

Evaluación Intermedia del Proyecto

***“DESARROLLO DE ECOTURISMO Y PATRIMONIO
CULTURAL EN CHAÑARAL – PAN DE AZÚCAR III
REGIÓN”***

***ATN/ME-M10855-CH
CHILE***

Consultor: Martín Dellavedova

Noviembre 2009

Índice

I. RESUMEN EJECUTIVO	5
I.1 Síntesis de los datos principales del proyecto evaluado	5
I.2 Resumen del informe	6
II. INTRODUCCIÓN	10
II.1 Antecedentes	10
II.2 Sobre el Ejecutor	11
II.3 Objetivos de la evaluación	12
II.4 Metodología	13
II. 5 Organización del Documento	14
III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROYECTO Y DE SU CONTEXTO (RELEVANCIA)	16
III.1 Análisis del diseño formal del proyecto	16
III.2 Relevancia continua: los supuestos del programa y el contexto	20
III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia	22
IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)	23
IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del programa	23
IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto	24
IV.2.1 Componente 1: Diagnóstico y sensibilización.	25
IV.3 Ejecución Presupuestaria	40
IV.4 Dificultades durante la ejecución	42
IV.5 Conclusiones	44
V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)	45
V.1 Evaluación de impacto por componentes	45
V.2. Evaluación de impacto y satisfacción en otros actores	48
V.3. Conclusiones	49

VI. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	51
VI.1 Principales fechas del proyecto	51
VI.2 Desempeño en la ejecución por parte de la Fundación Eurochile	51
VII. SOSTENIBILIDAD Y LECCIONES APRENDIDAS	54
VII.1 Análisis de Sostenibilidad	54
VII.2 Principales Lecciones Aprendidas	56
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
VIII.1 Conclusiones	58
VIII.2 Recomendaciones	59

ANEXOS

I. Agenda de la misión y lista de personas entrevistadas

II. Carta del Director Nacional de Turismo de Chile recomendando la Red de Gestión de Destinos Turísticos

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ARDP	Agencia Regional de Desarrollo Productivo de Atacama
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CODELCO	Corporación Nacional del Cobre
CONAF	Corporación Nacional Forestal
CORFO	Corporación de Fomento
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
Mipyme	Micro y Pequeña Empresa
MOP	Ministerio de Obras Públicas
OE	Organismo Ejecutor
OGD	Organización de Gestión de Destinos
OMT	Organización Mundial de Turismo
PN	Parque Nacional
PNPA	Parque Nacional Pan de Azúcar
PTI	Programa Territorial Integral
Pymes	Pequeñas y Medianas Empresas
RO	Reglamento Operativo
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SERNATUR	Secretaría Nacional de Turismo
TTOO	Tour Operadores
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

I. RESUMEN EJECUTIVO

I.1 Síntesis de los datos principales del proyecto evaluado

Titulo del proyecto:	Desarrollo de Ecoturismo y Patrimonio Cultural en Chañaral
Número del proyecto:	ATN/ME-10855-CH
País:	Chile
Objetivo general (Fin):	Contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona de Pan de Azúcar en la III Región de Chile
Objetivo específico (Propósito):	Articular las actividades empresariales y de la comunidad, consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos del mercado.
Organismo ejecutor:	Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile, EUROCHILE.
Presupuesto total:	U\$S 357.000
Plaza de Ejecución:	24 meses - 30 meses de desembolso
Fecha del Contrato	25 de junio de 2008
Componentes principales:	(i) Diagnóstico y sensibilización; (ii) Articulación y fortalecimiento de la red de prestadores de servicios; y (iii) Transferencia a los actores locales de la gestión turística sustentable de la zona

I.2 Resumen del informe

El diseño del proyecto y su contexto

Este proyecto fue diseñado con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona Chañaral / Pan de Azúcar en la III Región de Chile. El mismo está orientado fundamentalmente a la articulación de actividades empresariales y comunitarias, consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos de mercado.

Para llevar a cabo los objetivos del proyecto se conformó una Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), en el seno de la Fundación Empresarial Eurochile. Además, se organizó un Comité Consultivo, del que participan las siguientes instituciones: Innova Chile (Corfo Regional), Gobernación Provincial de Chañaral, Ilustre Municipalidad de Chañaral, SERNATUR, CONAF, CODELCO División Salvador y el Programa de Diversificación Productiva de la Provincia.

Con relación al contexto macro, no existen grandes diferencias entre las condiciones identificadas durante la misión de diseño (segundo semestre del 2008) y las actuales. Respecto al contexto micro, en Chañaral está muy poco desarrollado el turismo. Esta provincia se caracteriza principalmente por los yacimientos mineros, tales como la mina El Salvador Mantos Verdes y la mina Potrerillos, los cuales sustentan al resto de la región.

La situación política se ha mantenido estable y el gobierno de la presidenta Bachelet cuenta con un porcentaje de aprobación de su gestión cercano al 70%. Incluso la campaña presidencial para elegir al nuevo presidente, cuya segunda vuelta se llevará a cabo en el mes de Enero, no ha modificado las condiciones de trabajo para las Pymes.

El principal cambio a las condiciones de contexto fue el originado por la crisis global. Aún así el mismo afectó menos a Chile que a otros países de la región, porque estuvo mejor preparado para enfrentarlas. Ello se debió a la aplicación de una política contracíclica en tiempos de bonanza, consistente en el uso racional de los mayores ingresos del cobre y las medidas de ahorro sistemático. Así, la fortaleza de la economía chilena basada en la regla del superávit fiscal (ahorro) y la liquidez financiera permitió una rápida reactivación.

Análisis de la Ejecución

El trabajo realizado por el equipo de la Fundación Eurochile, para contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona de Pan de Azúcar, articulando actividades empresariales y de la comunidad, y consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos del mercado ha sido satisfactorio.

El equipo de Eurochile tuvo que lidiar con la falta de interés de los actores locales y con la nula experiencia en turismo de las comunidades involucradas. A pesar de esto, los actores locales, principalmente del sector público, han comprendido la potencialidad del desarrollo turístico en la zona, se han alcanzado por consenso decisiones fundamentales, como la

creación de la OGD y el proyecto cuenta con el respaldo del sector público, que garantiza la sostenibilidad económica de la OGD por los próximos cinco años.

El proyecto casi no demuestra puntos débiles, con excepción de: i) el sesgo de trabajo con el sector público, justificado a partir de la inexistente red de prestadores de servicios privados; ii) algunos retrasos en la ejecución, vinculados a demoras en la finalización de algunas consultorías; y iii) la escasa presencia de Eurochile en el territorio, por la reducida participación de la coordinadora local en las actividades vinculadas al turismo que se desarrollan en la provincia.

La Fundación Eurochile ha logrado despertar el interés de los diferentes actores públicos y privados en un proceso de desarrollo integral del turismo en la provincia de Chañaral; y para garantizar el éxito del proyecto se requiere que la OGD se constituya en el actor principal del desarrollo turístico del territorio, liderando la constitución de un tejido interinstitucional sostenible y apoyando el desarrollo y fortalecimiento de redes de prestadores de servicios privados.

Sostenibilidad

Se analizó por separado la sostenibilidad institucional, de las acciones y de los efectos.

Respecto a la sostenibilidad institucional, no se analizó en el informe la sostenibilidad de Eurochile, sino de la OGD. La sostenibilidad institucional de la OGD está garantizada, dado que la misma fue conformada a partir de un trabajo participativo y las decisiones se tomaron de forma consensuada entre las instituciones que la conforman. Además, los numerosos socios que conforman la OGD representan una pluralidad de ideas y una adecuada cobertura territorial de la provincia de Chañaral.

Asimismo, la sostenibilidad económica de la OGD está asegurada por el financiamiento¹ otorgado por CORFO al programa PTI por 5 años, dado que el Gerente del programa PTI es el Gerente de la OGD.

