPCIONES A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	17
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	17

Anexos
Anexo I

Marco lógico

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ABIH	Asociación Brasileña de Hoteles
ABNT	Asociación Brasileña de Normas Técnicas
CBTS	Consejo Brasileño de Turismo Sostenible
CST	Certificación para la Sostenibilidad Turística
EMBRATUR	Instituto Brasileño de Turismo
INMETRO	Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad
ISO	Organización Internacional de Normalización
OMT	Organización Mundial del Turismo
NEAP	<i>Nature and Ecotourism Accreditation Project</i> - Australia
PYME	Pequeñas y medianas empresas
SEBRAE	Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
WEFA	<i>Wharton Econometric Forecasting Associates</i>
WTTC	Consejo Mundial de Viajes y Turismo

SISTEMA DE CERTIFICACIÓN EN TURISMO SOSTENIBLE

(TC-02-03-00-1)

RESUMEN EJECUTIVO

Beneficiario:	Instituto de Hospitalidad
Beneficiarios finales:	Al finalizar el proyecto, los beneficiarios incluirán 600 pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector turístico que hayan adoptado las normas del proyecto para obtener la certificación (400 PYME que se valen de subsidios por demanda y 200 que no) y aproximadamente 400 profesionales capacitados que estarán en condiciones de brindar asistencia técnica a PYME interesadas en adoptar las normas y llevar a cabo evaluaciones de terceros con miras a obtener la certificación. Una vez concluido el proyecto, es de esperar que más de 5.000 PYME turísticas adoptarán las normas y tratarán de obtener la certificación para 2010, a más tardar. El proyecto beneficiará de manera indirecta a otros sectores productivos (relacionados con el sector turístico y ajenos a él) al promover a nuevas empresas de bienes y servicios en los ámbitos de sostenibilidad ambiental, social y económica.
Monto y fuente:	<p>Mecanismo no reembolsable: Facilidad de Recursos Humanos</p> <p>FOMIN (Ventanilla II): US\$1.675.000</p> <p>Aporte local de contrapartida: <u>US\$1.675.000</u></p> <p>Total: <u>US\$3.350.000</u></p>
Calendario de ejecución:	<p>Período de ejecución: 36 meses</p> <p>Período de desembolso: 42 meses</p>
Objetivos y descripción:	El objetivo del proyecto es mejorar la calidad y la competitividad de las PYME turísticas en Brasil. El propósito estriba en estimular a estas empresas para que mejoren sus prácticas y desempeño en relación con factores operativos, ambientales, culturales y sociales mediante la adopción de normas reconocidas a nivel internacional y la obtención de certificaciones.

Cláusulas contractuales especiales:

Además de las condiciones contractuales habituales del Banco, el Instituto de Hospitalidad ha de demostrar, antes del primer desembolso, que se ha establecido formalmente la unidad responsable de la ejecución del proyecto (véase el párrafo 4.4).

Impacto ambiental y social:

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social revisó este documento el 5 de abril de 2002. Durante la preparación del proyecto, se abordaron con el Instituto de Hospitalidad y otros participantes relevantes las normas que exigen el cumplimiento de códigos de conducta para operadores turísticos de pequeña y mediana envergadura en el mercado de arribos que trabajan en comunidades indígenas y afrobrasileñas, así como la necesidad de capacitar a las PYME en la gestión de ecosistemas y la legislación ambiental. Las normas se incorporarán debidamente durante el proceso de ajuste y adaptación de las normas y del sistema de certificación de las PYME turísticas en Brasil.

I. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El 9 de febrero de 1995, el Comité de Donantes del FOMIN declaró a Brasil elegible para recibir todas las modalidades de financiamiento del FOMIN. El proyecto propuesto cumple con los criterios de elegibilidad para una donación al amparo de la Facilidad de Recursos Humanos. Este mecanismo promueve iniciativas locales encabezadas por el sector privado, centrándose en particular en el apalancamiento financiero para mejorar los programas de capacitación vigentes que se adaptan a las necesidades de pequeñas empresas para aumentar la competitividad del sector. Se hace especial hincapié en los programas que incorporan el aprendizaje al lugar de trabajo y promueven la adopción de normas internacionales.
- 1.2 El proyecto se identificó y desarrolló de conformidad con la estrategia ambiental del FOMIN, que busca proporcionar recursos críticos y liderazgo intelectual para promover sinergias entre el sector privado y el medio ambiente. En este contexto, se apoyan las donaciones que ayudan a las empresas a aumentar su eficacia ecológica o simplemente a convertirse en mejores innovadores y empresarios.

II. ANTECEDENTES

A. Desarrollo del turismo sostenible: concepto y potencial

- 2.1 En 1992 se celebró en Rio de Janeiro la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo, denominada la Cumbre para la Tierra. La conferencia impulsó los esfuerzos de una serie de industrias ecológicas mediante el cumplimiento voluntario, normativas gubernamentales y tratados internacionales. Como resultado, el nivel de conciencia mundial en materia ambiental ha aumentado rápidamente, impulsando a las industrias de turismo y viajes a adoptar y aplicar principios y prácticas de desarrollo ecológica y socialmente sostenibles.
- 2.2 Según la Organización Mundial de Turismo, el turismo sostenible conlleva a administrar todos los recursos de manera que puedan satisfacerse permanentemente las necesidades económicas, sociales y estéticas, al tiempo de mantener la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de sustento de vida. En los últimos años, la gama de actividades que abarca el turismo sostenible ha evolucionado, pasando del enfoque limitante del ecoturismo, centrado exclusivamente en la visita a entornos naturales relativamente intactos, a un enfoque más amplio que abarca una mayor diversidad de actividades y ambientes menos vírgenes que podrían ser aptos para el turismo.

B. Desarrollo del turismo sostenible en Brasil

- 2.3 De conformidad con las prioridades y políticas del Gobierno de Brasil, se está llevando a cabo en el país un volumen considerable de actividades de desarrollo

turístico. Se prevé que la inversión de capital público y privado en el sector de viajes y turismo de Brasil pasará de US\$8.100 millones en 2000 a US\$18.500 millones en 2010¹. Dichas inversiones van desde mejoras en infraestructura, iniciativas para la conservación de la biodiversidad, formación de capacidad mediante educación y capacitación, y campañas de concientización pública hasta la construcción de hoteles, centros vacacionales, parques de diversiones y atracciones naturales. Según las proyecciones, en los próximos diez años se crearán 1,2 millón de empleos en Brasil a raíz del efecto de flujos de viajes y turismo en la economía. Para 2010 se prevé que la economía de viajes y turismo aportará 8,1% del PIB y representará el 15,7% de las exportaciones de Brasil, incluidos servicios y mercancía².