En conclusión, a partir del trabajo de Eurochile se han ido dando los pasos necesarios para una sólida constitución de la OGD y la misma se ha planteado objetivos claros y lineamientos estratégicos que brindan seguridad a quienes participan.

Sin embargo, desde el proyecto debe trabajarse para que la OGD resulte fortalecida durante el resto de la ejecución, para constituirse en el canal adecuado para llevar adelante acciones de desarrollo territorial, para promover un desarrollo con la gente, participativo, combinando democracia y participación con acción en el territorio.

La sostenibilidad de las acciones está asegurada por el apoyo brindado por CORFO, a través del PTI, al desarrollo del turismo en Chañaral, por lo que los técnicos de CORFO, Chile Emprende y Servicio País que están trabajando en el territorio, continuarán sus

¹ El programa PTI cuenta con un presupuesto anual de 5.000 UF, que equivalen a 200.000 dólares, dado que una UF representa aproximadamente 40 USD.

acciones una vez retirado el financiamiento FOMIN, garantizando la sostenibilidad de las acciones.

La sostenibilidad de los efectos no está asegurada, porque el desarrollo del turismo es aún muy incipiente en Chañaral, la capacidad organizativa de los habitantes de las comunidades intervenidas aún no está suficientemente desarrollada, y aún requieren de apoyo externo para continuar desarrollando acciones vinculadas a promover el turismo en la zona.

Lecciones aprendidas

Es posible identificar aprendizajes referidos a: i) la necesidad de diseñar proyectos flexibles y adaptados a la realidad local; ii) la solidez del sector público de Chile como contraparte de los proyectos FOMIN, que no se observa en otros países de América Latina; iii) la importancia de contar con pactos supra partidarios, que permitan establecer acuerdos sobre temas de fondo y sostener los procesos; iv) la necesidad de otorgar plazos más largos e indicadores de desarrollo local a los proyectos de desarrollo territorial; v) estructurar un proceso de planificación estratégica amplia y que tenga en cuenta al conjunto de elementos del territorio: empresarios, sector público, ONGs, partidos políticos, comunidades y personas; vi) la necesidad de que el ejecutor tenga presencia activa en el territorio, con sus representantes generando ideas, intercambiando opiniones con los actores locales y liderando el proceso de cambio; vii) lo positivo de establecer una relación fluida, con comunicación permanente entre la UE y el Especialista FOMIN; y viii) el empleo de metodologías participativas, que permitan la búsqueda de consensos y una toma de decisiones compartida en el trabajo con comunidades

Conclusiones

Los resultados que se han alcanzado hasta el momento son satisfactorios. La mayoría de los indicadores del Marco Lógico relacionados con esta etapa, han sido cumplidos, aunque el impacto del programa en las comunidades de la provincia de Chañaral aún es reducido. Al respecto, es necesario recordar que este proyecto tuvo la difícil tarea de organizar a los proveedores de servicios turísticos en una zona donde no se consideraba al turismo como una herramienta de desarrollo. De acuerdo a lo establecido en el informe de diagnóstico, casi ninguno de los empresarios hoteleros y de restauración de Chañaral se consideraba un proveedor de servicios turísticos, sino que se veían a sí mismos como parte de la cadena de valor del sector minero, ya que sus clientes habituales son los trabajadores de la minería.

El trabajo de Eurochile tuvo inicialmente un sesgo hacia el sector público, el cual estuvo totalmente justificado, ya que el sector privado no se encontraba organizado y no reunía las condiciones necesarias para convertirse en tractor del desarrollo turístico del territorio. Sin embargo, los representantes del sector público entendieron la potencialidad del proyecto presentado por Eurochile y se encolumnaron detrás del mismo objetivo, convertir a la provincia de Chañaral en un destino turístico reconocido a nivel nacional.

Como se mencionó anteriormente, el mayor impacto se encuentra en el primer componente, ya que el proyecto logró sensibilizar a los referentes locales en el tema de turismo, y

posicionar al turismo como tema de conversación entre los actores locales. En el segundo componente el impacto es reducido, dado que los emprendedores de las poblaciones involucradas recién están estableciendo mecanismos de coordinación entre ellos, que les permitirán trabajar de forma asociativa, generando ingresos y empoderando a una buena porción de sus habitantes.

El otro impacto significativo del proyecto es la puesta en marcha de la OGD, no sólo por la conformación de la misma, sino por el proceso que concluyó a fines de noviembre con el lanzamiento de la OGD, durante el cual los actores locales relacionados con el turismo trabajaron de forma participativa, tomando decisiones de forma consensuada. Esta capacidad de trabajo colectivo, pasa a formar parte de los activos del territorio, aún cuando corre el riesgo de perderse si cambian los referentes de cada institución.

En relación a esto, es necesario fortalecer institucionalmente a la OGD, para que la sostenibilidad de los efectos y de las acciones esté asegurada, y la OGD se convierta en la institución capaz de liderar un proceso de desarrollo territorial integral en la provincia de Chañaral.

Por otra parte, si se compara la ejecución del presupuesto con los resultados obtenidos en el cumplimiento de los componentes, es posible afirmar que existe una coherencia entre el monto desembolsado y los resultados obtenidos.

Analizando el rol de Eurochile como agencia ejecutora, es posible afirmar que tuvo la visión de utilizar los fondos del FOMIN y de Innova Chile como capital semilla, dado que a partir del proyecto se consiguieron recursos de otras fuentes, como es el caso del PTI de CORFO, que son mayores incluso al presupuesto total del proyecto. De esta forma, se cumplió con el objetivo de convertir a los recursos FOMIN en fondos multiplicadores, generando de esta forma una continuidad y una garantía de sostenibilidad de las acciones y efectos del proyecto.

Para asegurar el éxito del programa es necesario que los responsables de Eurochile continúen supervisando permanentemente las acciones de la OGD, dado que los primeros pasos de la misma resultarán claves para obtener la confianza de la población y sostener su credibilidad ante los referentes locales. Además, para alcanzar una presencia reconocida de Eurochile en el territorio y agilizar el proceso de transformación territorial, sería recomendable incorporar un Coordinador Local (o lograr cambios en la actual Coordinadora) que se comprometa con el proyecto y que destine la mayor parte de su tiempo a trabajar por el desarrollo del turismo en el territorio. Para poder exigir más al Coordinador Local, es necesario destinar recursos para incrementar el pago mensual que se realiza actualmente a esta persona.

Desde el punto de vista de la evaluación el trabajo de Eurochile es muy bueno. El desafío de contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona de Pan de Azúcar se está logrando, con un presupuesto acotado y bien administrado. La constitución de la OGD se ha convertido en un caso testigo para la difusión del modelo de desarrollo entre los actores privados y públicos del país.

II. INTRODUCCIÓN

II.1 Antecedentes

En este documento se presentan los principales resultados obtenidos en la evaluación intermedia del proyecto de Desarrollo de Ecoturismo y Patrimonio Cultural en Chañaral (ATN/ME-10855-CH). El proyecto está siendo ejecutado por la Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile, en adelante Eurochile, y es financiado de manera parcial con recursos aportados por el FOMIN.

El turismo en Chile es una actividad económica de importancia creciente por su capacidad de generar divisas e impulsar el desarrollo económico local. En la última década se ha planteado como un elemento no solo de desarrollo económico, sino también como una oportunidad de integración para la comunidad entre sí y para con el territorio donde se desarrolla. Al ser una actividad que se relaciona con otras actividades económicas, necesita una coordinación efectiva entre todos los actores involucrados y un conocimiento y convencimiento de los objetivos en común a abordar.

El Plan de Acción de Turismo para Chile², se concentra entre otros aspectos, en crear condiciones de competitividad para las Micro y Pequeñas Empresas Turísticas, fortalecer la gestión del Estado, diversificar la oferta de servicios y productos turísticos e incrementar el turismo interno.

Por su parte, el Gobierno Regional de la Tercera Región de Atacama, ha definido como eje de su plan de desarrollo la *Modernización y el Fomento Productivo*, mediante la implementación de políticas que estimulen la innovación, la adopción de nuevas tecnologías, los encadenamientos productivos y el fortalecimiento del sector exportador. En este sentido, se han establecido metas de desarrollo alimentario, de la pequeña minería, desarrollo de modelos de gestión de la actividad turística, con énfasis en el turismo de intereses especiales, fortalecimiento de la pesca artesanal y del emprendimiento en general.

La Región de Atacama, y en particular la comuna de Chañaral, presenta una gran diversidad de atractivos naturales escénicos y culturales, entre los que se encuentran recursos paleontológicos, geológicos, culturales, potencial para el desarrollo de deportes acuáticos (Surf, Buceo, Pesca) y además condiciones de servicios que la perfilan como un destino de intereses especiales. Además, el clima de la zona, permite que la actividad turística pueda desarrollarse durante todo el año y no solamente durante el periodo estival. La Comuna de Chañaral presenta aproximadamente un 12% de pobreza³ (10,5% a nivel regional), y la provincia de Atacama posee un 7,7% de desocupación correspondiente al periodo agosto-octubre de 2009⁴. El PIB regional está fuertemente influenciado por la actividad minera seguido por la actividad agrícola.

² SERNATUR. Plan de Acción de Turismo 2006-2010.

³ Fuente: Mideplan, Casen 2006.

⁴ Fuente: INE/Infografía: La Tercera

Los cuatro sectores económicos preponderantes de desarrollo de la Región de Atacama son: **sector Minero**: que constituye la principal actividad económica, concentrando el 90% del total exportado por la Región de Atacama; **sector Agrícola**: del total exportado, el 8 % está ligado a este sector; **sector Productos del mar**: representa del total exportado el 1,2%; y los **servicios de Turismo y Hotelería**.

Asimismo, en este territorio se encuentra el Parque Nacional Pan de Azúcar, único Parque Nacional que une el sector costero con el desierto, existiendo una oportunidad de reorientar el desarrollo económico de la comuna hacia la actividad turística, lo cual generaría un impacto en la inversión y el empleo.

A pesar del potencial turístico identificado en la zona, las Pymes establecidas no han logrado generar productos ecoturísticos integrados y reconocidos por el mercado, dificultado por un bajo nivel de conservación de los recursos naturales.

El desarrollo del ecoturismo y el turismo de intereses especiales en la zona, no sólo representan un camino para potenciar la actividad económica de la provincia, sino que también representa una oportunidad de puesta en valor de los elementos naturales e históricos del destino, los cuales actualmente se encuentran poco utilizados y escasamente potenciados. Asimismo, establecer estos valores en la conciencia de la gente de la comunidad del destino es un camino a la recuperación de identidad y reconocimiento por parte de sus propios habitantes del aporte de la provincia al crecimiento del país.

II.2 Sobre el Ejecutor

La Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile, Eurochile, es el organismo ejecutor del proyecto. Esta fundación es de carácter autónomo, sin fines de lucro, y con personalidad jurídica de derecho privado, constituida el 23 de Diciembre de 1992. Cuenta con experiencia previa en la gestión de proyectos con organismos internacionales, tiene experiencia específica en el sector turístico, y una trayectoria de colaboración con los beneficiarios que son objetivo de este proyecto.

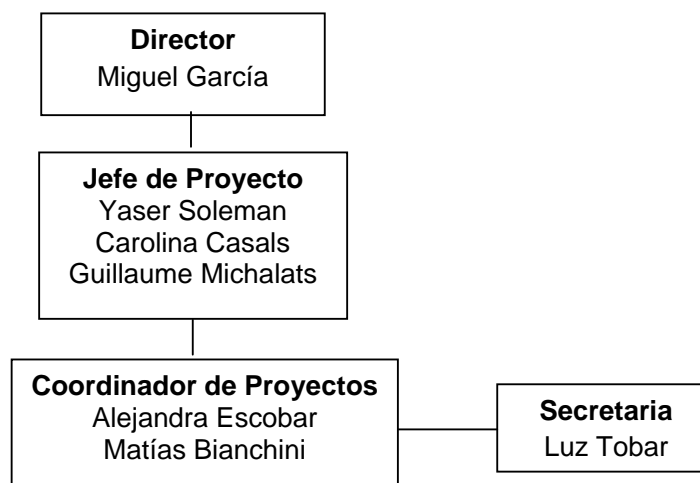
Además, Eurochile cuenta con los recursos y la reputación técnica suficientes para lograr aglutinar en torno al proyecto a nuevos actores/miembros a medida que avance la ejecución del mismo. Para el desarrollo del presente proyecto se cuenta con aportes de contraparte al financiamiento FOMIN provenientes de Sernatur, CORFO-Innova, Codelco y municipios.

La Unidad Coordinadora (UC) está físicamente localizada en la sede de Eurochile. La responsabilidad principal de la misma es supervisar el cumplimiento de la ejecución a través de los informes de progreso semestrales y los planes operativos anuales. Además, busca que las necesidades de los beneficiarios del proyecto sean respondidas a través de las actividades de asistencia técnica y capacitación incluidas en el proyecto. Para tener una presencia más activa en el territorio, se contrató un Coordinador Técnico en terreno, a cargo del seguimiento operativo.

A continuación se presenta el organigrama de la Fundación:



Por otro lado, el organigrama de la Dirección de Turismo es el siguiente:



II.3 Objetivos de la evaluación

Los objetivos generales de esta asistencia técnica son:

- ✓ Determinar si los objetivos, resultados e impacto, tal como se definieron en el Marco Lógico fueron logrados a la fecha de la evaluación, y determinar la posibilidad de lograrlos al completar el proyecto.
- ✓ Medir la evolución de indicadores del marco lógico.
- ✓ Efectuar un análisis del avance financiero del proyecto y cumplimiento del *pari passu*.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de Eurochile como agencia ejecutora del proyecto.

- ✓ Analizar los resultados alcanzados comparados con las metas proyectadas en la cooperación técnica (eficiencia).
- ✓ Analizar los indicadores de desempeño del proyecto en relación a las metas propuestas en la cooperación técnica (efectividad).
- ✓ Identificar dificultades, riesgos y desafíos en la implementación, como también alternativas potenciales para mejorar el programa.
- ✓ Identificar las condiciones que contribuyan a la futura sostenibilidad de las acciones.
- ✓ Identificar lecciones aprendidas y dar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiadas por el BID/FOMIN.
- ✓ Identificar fortalezas y debilidades del rol del BID/FOMIN.

II.4 Metodología

La metodología que se desarrolló durante la evaluación combinó técnicas cualitativas (que en la teoría se las identifica como técnicas de evaluación subjetiva) y técnicas de evaluación mediante el uso de variables objetivas.

En una apretada síntesis puede decirse que las evaluaciones subjetivas consisten en indagar acerca de la opinión y las perspectivas de una selección de participantes/actores sobre un conjunto de aspectos considerados relevantes para la evaluación. Entre sus ventajas se cuentan que es generalmente sencilla de diseñar, aplicar e interpretar y que permite conocer el grado de satisfacción de los involucrados en la intervención. Las desventajas son que no es posible conocer de antemano cuál es la situación que los interrogados interpretan como el estado de base y que pueden obtenerse respuestas sesgadas a causa de, entre otros efectos, la compensación cognitiva⁵ o el agradecimiento⁶.

En este marco, se realizó el trabajo de campo empleando entrevistas en profundidad. La entrevista en profundidad, que puede definirse como un encuentro cara a cara entre el evaluador y los “informantes clave”, está dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tuvieron los sujetos respecto de las actividades que realizaron, tal como las expresan con sus propias palabras. Sus principales ventajas radican en que permite aproximarse, conocer y comprender las opiniones y la visión de los entrevistados respecto de determinados aspectos considerados relevantes.