- 2.4 La base de recursos y atracciones para el desarrollo turístico en Brasil es vasta y diversa, y cubre una amplia gama de ecosistemas diferentes que están complementados por atracciones culturales, incluyendo poblaciones indígenas únicas. Más aún, el país posee una amplia red de parques nacionales y estatales entre otras zonas protegidas. Habida cuenta que Brasil es el país más grande con mayor biodiversidad, el turismo sostenible constituye una oportunidad importante para promover la conservación y el desarrollo sostenible en las regiones del país, incluidas regiones de importancia ambiental tales como las de Amazonas, Pantanal, la Selva Atlántica y el Cerrado, al contribuir a crear miles de puestos de trabajo, generar ingreso, estimular el espíritu empresarial y fortalecer las economías locales, al mismo tiempo de preservar la naturaleza.
- 2.5 Existe la necesidad de lograr una mayor coordinación entre todos los grupos de interés de los sectores público, privado y terciario a efectos de lograr una definición coherente de los papeles y las responsabilidades de todos los participantes en el desarrollo del turismo sostenible. Un paso importante en la consecución de este objetivo fue la reciente creación (28 de junio de 2002) del Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible (CBTS),³ cuyo objetivo principal es asegurar que la creciente industria turística se desarrolle de manera sostenible mediante la puesta en marcha de programas amplios, participativos y acordados que reduzcan al mínimo los aspectos negativos del turismo, al tiempo de aumentar los aportes positivos del sector turístico a la conservación de la biodiversidad, el desarrollo sostenible de comunidades locales y el realce cultural. Además, el Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible está estableciendo un proceso para examinar y avalar certificaciones otorgadas en relación con el turismo sostenible.

¹ Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y *Wharton Econometric Forecasting Activities (WEFA)*, 2000.

² Idem.

³ El Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible es una entidad tripartita que incluye una amplia coalición de participantes sociales, económicos y ambientales del sector turístico, así como representantes gubernamentales que participan en calidad de observadores. El Instituto de Hospitalidad, organismo que presenta el proyecto, forma parte del Comité Ejecutivo del Consejo.

C. Retos que enfrentan las PYME turísticas

- 2.6 Muchas pequeñas y medianas empresas (PYME) turísticas en Brasil se ven afectadas por una serie de problemas, que incluyen i) una mala reputación por calidad y uniformidad debido a la falta de capacidad propia para incorporar procesos y sistemas de mejoramiento basados en el desempeño; ii) brechas en la capacidad humana necesaria para ofrecer productos y servicios competitivos a nivel mundial; iii) falta de sistemas sólidos de gestión ambiental, lo cual no sólo afecta a las PYME individuales, sino también a la imagen del país como destino turístico; iv) falta de sistemas de gestión empresarial necesarios para garantizar la sostenibilidad financiera y asegurar capital de inversión a largo plazo; y v) falta de reconocimiento entre los consumidores debido a gastos ineficaces en comercialización y promoción por la falta de experiencia y la pequeña envergadura de estas empresas.
- 2.7 En general, la información estadística disponible sobre el sector turístico brasileño proveniente de fuentes públicas no es confiable ni fácil de obtener, sobre todo en lo que respecta a las PYME turísticas. Sin embargo, existen algunas cifras que dan una idea general de la magnitud y el potencial que encierra este segmento particular del mercado en el contexto general del sector turístico brasileño. Según el Instituto Brasileño de Turismo (EMBRATUR) y la Asociación Brasileña de Hoteles (ABIH), existen en el país alrededor de 20.000 PYME turísticas –pequeños hoteles, operadores turísticos y proveedores de servicios (transporte y establecimientos de comida y bebidas)– que emplean a más de 500.000 personas.
- 2.8 En 2001 el Instituto de Hospitalidad realizó una encuesta que abarcó 2.042 empresas turísticas en 15 estados del país. A partir de la información recabada, el Instituto de Hospitalidad entró en contacto, en 2002, con una muestra de 394 empresas de hospedaje en cinco regiones geográficas que se escogieron con el fin de evaluar la demanda real y potencial para la certificación en turismo sostenible. Los resultados indicaron que el 92% está interesado en poner en marcha prácticas óptimas de gestión ambiental y el uso racional de recursos naturales; el 91% confirmó importancia a la obtención de una etiqueta comercializable que permita a los consumidores reconocer sus prácticas ambientales óptimas y diferenciar el producto; y el 84% se mostró interesado en participar en la fase experimental del sistema. Todos estos hechos son significativos y muestran el gran potencial de demanda para la aplicación de sistemas de gestión para el turismo sostenible. La información preliminar de base sobre los proveedores de servicios de hospedaje se utilizó para estructurar el diseño del proyecto propuesto⁴. Durante las etapas iniciales de la ejecución del proyecto se ampliará la información de base para cubrir servicios, incluyendo operadores turísticos en el mercado de arribos y

⁴ La muestra se centró en empresas de hospedaje simplemente porque la mayoría de los gastos que hacen los turistas son en alojamiento y porque su desempeño ambiental es relativamente fácil de medir.

proveedores de transporte asociados con las empresas de hospedaje que participaron en la encuesta (véase el párrafo 2.12).

D. Las normas y la certificación de terceros brindan una solución

- 2.9 Si bien las normas y la certificación de terceros para el desarrollo de turismo sostenible están entre los temas más candentes de la industria mundial de viajes y turismo, la creación de dichos sistemas se encuentra todavía en la etapa de gestación. Desde la publicación de las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) para el sector⁵ se ha producido una explosión de iniciativas de certificación a nivel mundial, que incluyen códigos de conducta en materia de turismo, etiquetas, premios, indicadores de referencia y prácticas óptimas.
- 2.10 Un sistema de normas y certificación tiene por objeto delinear criterios que establezcan las normas mínimas y las prácticas óptimas dentro de la industria; promover el comportamiento ambiental, social y culturalmente responsable; y ofrecer a los viajeros información útil y confiable sobre productos individuales disponibles en el mercado. Además, el sistema otorga un logotipo o sello comercializable a aquellas empresas que cumplan o superen las normas de base, creando por lo tanto un instrumento que le da opciones al consumidor. Para lograr su máxima eficacia, los sistemas de certificación en turismo sostenible han de integrarse a mecanismos de política pública, tales como normativas y reglamentos ambientales, respaldados por lineamientos y manuales de prácticas óptimas, indicadores de referencia y esquemas de información pública que cubran todos los aspectos de desempeño ambiental, incluyendo gestión, tecnologías, interpretación y aportes a la conservación de las zonas naturales y la biodiversidad, al tiempo de fomentar la participación comunitaria. Más aún, para ser útiles y confiables, los sistemas requieren una evaluación eficaz, procedimientos de auditoría de terceros y sanciones por incumplimiento, así como criterios de admisión y acreditación claramente definidos.
- 2.11 Si bien la aplicación de sistemas de normas y certificaciones vigentes reconocidos a nivel internacional encierra ventajas significativas en términos de costos, es preciso adaptarlos (con la amplia colaboración de empresas, operadores, comunidades receptoras y clientes) si el sistema ha de satisfacer las necesidades y restricciones específicas del sector turístico incipiente en Brasil. Como tal, una amplia gama de participantes del sector turístico tendrán que evaluar y validar el sistema de normas y certificación antes de que éste adquiera credibilidad. Los participantes