El uso de variables objetivas consistió en realizar la evaluación mediante la observación de variables e indicadores objetivos que estuvieron vinculados a los fines perseguidos por la

⁵ Se denomina así a la tendencia a valorar positivamente los resultados de una acción que haya requerido algún esfuerzo por parte del interrogado.

⁶ Si el interrogado se siente de alguna manera beneficiado por la intervención, es posible que tienda a valorarla en exceso.

evaluación. Las principales ventajas de este enfoque radican precisamente en que evitan las valoraciones subjetivas, por construirse con mediciones externas a los individuos. Este método sin embargo, posee algunas limitaciones. Entre las principales se pueden destacar que no en todos los casos los objetivos de la intervención pueden traducirse en indicadores o variables objetivo sin complicaciones; y por otro lado, en muchos casos la información necesaria para medir las variables o los indicadores no se encuentra disponible.

Debe notarse que la clave de la evaluación radicó precisamente en la complementariedad de las técnicas de evaluación subjetiva y las técnicas de evaluación mediante el uso de variables objetivas, dado que cada una de ellas tuvo posibilidades y límites relacionados con aquello que se quiere conocer. Al respecto, esta consultoría se basó en entrevistas para su relevamiento de información primaria, al tiempo que las posibilidades de realizar análisis cuantitativos dependieron fundamentalmente de la disponibilidad de información relevada por la UEP. Es por ello que en esta evaluación, se plantearon los objetivos y se analizaron los resultados en base a la información e insumos obtenidos para evaluar el proyecto.

Durante la asistencia técnica se mantuvo una cercana relación con el Organismo Ejecutor (Eurochile) y la UCP.

II. 5 Organización del Documento

Este documento se estructura de la siguiente manera: en el Capítulo 1 se presenta una síntesis de los datos del proyecto y un breve resumen del informe. El Capítulo 2 incluye los antecedentes del proyecto, datos básicos sobre el ejecutor, los objetivos y la metodología de la evaluación.

En el tercer capítulo se analizan las características más sobresalientes del diseño del proyecto. En primer lugar se describen los puntos más importantes, y luego se completa mediante un análisis de la relevancia del problema identificado, la pertinencia de la estrategia seleccionada y la validez de los supuestos incluidos en el diseño.

En el cuarto capítulo se estudia la eficiencia del programa, a través de la evaluación del cumplimiento de los indicadores de desempeño, a nivel de objetivo general, objetivo específico y componentes del proyecto. Se analizan las dificultades que la Fundación Eurochile enfrentó para el cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para superarlas.

En el quinto capítulo se analiza la efectividad del proyecto. Se evalúa el impacto del proyecto por componentes, como así también el efecto y la satisfacción de otros actores involucrados.

En el Capítulo 6 se evalúa la ejecución del proyecto, analizando el desempeño en la ejecución por parte de la Fundación Eurochile; la satisfacción de los beneficiarios con los productos y servicios del proyecto; la diligencia en los procesos de la UCP y la comunicación con los beneficiarios.

A modo de corolario, el séptimo capítulo presenta las perspectivas en materia de

sostenibilidad y las lecciones aprendidas que pueden servir de insumo para el diseño, ejecución y/o evaluación de proyectos similares en la región. En el octavo y último capítulo se sintetiza la evaluación, presentando las conclusiones que deja la experiencia del proyecto y que deben ser tenidas en cuenta para otros trabajos similares; y finalmente se esbozan algunas recomendaciones.

El informe se complementa con dos anexos. El primero detalla las actividades llevadas a cabo durante la misión y las personas entrevistadas, mientras que el segundo es una copia de una carta enviada por el Director Nacional de SERNATUR recomendando a las OGD como forma de desarrollar el turismo en un territorio.

Es importante destacar que las opiniones vertidas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad del consultor responsable de la evaluación, Martín Dellavedova.

El consultor desea agradecer el apoyo y colaboración recibido durante la ejecución de los trabajos, por parte de la Representación del FOMIN en Chile, del personal de la Unidad Coordinadora del proyecto, y finalmente, de todos los empresarios, consultores y demás personas que colaboraron en el desempeño de la misión.

III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROYECTO Y DE SU CONTEXTO (RELEVANCIA)

El objetivo del presente capítulo es describir y analizar los rasgos principales del diseño del proyecto, explicitar las condiciones de contexto en las que el mismo se desarrolló y analizar las relaciones entre el diseño, los supuestos y las condiciones del contexto (relevancia continua). La descripción no pretende ser exhaustiva sino resaltar aquellos aspectos considerados como centrales del diseño, a fin de que luego puedan evaluarse estas dimensiones a la vista de la ejecución y los resultados.

III.1 Análisis del diseño formal del proyecto

III.1.1 El diagnóstico y la identificación de problemas que dieron origen al proyecto

En el Memorándum de Donantes, se destacaron algunas de las justificaciones y estrategias que se visualizaron para llevar adelante el proyecto en Chile. Del estudio realizado por el equipo de diseño, se mencionan a continuación las principales justificaciones del mismo:

- ✓ La zona de Chañaral, cuenta con una limitada oferta de servicios y bajo nivel de posicionamiento a nivel nacional. Es por esto que el proyecto apunta a la diversificación productiva del territorio, hacia un desarrollo sustentable de la actividad turística, con el objetivo de desarrollar y fortalecer el Destino Turístico Chañaral - Pan de Azúcar, generando beneficios en conjunto para la comunidad local y sus Pymes turísticas regionales, creando las condiciones necesarias para convertirla en un polo de atracción turística y consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos del mercado de intereses especiales.
- ✓ Chañaral posee una primigenia bonanza laboral y económica a manos de una minería insustentable que terminó por sumir a la provincia, pero más específicamente a la ciudad de Chañaral, en una profunda escasez de recursos, especialmente marinos y por ende de actividades portuarias, pesqueras y turísticas. A consecuencia de ello y de la inquietante falta de capacitación en ámbitos técnicos o profesionales de su población, las oportunidades laborales fuera del ámbito de la minería, se han convertido en un bien sumamente escaso. A esto se le suma que sus habitantes están expuestos a constantes nubes de polvo contaminado que puede ser arrastrado por el viento costero sobre la ciudad.
- ✓ La principal problemática que enfrenta actualmente esta zona para su desarrollo, es la falta de motivación y visión de futuro de sus habitantes. Todo esto les impide vislumbrar el enorme potencial turístico que tiene tanto la provincia de Chañaral como la ciudad misma y sus alrededores; no solo por poseer innumerables atractivos naturales aún indemnes de la contaminación ambiental que afecta la zona, sino también por ser un lugar susceptible de ser elevado a la categoría de *hito* a nivel nacional e internacional para la educación ambiental y para aquel turismo de intereses especiales que busca brindar a los visitantes una experiencia turística significativa, educativa y de fuerte compromiso social-medioambiental. Remediar definitivamente el daño ambiental causado por la contaminación de relaves mineros en la Bahía de Chañaral quizás no sea una opción real en el corto o mediano plazo, pero definitivamente concentrar esfuerzos para llevar a cabo una propuesta que posicione este lugar como un potente destino turístico orientado a crear conciencia

sobre el más devastador desastre ambiental sucedido en Chile, para que nunca más se vuelva a repetir en ningún lugar del mundo, es absolutamente posible.

- ✓ La calidad ecosistémica del Parque Nacional Pan de Azúcar - reconocida internacionalmente - no es utilizada y valorada en toda su capacidad por el habitante de la zona, lo cual repercute en la información que recibe el visitante y genera el poco aprovechamiento de la experiencia significativa que tendría que entregar la visita al turismo. De igual forma el patrimonio cultural, rico en historia y vestigios, representa una gran oportunidad de transformar al lugar en un destino de educación ambiental de gran calidad y trascendencia.

III.1.2 La estrategia seleccionada: fin, propósito componentes y actividades

De acuerdo a las oportunidades identificadas, se procedió a la construcción de la lógica de la intervención, de la manera como se la explicitó en el Marco Lógico. Los objetivos del proyecto se presentan a continuación:

El objetivo general (fin) del proyecto es contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona Chañaral - Pan de Azúcar en la III Región de Chile.

Asimismo, el objetivo específico (propósito) del proyecto es articular actividades empresariales y comunitarias, consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos de mercado.

De acuerdo a esos objetivos se plantearon tres componentes del proyecto, cada uno de ellos con sus respectivas actividades:

1) Diagnóstico y sensibilización: el objetivo de este componente es desarrollar los estudios y análisis necesarios para mejorar el ajuste entre la oferta y demanda.

Las actividades involucradas en este componente son: (i) constitución de un Comité Consultivo Público-Privado a cargo de la Gestión de destino; (ii) sensibilización de actores locales en turismo sobre la potencialidad turística del territorio; (iii) desarrollo de la Línea Base, considerando aspectos de oferta y la demanda; (iv) desarrollo de un diagnóstico territorial, catastro y y diseño preliminar de productos turísticos integrados en el destino territorial Chañaral – Pan de Azúcar, (v) una oficina Virtual; (vi) una cartera de inversiones públicas y privadas; (vii) la realización de la cartografía digital y (viii) diseño del Plan estratégico de gestión sustentable.

2) Fortalecimiento del destino turístico: este segundo componente tiene como objetivo la asociatividad de las Pymes para la provisión de productos ecoturísticos identificados y el diseño de nuevos productos turísticos y/o propuestas de mejoramiento de los productos ya existentes.

Las actividades vinculadas al cumplimiento de estos componentes son (i) el diseño y propuesta de mejoramiento de productos turísticos bajo estándares de calidad acordes a mercados de intereses especiales; (ii) talleres y capacitación de actores locales; (iii)

implementación del proyecto piloto priorizado; (iv) el fortalecimiento red Comercialización y (v) provisión de elementos de planeación, administración y control para cada una de las Mipymes participantes.

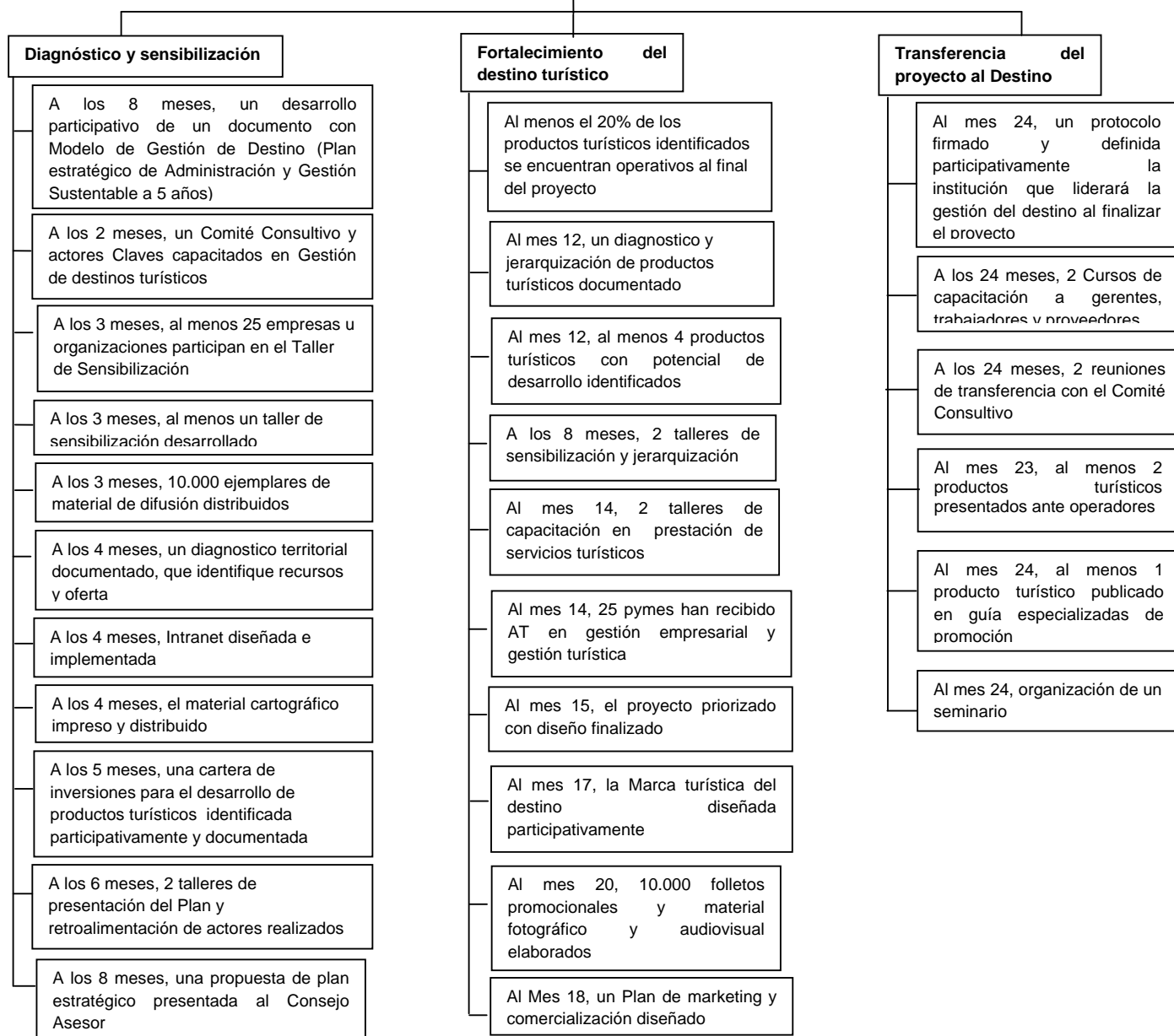
3) Transferencia del proyecto al Destino: el objetivo de este último componente es institucionalizar en el territorio la gestión del destino.

Las actividades diseñadas para dar cumplimiento a los indicadores son: (i) el desarrollo del programa de asistencia y capacitación técnica a actores locales; (ii) la presentación y difusión de productos turísticos y (iii) un seminario de clausura.

En términos gráficos puede plantearse la lógica del programa como se presenta en la figura a continuación. Debe notarse que la representación gráfica del esquema lógico del programa es una simplificación y es utilizada sólo a los fines de ilustrarlo.

Contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona Chañaral - Pan de Azúcar en la III Región de Chile.

Articular actividades empresariales y comunitarias, consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos de mercado



III.1.3 El diseño institucional

Para la implementación del proyecto, la Fundación EuroChile cuenta con un Coordinador Local en terreno, a cargo del seguimiento operativo. Además se instaló un Consejo Directivo del proyecto, invitando a participar, a SERNATUR, CONAF, municipios del sector y Codelco. Sus principales funciones son: (i) aportar la experiencia nacional e internacional que se relacione con el proyecto, e integrarla a las diferentes iniciativas que se estén impulsando; (ii) proveer guía sobre asuntos específicos de la temática; y (iii) ayudar a identificar, y eventualmente proporcionar, recursos adicionales de asistencia técnica para apoyar el proyecto.

La Representación del BID en Chile es la responsable de la supervisión y monitoreo del proyecto. Eurochile presenta Informes Semestrales de Progreso, y al finalizar el período de ejecución deberá presentar al Banco un Informe Final.

III.2 Relevancia continua: los supuestos del programa y el contexto

III.2. 1 Los supuestos del programa.