⁵ Las normas ISO 14000 e ISO 14001. ISO 14000 abarca una serie de normas que abordan una gama de disciplinas ambientales, incluyendo sistemas de gestión ambiental, auditoría, evaluación del desempeño ambiental, etiquetas, evaluación del ciclo de vida y aspectos ambientales en las normas que rigen los productos. ISO 14001 rige la certificación que exige el cumplimiento de una serie de elementos de un sistema de gestión ambiental, incluyendo la política ambiental de una organización, su planificación, ejecución y operaciones, con la verificación de acciones correctivas y revisión administrativa.

desarrollarán de esta manera un sentido de propiedad que es definitivo para el éxito a largo plazo del sistema.

- 2.12 Si bien no se ha identificado aún un sistema para Brasil, el Instituto de Hospitalidad está proponiendo facilitar la selección y, posteriormente, la adaptación de un sistema de normas y certificación. El Instituto de Hospitalidad está singularmente calificado entre las ONG brasileñas para llevar a cabo esta labor y convertirse en un organismo acreditador en el futuro. Además de formar parte del Comité Ejecutivo del Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible (CBTS), la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) nombró al Instituto de Hospitalidad en calidad de Secretaría Ejecutiva del Comité Brasileño de Normalización del sector turístico, en tanto que la Asociación de Normalización de MERCOSUR lo ha designado como Secretaría Ejecutiva del Comité Sectorial para Normalización de MERCOSUR.
- 2.13 El sistema de normas y certificación del proyecto ha de ponerse a prueba en todo el país, con especial hincapié en las regiones donde existe un gran número de proyectos financiados por el Banco: PROECOTUR (selva amazónica), PANTANAL (pantanos), PRODETUR/NE-II (selva atlántica y región costera) y el futuro PRODETUR-SUL (selva atlántica, región costera, bosques montañosos y pantanos). La focalización en PYME que operan en estas regiones encierra una alta prioridad. Las normas y certificaciones que se formulen mediante el proyecto proporcionarán los medios para medir la eficacia de las inversiones en el desarrollo del turismo a nivel micro (PYME individuales) y macro (PYME en su conjunto). Por lo tanto, las actividades del proyecto han de coordinarse estrechamente con estos proyectos durante la ejecución.
- 2.14 La participación del Banco en el desarrollo sostenible del sector turístico brasileño ha aumentado en los últimos seis años, habiéndose recalcado la protección al medio ambiente del que tanto depende el sector. El enfoque voluntario del proyecto propuesto complementa estas inversiones al brindar asistencia técnica directa adaptada a las necesidades de pequeñas y medianas empresas turísticas. El sistema de normas y certificación se ha diseñado con el fin de ayudar a los empresarios a identificar temas críticos, lograr una mayor eficacia en la oferta a los consumidores de productos y servicios compatibles con el medio ambiente, y acelerar la aplicación de procesos y sistemas de mejoramiento basados en el desempeño. El proceso de control de calidad del proyecto por parte de terceros complementa las iniciativas de comercialización de destinos turísticos al abordar la necesidad de un seguimiento continuo y de divulgación de información al público.
- 2.15 El proyecto propuesto es coherente con la estrategia de país del Banco, dado que apoya a un segmento del mercado turístico en zonas ecológicamente frágiles. Más aún, busca establecer un sistema de normas de calidad y certificaciones que estimulen y premien a aquellas empresas turísticas que cumplan las normas sociales y ambientales, así como la reglamentación nacional y local vigente. El proyecto ha de contribuir notablemente a aumentar las oportunidades empresariales y el nivel de

conciencia pública sobre la importancia de mantener un entorno físico y cultural saludable, lo cual, a su vez, incrementará la competitividad de los destinos turísticos, que es una prioridad concreta del Gobierno de Brasil.

- 2.16 Asimismo, el proyecto propuesto es compatible con las prioridades del FOMIN. Se trata de un proyecto innovador por cuanto promoverá la internalización, por parte de las PYME, de principios y prácticas de desarrollo sostenible a nivel ecológico y social como una estrategia importante para su propio éxito a largo plazo, al tiempo de redoblar el aporte positivo del sector turístico a la conservación de la biodiversidad, el desarrollo sostenible de comunidades locales y el realce cultural. El proyecto califica asimismo como modelo de demostración puesto que se difundirá a través de un seminario/taller a otros estados y/o municipios del país que estén interesados en modernizar la prestación de servicios y estimular la participación de empresas privadas, tal como se indicó anteriormente. Por último, el plan operativo del proyecto indica que habrá un flujo de caja positivo hacia mediados del período de ejecución, lo que garantiza la sostenibilidad operativa (véase el párrafo 5.2).

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROYECTO

- 3.1 El objetivo del proyecto es mejorar la calidad y la competitividad de las PYME turísticas en Brasil. El propósito estriba en estimular a estas empresas para que mejoren sus prácticas y desempeño en relación con factores operativos, ambientales, culturales y sociales mediante la adopción de normas reconocidas a nivel internacional y la obtención de certificaciones⁶.
- A. **Componente I: Adopción de normas y sistema de certificación (US\$700.000: FOMIN-US\$355.000/Aporte local-US\$345.000)**
- 3.2 **Ajuste y adopción de normas relacionadas con factores operativos, ambientales, culturales y sociales encaminadas a aumentar la calidad y la competitividad de las PYME turísticas.** La unidad ejecutora contratará los servicios de un consultor internacional para que lleve a cabo el análisis de por lo menos dos programas existentes de certificación en turismo sostenible que puedan adaptarse y ajustarse a las necesidades del sector turístico brasileño⁷. El análisis comparativo de los programas de certificación seleccionados se basará en lo

⁶ El tamaño de las PYME se determina en función del número de empleados, a saber: microempresa (menos de 20); pequeña empresa (más de 20, menos de 50) y mediana empresa (más de 50, menos de 100). El ingreso anual de la empresa no ha de superar US\$5 millones.

⁷ Algunos ejemplos de los programas que se analizarán incluyen, entre otros, *Green Tourism Business Scheme* (Escocia), *Nature and Ecotourism Accreditation Project* (NEAP, Australia), *Ecotel initiative*, *Green Key* (Dinamarca), *Green Globe 21* y Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST, Costa Rica). Habida cuenta del enfoque más holístico que tiene Costa Rica respecto de la sostenibilidad, se hará especial hincapié en el sistema de dicho país.

siguiente: objetivo del programa, antecedentes, aspectos empresariales abordados, tipos de normas, proceso de revisión, proceso de certificación, estrategia de mercadeo, reconocimiento de marca (logotipo), estructura de costo, precios, gestión administrativa, tiempo de presencia en el mercado, número de participantes, número de empresas certificadas, flexibilidad conferida y posibilidad de adaptarse a las necesidades de Brasil.

- 3.3 Se preparará un documento final con el análisis y una propuesta concreta respecto del sistema o combinación de sistemas que mejor se adapten a Brasil, que presentará el comité supervisor del proyecto al Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible y a cualquier otra entidad pertinente, como la Asociación Brasileña de Normas Técnicas y el Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad (INMETRO), para obtener su respaldo. Los documentos de investigación y la decisión final se publicarán en el sitio virtual del proyecto.
- 3.4 Las normas y el programa de certificación que se escojan se adaptarán a la realidad de Brasil con el fin de satisfacer las necesidades de las PYME turísticas y reflejar la legislación vigente y los factores y condiciones sociales, culturales y ambientales actuales del país. Ello supondrá un análisis detallado en los siguientes frentes estratégicos: diseño del producto, entrega del producto, servicios previos y posteriores a la venta, mercadeo, estructura de costos, relación con clientes, relación con proveedores, gestión ambiental y social, marco jurídico, ecosistemas donde operan y cualquier otro frente que se considere importante. Con la asistencia de la unidad ejecutora, el comité supervisor del proyecto supervisará el análisis, la adaptación de las normas y la elaboración de una propuesta que se presentará al Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible y a cualquier otra entidad pertinente, como la Asociación Brasileña de Normas Técnicas e INMETRO, cuyo respaldo es necesario para garantizar la credibilidad de las normas y del sistema de certificación.
- 3.5 **Ajuste y adopción de un proceso de auditoría para las normas que pueda vincularse o articularse con una certificación de terceros reconocida a nivel internacional.** Una vez que el Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible dé su respaldo a las normas, la unidad ejecutora, en combinación con el comité supervisor del proyecto, ajustará o rediseñará los procedimientos de evaluación para cada una de las normas en función de los procedimientos vigentes del programa escogido. También se tomarán en cuenta en el proceso de ajuste las necesidades actuales de las PYME turísticas y se reflejarán el marco jurídico en vigor y el entorno ambiental y social de las empresas. Los procedimientos de evaluación y medición se basarán en los siguientes criterios: efectividad, bajo costo, facilidad de comprensión, seguridad y, sobre todo, replicabilidad. La propuesta incluirá todos los elementos necesarios para explicar los métodos individuales, los procedimientos de verificación de cumplimiento y los procedimientos para recabar, divulgar y administrar datos de revisión. En conjunto, el material servirá de base para elaborar guías y manuales de revisión de normas. El proceso de auditoría creado por el

comité supervisor del proyecto se presentará al Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible y a cualquier otra entidad pertinente, como la Asociación Brasileña de Normas Técnicas e INMETRO, para obtener su respaldo.

- 3.6 **Elaboración y ejecución de un plan de mercadeo y divulgación para informar a las PYME turísticas sobre oportunidades existentes para aumentar los resultados operativos netos mediante mejores prácticas y desempeño en relación con factores operativos, ambientales, culturales y sociales.** El objetivo de esta actividad es estimular la amplia aplicación de normas y certificaciones a nivel nacional (de manera continua y a largo plazo) mediante la comercialización inmediata del proyecto a través de una serie de programas y publicaciones de carácter informativo. Se contratarán los servicios de una compañía de mercadeo a fin de que elabore y ponga en marcha un plan para generar reconocimiento de marca del sistema de normas y certificación y colocarlo en el mercado. El plan de mercadeo incluirá estrategias de corto y mediano plazo y se basará en metas concretas y cuantificables que se medirán mediante indicadores de desempeño. La estrategia y el objetivo básico es que la certificación goce de reconocimiento en el mercado turístico y sea indicativa de una empresa que ha tenido éxito en la gestión ambiental y empresarial, diferenciándose así de empresas que no han obtenido la certificación. Habida cuenta que es una actividad muy costosa que produce resultados a largo plazo, ha de conferirse especial atención a las perspectivas reales y potenciales de reconocimiento de la marca que se haya escogido durante el análisis de las normas y procesos de certificación existentes. Se crearán varias actividades de mercadeo y divulgación, incluyendo presentaciones en ferias y convenciones turísticas nacionales, paneles en talleres regionales y presentaciones en reuniones locales de asociaciones profesionales y turísticas.
- 3.7 Se espera que los consultores que se capaciten y obtengan la certificación a través del proyecto estimulen a las PYME turísticas locales en todo Brasil para que apliquen las normas y traten de obtener la certificación (véase el párrafo 3.10). Se ha de promover la participación de numerosas instituciones que tengan un interés en el sector turístico para que apoyen el proyecto y ayuden en el proceso de divulgación y aceptación. Se harán contactos de relaciones públicas con la prensa y otros medios de comunicación valiéndose de la capacidad instalada de las empresas, organizaciones, ONG, el gobierno y otros organismos. Se contactará al 50% de las PYME turísticas (10.000 de un total de 20.000) y se les dará información, en tanto que previsiblemente 5% de todas las PYME turísticas (1.000 de un total de 20.000) participarán en talleres o recibirán capacitación en la aplicación de normas antes de culminar el proyecto. El presupuesto del proyecto contempla recursos de mercadeo para los dos primeros años del proyecto. El proyecto comenzará a financiar las actividades de mercadeo a partir del tercer año con cargo a las ganancias devengadas del proyecto, conforme se señala en el plan de sostenibilidad financiera.