Se presenta a continuación una lista de los supuestos del proyecto contenidos en el marco lógico:

- ✓ Se mantienen estables los lineamientos en el desarrollo de la imagen del destino Chile y de la marca país, provocando complementariedad y sinergias con otros atractivos y productos del país.
- ✓ No hay cambios significativos en la cadena de comercialización para el turismo chileno.
- ✓ Condiciones macroeconómicas estables para el desarrollo empresarial.
- ✓ Las empresas, instituciones y organizaciones involucradas, participan y brindan información en tiempo y forma.
- ✓ Las empresas de turismo del destino mantienen el interés en el desarrollo sustentable del destino.
- ✓ Las empresas tienen la disposición y posibilidad de acceder a fondos para inversión.
- ✓ Representantes de los operadores turísticos participan de la actividad.

III.2.2 La validez de los supuestos

Con el propósito de evitar repeticiones innecesarias y de facilitar la lectura de este informe, no se presenta aquí un relato de cada uno de los supuestos del diseño sino que sólo se discute acerca de aquellos cuya validez ha sido puesta en duda como resultado del trabajo de campo o el análisis documental.

En realidad, se puede decir que se cumplieron casi todos los supuestos del proyecto, salvo aquel que está vinculado al logro del propósito, y que se refiere a *la estabilidad de las condiciones macroeconómicas para el desarrollo empresarial*. Los acontecimientos de la economía internacional y su incidencia en el ámbito nacional, al enfrentarse a un escenario incierto y en medio de una crisis económica, afectaron de algún modo al cumplimiento de los indicadores a nivel de propósito del proyecto.

III.2.3 Las condiciones del contexto político, económico y financiero (relevancia continua).

En el caso de Chile, no existen grandes diferencias entre las condiciones de contexto identificadas durante la misión de diseño (segundo semestre del 2008) y las actuales.

La situación política se ha mantenido estable y el gobierno de la presidenta Bachelet cuenta con un porcentaje de aprobación de su gestión cercano al 70%. Incluso la campaña presidencial para elegir al nuevo presidente, cuya segunda vuelta se llevará a cabo en el mes de Enero, no ha modificado las condiciones de trabajo para las Pymes.

El principal cambio a las condiciones de contexto fue el originado por la crisis global, que se produjo por la exacerbación de las tendencias especulativas en el sistema financiero de Estados Unidos, agravadas por la falta de control y regulaciones. Si bien la misma comenzó como una crisis financiera, más tarde se convirtió en una crisis generalizada y simultánea, donde tanto países emergentes como desarrollados experimentaron tasas de crecimiento negativas. Aunque Chile no fue (ni es) inmune a las dificultades, estuvo mejor preparado que en el pasado para enfrentarlas. Ello se reflejó en la aplicación de una política contracíclica en tiempos de bonanza, consistente en el uso racional de los mayores ingresos del cobre y las medidas de ahorro sistemático.

Chile gozó durante el período 2003-2007 de una política macroeconómica excepcional, que le permitió amortiguar los efectos de la crisis mundial, pero esto no significó haber podido evitar una desaceleración significativa. La caída en los términos de intercambio, la menor demanda por productos chilenos, la menor disponibilidad de crédito y las bajas expectativas de la población, entre otros factores, influyeron en la actividad económica.

Sin embargo, la fortaleza de la economía chilena basada en la regla del superávit fiscal (ahorro) y la liquidez financiera (que muchos países no tuvieron) permitió una rápida reactivación.

En consecuencia, es posible afirmar que el proyecto analizado no se vio afectado por la crisis internacional, y esto se verifica en el cumplimiento de los indicadores de desempeño del mismo.

III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia

El objetivo general de este apartado es analizar la lógica de la intervención. Específicamente se determinará si el problema identificado es un problema relevante, si guarda relación con el contexto, si la estrategia diseñada fue ajustada a la realidad y si fue pertinente como mecanismo para resolver el problema.

En primer lugar, es indudable que existe en la zona de trabajo del proyecto un enorme potencial de desarrollo, con base principalmente en el turismo y en otras actividades productivas hoy casi artesanales, como la pesca y las artesanías. De esta forma se podría comenzar a revertir la dependencia casi absoluta de la economía de la región respecto a la minería, que se encuentra en etapa de declinación, con el cierre de las minas previstas para la década que comienza. También es tangible la necesidad del trabajo de Eurochile, dado que sin su apoyo los actores locales no hubiesen logrado asociarse y constituir la OGD. Por último, no existe aún una visión integrada del territorio, que basada en los atractivos naturales (mar y desierto) permita atraer a turistas durante todo el año.

El objetivo específico de la intervención fue articular las actividades empresariales y de la comunidad, consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos del mercado. La estrategia para lograrlo consistió en la sensibilización de los actores locales, el desarrollo de la capacidad organizativa local, la articulación y fortalecimiento de la red de prestadores de servicios, y el fortalecimiento del entorno institucional, a través de la transferencia a los actores locales de la gestión turística sustentable de la zona.

En síntesis, podría decirse que la identificación del problema fue un acierto, pues se trata de un problema relevante y que guarda relación con el contexto. Las acciones desarrolladas en el marco del proyecto han contribuido a organizar a los actores locales, principalmente del sector público y ha despertar el interés entre los empresarios locales hacia el desarrollo del turismo. Sin embargo, para consolidar al turismo como una herramienta de desarrollo territorial se requiere un trabajo de mediano a largo plazo para consolidar los resultados obtenidos hasta el momento, que excederá la duración de este proyecto.

IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)

El objetivo del presente capítulo es evaluar el cumplimiento de los objetivos generales del proyecto y su ajuste con lo establecido por el diseño, evaluar el logro de las metas incluidas en los componentes del mismo, determinar la relación beneficio/costo de los servicios prestados e identificar las dificultades que Eurochile enfrentó para el cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para superarlas.

IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del programa

IV.1.1 Resultados del objetivo general

El objetivo general del proyecto es contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona de Pan de Azúcar en la III Región de Chile.

Los indicadores que permiten evaluar la contribución del programa al logro del objetivo general, deben ser medidos dos años después de la finalización de la ejecución del programa y se debe verificar lo siguiente:

- ✓ Aumento de un 20% en el número de turistas hacia el territorio.
- ✓ Al menos el 15% de las visitas corresponde a turismo de larga distancia.

Al tratarse de una evaluación intermedia, no es posible evaluar en esta etapa el cumplimiento de los indicadores, ya que deben medirse dos años después de finalizado el proyecto. De todos modos, es importante que desde la OGD se lleven las estadísticas para poder controlar la cantidad de turistas que ingresan al territorio, diferenciando quienes pernoctan en la provincia de Chañaral, sin depender exclusivamente de las estadísticas que maneja la CONAF por el ingreso al PNPA.

IV.1.2 Resultados del objetivo específico

Como se expuso previamente, el objetivo específico del proyecto es articular actividades empresariales y comunitarias, consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos de mercado.

El cumplimiento de este objetivo debe ser medido mediante un conjunto de indicadores, algunos de los cuales según el Marco Lógico deben ser verificados a los 24 meses y otros al final del proyecto, que es lo mismo, dado que el proyecto fue diseñado con 24 meses de duración. Los indicadores son:

- ✓ 20% aumento de proveedores de servicios locales respecto de la línea base.
- ✓ 25% de participación del turismo como actividad económica generadora de empleo en la región.
- ✓ 15% de aumento de las inversiones turísticas en el territorio.

- ✓ Un modelo de gestión de destino implementado y formalizado, con Directorio integrado por representantes del sector público y al menos 2 representantes del sector privado.

Los cuatro indicadores del proyecto son medibles al término del mismo, por lo que no corresponde a la evaluación intermedia verificar su cumplimiento. Sin embargo, los resultados obtenidos a la fecha, tanto en el diagnóstico del destino como en el involucramiento de los actores regionales, permiten prever que las metas serán cumplidas.

Con respecto al último indicador, el mismo ya se ha cumplido, dado que a fines del mes de Noviembre de 2009 se constituyó la Organización de Gestión de Destinos (OGD) de la provincia de Chañaral. Para crear la OGD se formó un grupo de trabajo formado por instituciones públicas vinculadas al desarrollo de la actividad turística, socios del proyecto y representantes de prestadores de servicios turísticos del territorio.

IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto

Se analiza en esta sección la eficiencia del proyecto desde la perspectiva del cumplimiento de las metas incluidas en los componentes desarrollados en el Marco Lógico. En primera instancia se realiza un análisis cuantitativo, resumiendo los componentes y sus indicadores. Posteriormente, se efectúa un análisis pormenorizado de cada indicador, explicitando los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

Indicadores de Desempeño

N° de Indicador	Componente / Subcomponente / Indicadores Claves de Desempeño	% completado
1	COMPONENTE 1: Diagnóstico y sensibilización	95
1.1	A los 8 meses, un desarrollo participativo de un documento con Modelo de Gestión de Destino (Plan estratégico de Administración y Gestión Sustentable a 5 años)	100
1.2	A los 2 meses, un Comité Consultivo y actores Claves capacitados en Gestión de destinos turísticos	100
1.3	A los 3 meses, al menos 25 empresas u organizaciones participan en el Taller de Sensibilización	100
1.4	A los 3 meses, al menos un taller de sensibilización desarrollado	100
1.5	A los 3 meses, 10.000 ejemplares de material de difusión distribuidos	100
1.6	A los 4 meses, un diagnóstico territorial documentado, que identifique recursos y oferta	100
1.7	A los 4 meses, Intranet diseñada e implementada	100
1.8	A los 4 meses, el material cartográfico impreso y distribuido	100
1.9	A los 5 meses, una cartera de inversiones para el desarrollo de productos turísticos identificada participativamente y documentada	50
1.10	A los 6 meses, 2 talleres de presentación del Plan y retroalimentación de actores realizados	100

1.11	A los 8 meses, una propuesta de plan estratégico presentada al Consejo Asesor	100
2	COMPONENTE 2: Fortalecimiento del destino turístico	77
2.1	Al menos el 20% de los productos turísticos identificados se encuentran operativos al final del proyecto	0
2.2	Al mes 12, un diagnóstico y jerarquización de productos turísticos documentado	100
2.3	Al mes 12, al menos 4 productos turísticos con potencial de desarrollo identificados	100
2.4	A los 8 meses, 2 talleres de sensibilización y jerarquización	100
2.5	Al mes 14, 2 talleres de capacitación en prestación de servicios turísticos	100
2.6	Al mes 14, 25 pymes han recibido AT en gestión empresarial y gestión turística	50
2.7	Al mes 15, el proyecto priorizado con diseño finalizado	80
2.8	Al Mes 18, un Plan de marketing y comercialización diseñado	100
2.9	Al mes 17, la Marca turística del destino diseñada participativamente	60
2.10	Al mes 20, 10.000 folletos promocionales y material fotográfico y audiovisual elaborados	-
3	COMPONENTE 3: Transferencia del proyecto al Destino	50
3.1	Al mes 24, un protocolo firmado y definida participativamente la institución que liderará la gestión del destino al finalizar el proyecto	100
3.2	A los 24 meses, 2 Cursos de capacitación a gerentes, trabajadores y proveedores de empresas de servicios turísticos	100
3.3	A los 24 meses, 2 reuniones de transferencia con el Comité consultivo	100
3.4	Al mes 23, al menos 2 productos turísticos presentados ante operadores	0
3.5	Al mes 24, al menos 1 producto turístico publicado en guía especializadas de promoción.	0
3.6	Al mes 24, organización de un seminario	0

IV.2.1 Componente 1: Diagnóstico y sensibilización.

El componente tiene como objetivo desarrollar los estudios y análisis necesarios para mejorar el ajuste entre la oferta y demanda.

Los indicadores de desempeño del componente y los resultados alcanzados fueron:

Primer Indicador

- A los 8 meses, un desarrollo participativo de un documento con Modelo de Gestión de Destino (Plan estratégico de Administración y Gestión Sustentable a 5 años).

Resultados alcanzados

Actualmente se ha logrado desarrollar una primera propuesta de este Plan estratégico de Administración y Gestión Sustentable del destino (validada por actores locales), establecer una línea de base, donde se han identificado aspectos de oferta y demanda del destino, diagnóstico y catastro, además de actividades de sensibilización de actores locales y empresarios turísticos sobre las potencialidades de desarrollo turístico que presenta el destino. También se constituyó la Organización de Gestión de Destinos (OGD), donde participan representantes de organismos públicos y privados fundamentales para el desarrollo turístico del Destino. En el marco de la OGD, se constituyó un grupo que está trabajando en la planificación integral para la Provincia de Chañaral, generando lineamientos y herramientas que permitan fortalecer la implementación de un modelo de gestión en el destino.

Segundo Indicador

- A los 2 meses, un Comité Consultivo y actores claves capacitados en gestión de destinos turísticos.

Resultados alcanzados

El Comité Consultivo tiene incidencia en la toma de decisiones del proyecto. Está compuesto por los socios del proyecto: la Ilustre Municipalidad de Chañaral, la Gobernación Provincial de Chañaral, SERNATUR, CONAF, el Programa de Diversificación Productiva, CODELCO División Salvador, InnovaChile de CORFO y la Fundación Eurochile.

La constitución del mismo se llevó a cabo formalmente el día 24 de abril de 2008 en el Parque Nacional Pan de Azúcar, donde se firmó el protocolo de Gestión del Comité Consultivo. Éste se reúne bimensualmente para la toma de decisiones y planificación de las actividades referidas al proyecto “Destino Turístico Chañaral-Pan de Azúcar: Desarrollo de un producto turístico territorial basado en el ecoturismo y el patrimonio cultural”, además de la comunicación constante y trabajo conjunto para la coordinación y programación de actividades a realizar vinculadas con el desarrollo del proyecto.

Dando una visión más provincial del desarrollo turístico, se conformó la OGD, la cual está formada por SERNATUR, CONAF, PTI Chañaral, Chile Emprende, CORFO, Municipio de Chañaral, Municipio de Diego de Almagro, ARDP, Nodo Tecnológico de la Provincia de Chañaral, SEREMI MOP y organismos e instituciones privadas de empresarios turísticos.

En relación a la capacitación del Comité Consultivo en temas de Gestión Sustentable, se realizó una exposición sobre Gestión de Destinos durante la primera reunión de directorio realizada en abril del año 2008 y se hizo entrega de material referente al Modelo de Gestión Turístico Sustentable, en la segunda reunión del directorio el 20 de junio del 2008. Las actividades mencionadas anteriormente, fueron realizadas con aporte local.

Con respecto a la capacitación en Gestión de Destinos Turísticos para el Comité Consultivo, se consideró la contratación de un consultor experto que capacite al Comité y a los actores locales del territorio. Esta contratación si bien presentó un retraso inicial, debido a una demora al inicio del proyecto en las actividades de diagnóstico y levantamiento de información, insumos necesarios para la ejecución de esta consultoría, y debido a un cambio en el procedimiento de selección de consultores por parte de Eurochile en el primer semestre del año 2009, se realizaron las capacitaciones al Comité Consultivo y a los actores locales relevantes para el desarrollo turístico. Se realizó un taller con fechas 11 y 12 de junio, el cual tuvo lugar en el Parque Nacional Pan de Azúcar y donde se reunieron representantes del PTI Chañaral, CONAF, SERNATUR, Nodo de Turismo Atacama, CORFO, ARDP y Chile Emprende. En éste se logró capacitar a los presentes en temas de Gestión Integral de Destinos Turísticos, dando ejemplos de implementación de Modelos de Gestión, planes de trabajo de los organismos e instituciones vinculadas a la actividad turística y además, se trabajó en una propuesta integral de aplicación para la Provincia de Chañaral.

Tercer Indicador

- A los 3 meses, al menos 25 empresas u organizaciones participan en el Taller de Sensibilización.