B. Componente II: Capacitación para la aplicación del sistema (US\$400.000: FOMIN-US\$250.000/Aporte local-US\$150.000)

- 3.8 Creación de manuales, aplicación de lineamientos y programas de capacitación para PYME, consultores y auditores.** En función del sistema de normas y procesos de auditoría que resulten del Componente I, la unidad ejecutora creará una serie de guías y manuales para que las PYME interpreten las normas, lleven a cabo análisis de lagunas empresariales y mejoren los procesos y el desempeño con miras a obtener la certificación. Es de esperar que las guías, los manuales y los programas de capacitación servirán de material de capacitación para la certificación de consultores y auditores, conforme se describe en el párrafo 3.9. Esta actividad se detalla en el manual operativo del proyecto.
- 3.9 Creación de un programa de certificación para consultores y auditores.** Se creará y pondrá en marcha un proceso formal para certificar a consultores y auditores, que estará a cargo del Instituto de Hospitalidad en función de un sistema de recuperación de costos. El objetivo es garantizar la calidad y coherencia, así como crear un registro nacional de consultores y auditores certificados, a efectos de lo cual se aprovechará la infraestructura existente y la experiencia adquirida por el Instituto de Hospitalidad durante el Proyecto de Certificación de Calidad Profesional que financiaron el FOMIN y el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) de 1998 a 2001. Con la ayuda de los aportes de los participantes se formulará una serie de requisitos, pruebas y condiciones que han de cumplirse, ponerse a prueba y documentarse con el fin de certificar formalmente a una persona como consultor o auditor autorizado. Las solicitudes para consultores o auditores han de estar disponibles sin restricción alguna para cualquiera que quiera cursar la solicitud y presentar pruebas de cumplimiento de las normas y otros requisitos relevantes establecidos. Previsiblemente, los posibles consultores y auditores han de tener experiencia y capacitación previa en administración de empresas, ecología, ingeniería ambiental, turismo, técnicas de auditoría, verificación de medidas, además de poseer un alto nivel de conocimiento en métodos de revisión relacionados con los campos técnicos del proyecto. Se hará hincapié también en los conocimientos sobre prácticas óptimas y en la experiencia adquirida en materia de transferencia de conocimientos y análisis de estrategias empresariales.
- 3.10 Formación de consultores y auditores.** La unidad ejecutora estará a cargo de establecer el sistema que ofrecerá un mínimo de diez cursos de capacitación diseñados con el fin de preparar a un grupo inicial de 400 personas (que cumplirán los criterios de calificación previa establecidos para el proyecto) para obtener la certificación como consultores o auditores. Es imprescindible que la distribución geográfica de las 400 personas escogidas para recibir capacitación preparatoria para la certificación como consultores o auditores sea coherente con la distribución geográfica de las PYME turísticas en Brasil, dado que se prevé que este grupo

inicial de consultores y auditores estimulará a PYME turísticas locales en todo Brasil para que apliquen las normas y obtengan la certificación.

C. Componente III: Asistencia técnica para PYME (US\$1.700.000: FOMIN-US\$900.000/Aporte local US\$800.000)

- 3.11 **Asistencia técnica para PYME.** La premisa básica de este componente estriba en estimular ampliamente la aplicación nacional de normas de turismo sostenible y la obtención de la certificación (a largo plazo) mediante el otorgamiento de subsidios por demanda a las primeras 400 PYME que se inscriban en el programa. Además de recibir asistencia para el financiamiento del costo de capacitación y preparación básicas para la certificación, se espera que las PYME participantes asistirán en la validación y el perfeccionamiento del sistema, lo que se traducirá en un efecto de demostración que aumentará el nivel de concientización y entendimiento de las normas y el sistema de certificación. Asimismo, se prevé que el éxito de esta iniciativa de mejorar la calidad y la competitividad de las PYME participantes motivará a otras PYME a participar en el programa después de la etapa inicial, sin la asistencia de un subsidio por demanda.
- 3.12 Se ha presupuestado US\$1,6 millón para asistencia técnica a las PYME. El proyecto cubrirá el 50% del costo total de consultoría (US\$4.000 del costo promedio para cada PYME, que es de US\$8.000)⁸ que se necesita para aplicar las normas y prepararse para una auditoría, correspondiéndole a la PYME cubrir la otra mitad. Los recursos del proyecto no pueden utilizarse para financiar la auditoría para obtener la certificación. Las PYME cubrirán los gastos de la auditoría además del 50% de los costos de consultoría necesarios para aplicar las normas y prepararse para la auditoría.
- 3.13 Sólo los consultores y auditores capacitados y certificados mediante el proyecto podrán brindar asistencia técnica a PYME turísticas. La asistencia técnica que recibirán las PYME incluirá la aplicación de las normas, análisis de lagunas empresariales, identificación de estrategias y acciones concretas necesarias para poner en marcha las mejoras, capacitación, asesoría en materia de prácticas óptimas e indicadores de referencia, y un simulacro de auditoría de las normas que ha de llevarse a cabo una vez se hayan aplicado las normas y efectuado las mejoras. Los términos y condiciones para la inscripción de consultores, la ejecución de donaciones de contrapartida, los criterios de elegibilidad para la participación de PYME y los procedimientos para administrar y recaudar comisiones figuran en el manual operativo del proyecto.
- 3.14 A fin de evitar cualquier conflicto ético y potenciar al máximo la credibilidad del proyecto, el proceso de auditoría que se establezca a efectos de la certificación ha

⁸ El monto de US\$8.000 corresponde al costo total de poner en marcha los sistemas de gestión ambiental al amparo de la norma ISO14000. Fuente: SEBRAE.

de funcionar independientemente del programa de asistencia técnica. Los consultores que ofrezcan asistencia técnica a una PYME en particular no podrán realizar la auditoría para la obtención de la certificación de dicha empresa.

IV. BENEFICIARIO Y BENEFICIARIOS FINALES

- 4.1 **Beneficiario.** La ejecución del proyecto estará a cargo del Instituto de Hospitalidad, organización sin fines de lucro que también es responsable del aporte de contrapartida. Establecido en 1997 con sede en Salvador, Bahia, Brasil, el Instituto de Hospitalidad trabaja para fomentar estrategias nacionales y regionales para el desarrollo económico y social a través del turismo.
- 4.2 En 1998, el FOMIN y SEBRAE otorgaron al Instituto de Hospitalidad una donación de US\$5 millones con el fin de que fusionara los sectores turístico y de hospitalidad en Brasil, aumentara la oferta de trabajadores debidamente capacitados para ocupar empleos y estimular el crecimiento, y mejorara la competitividad general del sector mediante calidad y productividad⁹. El proyecto, que culminó en diciembre de 2001, creó un enfoque exitoso para la formulación de normas y certificaciones profesionales para la industria del turismo. Este proyecto propone aprovechar los conocimientos especializados del Instituto de Hospitalidad en materia de capacitación turística mediante el establecimiento de un sistema reconocido de normas de calidad, evaluaciones/auditorías y certificaciones para empresas turísticas, que incluya requisitos para formar la capacidad humana necesaria para ayudar a que estas empresas ofrezcan productos y servicios de alta calidad.
- 4.3 **Beneficiarios finales.** Al finalizar el proyecto, los beneficiarios incluirán 600 pequeñas y medianas empresas del sector turístico que hayan adoptado las normas del proyecto para obtener la certificación (400 PYME que se valen de subsidios por demanda y 200 que no) y aproximadamente 400 profesionales capacitados que estarán en condiciones de brindar asistencia técnica a las PYME interesadas en adoptar las normas y llevar a cabo evaluaciones de terceros con miras a obtener la certificación. Una vez concluido el proyecto, es de esperar que más de 5.000 PYME turísticas adoptarán las normas y tratarán de obtener la certificación para 2010, a más tardar. El proyecto beneficiará de manera indirecta a otros sectores productivos (relacionados con el sector turístico y ajenos a él) al promover a nuevas empresas de bienes y servicios en los ámbitos de sostenibilidad ambiental, social y económica.
- 4.4 **Esquema institucional y de ejecución.** El proyecto propuesto se ejecutará en un período de 36 meses, desembolsándose los recursos en un lapso de 42 meses. La unidad ejecutora, que se establecerá antes del primer desembolso dentro de la

⁹ Normas/Certificación de aptitudes para el turismo (FOMIN/ATN/MH-6050-BR).

estructura organizacional del Instituto de Hospitalidad, estará a cargo de la supervisión administrativa, técnica, de programación y gestión del proyecto. La unidad ejecutora será el enlace entre el Banco y el Instituto de Hospitalidad durante la ejecución del proyecto. Además, será completamente responsable de elaborar los informes del proyecto, incluidos los planes anuales de trabajo correspondientes a cada uno de los componentes y actividades, informes técnicos y administrativos, informes financieros (control presupuestario, estados financieros, conciliación de fondos rotatorios e informes de control del aporte de contrapartida), solicitudes de desembolso que han de presentarse al Banco y los procedimientos operativos y sistema de gestión del proyecto.

- 4.5 La unidad ejecutora contará con un director de proyecto y la asistencia del personal técnico y administrativo del Instituto de Hospitalidad. El director de proyecto se encargará de dirigir y coordinar todas las actividades que se llevarán a cabo en virtud de cada uno de los tres componentes. Los gastos administrativos de la unidad ejecutora están completamente cubiertos durante el primer año, tras lo cual su financiamiento irá disminuyendo gradualmente en el segundo año hasta sustituirse con las ganancias que generen las normas y el sistema de certificación, conforme figura en el plan de sostenibilidad financiera.
- 4.6 El director de proyecto contará con el apoyo de un equipo multidisciplinario de especialistas técnicos que contratará la unidad ejecutora durante el período de ejecución de 36 meses con cargo a los recursos del proyecto. El equipo de expertos ha de especializarse en los siguientes campos: certificación en turismo sostenible, gestión ambiental, administración de empresas turísticas, desarrollo del turismo de base comunitaria, normas y certificación, gestión de proyectos, capacitación y educación, y comunicación y divulgación.
- 4.7 Como equipo, la unidad ejecutora será responsable del trabajo básico de adaptar, ajustar y poner a prueba las normas propuestas, y de formular los criterios y procedimientos propuestos para llevar a cabo auditorías de PYME. A efectos de validar las normas y el proceso de auditoría, se ha de llegar a un consenso y obtener la legitimación mediante consultas intensivas y bien fundadas que propiciará la unidad ejecutora con los participantes.
- 4.8 El comité supervisor del proyecto, compuesto por miembros del Consejo Brasileño para el Turismo Sostenible y otros participantes relevantes, se formará dentro de la estructura organizacional del Instituto de Hospitalidad. Supervisará la ejecución del proyecto y elegirá a un presidente y a un vicepresidente. Conforme figura en el manual operativo del proyecto, el Comité sostendrá un mínimo de cuatro reuniones al año y el número de sesiones adicionales que sea necesario para ejecutar el proyecto. La unidad de ejecución del Instituto de Hospitalidad servirá de Secretaría del comité supervisor del proyecto.

- 4.9 **Seguimiento.** La unidad ejecutora elaborará y presentará a la Representación del Banco informes de avance del proyecto dentro de un lapso de 30 días después del cierre de cada semestre y un informe definitivo dentro de un plazo de 30 días después del desembolso final. Los informes se ceñirán al formato acordado con la Representación y abordarán las actividades y las finanzas del proyecto, así como los resultados medidos en función de los indicadores y referencias identificados en el marco lógico del proyecto. La Representación usará los informes para hacer seguimiento del avance en la ejecución del proyecto y para elaborar un informe de terminación de proyecto dentro de un lapso de tres meses después del último desembolso.
- 4.10 **Contabilidad.** De conformidad con los procedimientos del FOMIN y del Banco, la unidad ejecutora establecerá y mantendrá sistemas adecuados de contabilidad, finanzas, control interno y archivo que permitan identificar las fuentes y la aplicación de los recursos del proyecto. El sistema contable se organizará de manera que proporcione los documentos necesarios, permita verificar las transacciones y facilite la elaboración oportuna de estados financieros e informes.
- 4.11 **Fondo rotatorio.** Una vez se hayan cumplido todas las condiciones previas al primer desembolso, podrá establecerse un fondo rotatorio por un máximo del 10% de la donación, si la unidad ejecutora así lo solicita. Los desembolsos de los fondos provenientes de la donación y la adquisición de bienes y servicios se llevarán a cabo de conformidad con los procedimientos del Banco y del FOMIN.
- 4.12 **Auditorías financieras.** Durante la ejecución del proyecto, el Instituto de Hospitalidad elaborará y presentará al Banco estados financieros auditados dentro de un plazo de 90 días a partir del cierre del ejercicio fiscal (al 31 de diciembre). Asimismo, se hará entrega de los estados financieros definitivos relativos al aporte del Banco y los fondos de contrapartida local dentro de un plazo de 90 días a partir del último desembolso del proyecto. Una compañía auditora independiente aceptable para el Banco llevará a cabo la auditoría de los estados financieros. Los costos de auditoría se financiarán con recursos provenientes del aporte del FOMIN, de conformidad con los procedimientos del Banco.
- 4.13 **Estado de preparación.** El diseño, el presupuesto y las actividades planificadas en virtud del proyecto se elaboraron con la asistencia del equipo del Banco. El aporte en efectivo de la contrapartida local se confirmó mediante una carta cursada por el Instituto de Hospitalidad a la Representación del Banco. La asignación de los gastos en efectivo que figura en el presupuesto detallado del proyecto (véanse los archivos técnicos) se acordó con el beneficiario, la Representación y el equipo del proyecto del Banco. El marco lógico y el presupuesto detallado se elaboraron en función de las reuniones sostenidas con el beneficiario.

V. COSTO, FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE COSTOS

- 5.1 Se calcula que el costo del programa se eleva a US\$3.350.000, de los cuales el FOMIN (Facilidad de Recursos Humanos) proporcionará el equivalente de US\$1.675.000 con carácter no reembolsable, mientras que el equivalente de US\$1.675.000 será un aporte local de contrapartida en efectivo, de conformidad con el cuadro que aparece a continuación.

Cuadro 1
Costo y fuente de financiamiento
(En US\$)

Categorías presupuestarias	FOMIN	Local	Total	%
Componente I: Adopción de normas y certificaciones	355	345	700	21
Componente II: Capacitación para aplicar el sistema	250	150	400	12
Componente III: Asistencia técnica para PYME	900	800	1.700	51
Fondos para imprevistos	100	100	200	6
Ejecución y administración del proyecto	--	280	280	8
Evaluaciones	50	--	50	1
Auditoría	20	--	20	1
Total	167,5	167,5	3.350	100
Porcentaje	50%	50%	100%	

- 5.2 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del sistema de certificación se basa en un estudio previo de proyección de viabilidad, en virtud del cual en el año 2006 el ingreso lo generarán i) las cuotas de inscripción inicial al sistema de certificación que paguen las PYME y ii) las comisiones que paguen las PYME cuando se realice la auditoría. Se calculó una cuota inicial de inscripción de US\$200 y, en el caso de comisiones de auditoría, se calculó un cargo de US\$950, US\$1.450 y US\$1.950, respectivamente, dependiendo del tamaño de la compañía (número de empleados): microempresa (menos de 20), pequeña empresa (más de 20, menos de 50) y mediana empresa (más de 50, menos de 100).
- 5.3 La certificación de consultores y auditores contribuirá asimismo a la sostenibilidad del proyecto al crear un grupo de profesionales capacitados para estimular a las PYME en todo Brasil a participar en el proceso de normas y certificación. Si bien el diseño y entrega de los programas de capacitación para consultores y auditores se ofrecerán a precios competitivos del mercado, los ingresos por comisiones se han proyectado en función de la recuperación de costos. La unidad ejecutora tiene previsto seguir ofreciendo el nuevo programa de capacitación para consultores y auditores incluso después del período de ejecución del proyecto y, por lo tanto,

incorporará la sostenibilidad operativa al cobrar por los productos de capacitación. En el manual operativo del proyecto figura información más detallada sobre las cuotas de inscripción que pagarán las PYME y los consultores.

- 5.4 Se realizó una proyección financiera con el fin de demostrar que, con un crecimiento anual de aproximadamente 25% a partir de las 400 empresas que se busca atender inicialmente y las comisiones antes mencionadas, el sistema de certificación propuesto previsiblemente generará flujos de caja positivos a partir de 2004. De 2006 en adelante, se prevé que el sistema cubrirá todos los costos relacionados con las evaluaciones de certificaciones y servicios de auditoría, gastos administrativos, costos de publicidad y promoción del logotipo y de las compañías certificadas, y generará un superávit que se reinvertirá en el sistema. Al cabo de 2010, se prevé que más de 5.000 PYME o el 25% de las 20.000 PYME turísticas habrán aplicado las normas y el sistema de certificación.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 La obtención de la certificación permitirá a las PYME turísticas mejorar y diferenciar sus productos y servicios en el mercado, lo que se traducirá en mejores condiciones para su propia competitividad y éxito a largo plazo. Las normas integrarán el turismo y la gestión empresarial, lo cual generará mejores oportunidades para el éxito de inversiones, además de ventajas sociales y ambientales en la zona turística donde opere la compañía. La mejor gestión empresarial de las PYME turísticas será el resultado de la aplicación de normas y prácticas óptimas, lo que a su vez mejorará la eficacia, la competitividad, la calidad del producto que se ofrece y, en últimas, los ingresos. Asimismo aumentará la conservación de los recursos naturales, en tanto que la contaminación y otras externalidades ambientales negativas disminuirán como consecuencia directa de una mejor gestión ambiental.
- 6.2 Conforme aumente el número de PYME que se inscriban y obtengan la certificación se generarán otros beneficios, a saber: i) aumentará la demanda turística al mejorar la calidad de los productos turísticos; ii) las inversiones de las PYME en la zona turística y en la cadena de oferta ayudarán a mejorar el diseño y la entrega de productos, el mercadeo y el nivel de satisfacción del cliente; y iii) se establecerán nuevas industrias de bienes y servicios que permitirán a las PYME cumplir las normas, tales como productos para el tratamiento del agua, inventarios ambientales, productos biodegradables, capacitación de guías turísticos, etc., con lo que no sólo se beneficia el sector turístico, sino también otros sectores productivos.

B. Riesgos

- 6.3 El proyecto propuesto no generará ninguna situación que pueda considerarse un riesgo social o ambiental. Los riesgos del proyecto están relacionados con la calidad del diseño de las normas en sí y con la que demanda que genere el sistema de certificación. En lo que respecta al diseño, si no se adaptan y aplican las normas y los nuevos procedimientos de manera adecuada y si no incorporan los elementos técnicos y la amplia participación de todos los actores necesarios, el resultado podría ser la escasa credibilidad de un sistema que poco interés despertará para las PYME turísticas y posibles usuarios (proveedores y turistas). Este riesgo se reducirá al mínimo mediante la participación dinámica de todos los interesados.
- 6.4 La demanda inicial del sistema presenta un riesgo debido a la falta de información estadística confiable que corrobore su existencia y a que resulta prácticamente imposible llevar a cabo un estudio específico de demanda para un proyecto de esta naturaleza sin antes disponer de normas y procedimientos de revisión totalmente desarrollados. Algunos participantes han aconsejado al Instituto de Hospitalidad mantener la estructura de costos al alcance de las PYME a fin de facilitar el acceso, lograr la máxima participación posible y garantizar la sostenibilidad financiera, y el Instituto ha estado de acuerdo en hacerlo. Con el ánimo de abordar este riesgo más a fondo, se llevó a cabo una encuesta para determinar el nivel de aceptación de un sistema de certificación y la disposición de las empresas de pagar por su obtención o invertir en él. Según los resultados publicados, está claro que hay suficiente interés en un sistema de normas y certificación.
- 6.5 Con el fin de garantizar la participación de 400 compañías en el proyecto, es preciso superar este riesgo. Las actividades de promoción y generación de demanda desempeñarán un papel clave para mitigarlo. El Instituto de Hospitalidad trabajará estrechamente con las 400 empresas que se busca atender inicialmente, asegurándose de que sean compañías de trayectoria reconocida con una presencia establecida en el segmento turístico por cuanto esto ayudará a impulsar la demanda.

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN

- 7.1 **Evaluación.** El Banco usará el monto presupuestado de US\$50.000 para contratar a consultores individuales que lleven a cabo dos evaluaciones del proyecto. Se realizará una evaluación intermedia una vez se haya desembolsado el 50% de los recursos o hayan transcurrido 19 meses a partir del primer desembolso, lo que ocurra primero. Se realizará una evaluación final dentro de un plazo de tres meses después de concluir el proyecto. En función de los resultados de la evaluación intermedia, la Representación, junto con el equipo de proyecto, de ser necesario, llevará a cabo evaluaciones anuales de desempeño con el fin de establecer si se ha de continuar, suspender o cancelar el proyecto.

- 7.2 Durante la ejecución del proyecto, las 400 primeras PYME formularán los criterios e indicadores de referencia para evaluar el desempeño de las PYME en términos de sostenibilidad, con la asistencia de la unidad ejecutora. Los indicadores de referencia formarán parte de la solicitud de certificación y se verificarán durante el proceso de auditoría que se realice en el sitio. La Representación y el equipo de proyecto analizarán los indicadores durante la evaluación intermedia. Asimismo tanto la Representación como el beneficiario usarán los indicadores que figuran en el marco lógico (véase el Anexo I), para medir el impacto general y evaluar los resultados. Uno de los indicadores clave de desempeño que ha de tomarse en consideración durante la evaluación es el porcentaje de PYME participantes en el proyecto que generen mejores resultados operativos netos.

VIII. EXCEPCIONES A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 8.1 No se contemplan excepciones a las políticas del Banco.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Además de las condiciones contractuales habituales del Banco, el Instituto de Hospitalidad ha de haber establecido, antes del primer desembolso, la unidad ejecutora del proyecto (véase el párrafo 4.4).

MARCO LÓGICO
SISTEMA DE CERTIFICACIÓN EN TURISMO SOSTENIBLE

	Indicadores	Verificación	Supuestos
Meta			
Aumentar la calidad y la competitividad de las PYME en el sector turístico brasileño.	Al concluir el proyecto, 400 PYME que reciben subsidios por demanda han aplicado las normas preparándose así para una auditoría conducente a la obtención de la certificación. El 75% ó 300 de las 400 PYME han reportado un nivel de satisfacción superior por parte de los clientes, así como mejores resultados operativos netos.	Verificación de las ganancias logradas por las PYME, incluidos los resultados de auditorías de operaciones, las encuestas de satisfacción de clientes, y estados financieros.	Existe una demanda para la aplicación de normas diseñadas con el fin de mejorar la productividad, los procesos y los servicios de las PYME.
Objetivo			
Estimular a las PYME para que mejoren sus prácticas y desempeño en relación con factores operativos, ambientales, culturales y sociales mediante la adopción de normas reconocidas a nivel internacional y la obtención de la certificación.	Al concluir el proyecto i) 600 PYME turísticas (400 que se valen de subsidios por demanda otorgados a través del proyecto y 200 que no) se inscriben en el sistema; y ii) las proyecciones indicativas de la inscripción en el sistema de más de 5.000 PYME turísticas (20% del total de 20.000 PYME turísticas en Brasil) para finales de 2010 pueden corroborarse mediante investigación.	Revisión de los registros de inscripción de PYME y publicaciones de investigación.	Las PYME reconocen la necesidad de mejorar los procesos internos y el desempeño externo para ofrecer productos de mejor calidad. Hay acceso a los recursos humanos y financieros que necesitan las PYME para poner en marcha procesos de mejoramiento.
C1. Adopción de un sistema de normas y certificación			
Adopción de un sistema de normas y formulación de un sistema de certificación de terceros	Al finalizar el proyecto, i) 50% de todas las PYME (10.000 de un total de 20.000) han sido contactadas o han recibido información sobre el programa; ii) 5% (1.000 de 20.000) de todas las PYME turísticas han participado en talleres o han recibido capacitación en la aplicación de normas; y iii) 600 PYME (400 que se valen de subsidios por demanda otorgados mediante el proyecto y 200 que no) se han inscrito en el sistema.	Hay documentación archivada sobre el ajuste y la formulación de las normas relacionadas con factores operativos, ambientales, culturales y sociales, encaminadas a aumentar la calidad y la competitividad de PYME, estando disponible en el sitio virtual del proyecto. Los participantes clave validan el proceso de adopción. La documentación sobre evaluación, criterios de referencia, indicadores de medición y	Los participantes clave están de acuerdo respecto de las normas, procesos de auditoría y certificación. Las PYME entienden y valoran los beneficios de aplicar normas y obtener la certificación.

	Indicadores	Verificación	Supuestos
		procedimientos establecidos para cada norma, así como la documentación sobre el plan de mercadeo y la puesta en marcha de las actividades del programa de divulgación se encuentra en archivo.	
<i>C2. Capacitación para la aplicación del sistema</i>			
Elaboración de manuales, aplicación de lineamientos y puesta en marcha de programas de capacitación para PYME y del programa de certificación para consultores y auditores.	Se ha capacitado y certificado a 400 consultores y auditores a través del proyecto.	Revisión de guías y manuales elaborados al amparo del proyecto. Revisión de programas básicos de capacitación de PYME y módulos y manuales de capacitación para la certificación de consultores y auditores. La investigación la realizan personas que han recibido capacitación. Archivos de capacitación y certificación.	La unidad ejecutora está en capacidad de convertir el contenido de las normas en programas eficaces de capacitación. Los participantes clave aceptan los criterios y procesos de certificación. Hay suficiente demanda para los 400 consultores y auditores.
<i>C3. Asistencia técnica para PYME</i>			
Brindar asistencia técnica directa a las PYME con el fin de que apliquen las normas y se preparen para una auditoría conducente a una certificación de terceros reconocida a nivel internacional.	400 PYME en Brasil han recibido asistencia técnica subsidiada por el proyecto para aplicar las normas y prepararse para una auditoría.	Revisión de archivos del proyecto y entrevistas con algunas PYME que han recibido asistencia técnica.	La asistencia técnica goza de aceptación entre las PYME.