Resultados alcanzados

Para la sensibilización de los actores locales y comunidad local en relación a las proyecciones de la actividad turística en el territorio, se han realizado actividades de sensibilización, entre ellas, la realización de un seminario de sensibilización turística y proyecciones del territorio realizado el día 24 de abril del 2008 en el Liceo Federico Varela de Chañaral, donde se contó con la exposición de la CONAF Atacama, SERNATUR Atacama, el Municipio de Chañaral y la Fundación EuroChile.

Además se realizaron dos talleres de sensibilización para actores locales del territorio, los cuales se llevaron a cabo el 18 y 19 de junio de 2008, contando con la participación de empresarios turísticos locales, entre ellos servicios de alojamiento, alimentación, operadores, guías turísticos, concesionarios del Parque Nacional Pan de Azúcar, sindicato de pescadores, entre otros. En estos talleres se expusieron temas referentes al proyecto y sus actividades a realizar, conceptos básicos de turismo, comercialización, ingreso a la cadena de comercialización establecida y el mercado europeo y sus requerimientos, donde se presentaron experiencias de éxito y modelos a seguir. Con esto se logró rescatar apreciaciones de los empresarios en torno a la actividad turística en Chañaral..

Cuarto Indicador

- A los 3 meses, al menos un taller de sensibilización desarrollado.

Resultados alcanzados

Este componente considera la realización de al menos un taller de sensibilización enfocado a la comunidad frente a oportunidades de desarrollo que existen en turismo, sus potencialidades y los atractivos del territorio, tanto naturales con vocación para turismo de intereses especiales como culturales pertenecientes al patrimonio cultural de Chañaral. El mismo se ha llevado a cabo, como se explicó en el componente anterior.

Quinto Indicador

- A los 3 meses, 10.000 ejemplares de material de difusión distribuidos.

Resultados alcanzados

En cuanto al diseño y publicación de material de difusión del proyecto financiada con recursos BID, se desarrolló un tríptico de difusión del destino, el cual incorpora las potencialidades del destino Chañaral-Pan de Azúcar, incluyendo atractivos relevantes y servicios turísticos. Este material se reprodujo en 10.000 ejemplares para ser distribuido principalmente a nivel provincial y regional, sin embargo, también se ha considerado una pequeña distribución a nivel nacional. Esta distribución a través de los socios del proyecto y actores relevantes se organizó de la siguiente forma:

SERNATUR REGIONAL (3800 trípticos)

- ✓ Oficina en Copiapó (400 trípticos)
- ✓ Oficina en Caldera (400 trípticos)
- ✓ Participación en ferias y eventos (600 trípticos)
- ✓ Acción promocional vacaciones de invierno, fiestas patrias, tercera edad y Feria de turismo (1200 trípticos)
- ✓ Dakar (400 trípticos)
- ✓ FAM TOUR (400 trípticos)
- ✓ Oficina en San Pedro de Atacama (400 trípticos)

SERNATUR NACIONAL (800 trípticos)

- ✓ Oficina de información turística (400 trípticos)
- ✓ Aeropuerto (400 trípticos)

PTI CHAÑARAL (2000 trípticos)

- ✓ Distribución empresarios turísticos

MUNICIPALIDAD DE CHAÑARAL (1000 trípticos)

- ✓ Oficina de Turismo Municipal (400 trípticos)
- ✓ Organizaciones comunales (600 trípticos)

CONAF (800 trípticos)

- ✓ Parque Nacional Pan de Azúcar (500 trípticos)
- ✓ Oficina Regional (300 trípticos)

SOCIOS DEL PROYECTO (400 trípticos)

- ✓ 50 Trípticos por cada socio.

PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA (800 trípticos)

- ✓ RUTA ATACALAR (Atacama, Catamarca y La Rioja-Argentina) (400 trípticos)
- ✓ Paso San Francisco (400 trípticos)

EUROCHILE (400 trípticos)

También se realizó un video para motivar a los actores locales, como material de difusión, que se pasó en el canal regional. Se hicieron pendones y gigantografías para ferias y eventos (cuando se asiste a las ferias, se imprimen fichas para cada proyecto y se distribuyen entre los asistentes).

Además, existe un newsletter mensual de Eurochile, que se envía a 6.500 correos de contactos y la base del área de turismo de Eurochile, que es de aproximadamente 600 instituciones y empresarios.

Se ha previsto hacer avisos del destino, a través de la OGD, en revistas de viaje de LAN, SKY y en la revista que llega a todas las agencias de viajes (ADEVI) y una publicación en El Chañarillo, que es el diario de la región. También se está haciendo un nuevo tríptico sobre la OGD, donde se explica cómo funciona, quienes son los miembros y cuáles son las áreas de intervención de la OGD.

Sexto Indicador

- A los 4 meses, un diagnóstico territorial documentado, que identifique recursos y oferta.

Resultados alcanzados

Este indicador tiene la finalidad de rescatar elementos propios del territorio, a través de la búsqueda, identificación y sistematización de información relevante que permita caracterizar al territorio, sus atractivos (naturales y culturales), servicios, singularidades, empresarios, Pymes como alojamiento, tour operadores, servicios de guías, demanda, etc. Asimismo el levantamiento de información en terreno, por profesionales del área, de atractivos turísticos naturales y culturales (patrimonio cultural) de Chañaral-Pan de Azúcar. También incluye la identificación, caracterización y diagnóstico de la oferta turística.

Para la elaboración del diagnóstico del territorio, se realizó una licitación privada con fecha 04 de abril de 2008. En respuesta a esta convocatoria, se recibieron tres propuestas, pertenecientes a las empresas consultoras, Campo Base, DTS Consultores y CORPROA, siendo evaluadas por 6 de los socios y tomando la decisión final de adjudicación de la propuesta el Directorio de proyecto, mediante reunión realizada el día 20 de junio de 2008, con 100% de asistencia de sus socios, donde se decidió adjudicarla con algunas condiciones adicionales a la consultora Campo Base.

Para el diagnóstico del territorio, se trabajó en la identificación, levantamiento y sistematización de información turística del destino que permitió caracterizar el territorio, atractivos, recursos turísticos, servicios, empresarios, actores locales y diagnóstico de la oferta y demanda. Además se realizó un trabajo en terreno, como elemento central para el levantamiento de información y aspectos relativos a las variables turísticas, ambientales y patrimoniales del área.

Para esto, se realizó la recopilación de información primaria y secundaria, concentrada principalmente en la realización de entrevistas a actores relevantes, usuarios del área, funcionarios de distintos servicios del Estado y autoridades, además de recabar antecedentes estadísticos, para determinar demanda actual, para lo cual se trabajó con fuentes como Áreas Silvestres Protegidas, concesionarias del Parque y prestadores de servicios de Chañaral.

Además, se realizó la identificación de la oferta actual y evaluación de la misma, caracterizando los atractivos turísticos pertenecientes al Destino Turístico Chañaral-Pan de Azúcar y logrando identificar la imagen actual de los distintos sectores.

Con la información obtenida mediante el desarrollo del Diagnóstico Territorial del Destino, se logró diseñar, editar y publicar 10.000 ejemplares de material de diagnóstico del destino, el cual fue distribuido a nivel Provincial y Regional, principalmente. Este material incorpora información referente a antecedentes territoriales del destino, atractivos turísticos, servicios turísticos, atributos patrimoniales, Parque Nacional, antecedentes del desarrollo turístico e iniciativas en marcha en este ámbito.

Séptimo Indicador

- A los 4 meses, Intranet diseñada e implementada.

Resultados alcanzados

La oficina virtual del proyecto fue diseñada con el fin de proporcionar una herramienta de gestión que permita comunicar a los actores locales. Esta se encuentra ubicada en www.eurochile.cl, sección Turismo: Proyectos en Ejecución: Pan de Azúcar.

La oficina virtual está compuesta por un menú general para usuarios generales y otro para usuarios registrados. A través de éste los socios del proyecto tienen la opción de subir información a la oficina virtual y redactar contenidos. Actualmente la oficina virtual cuenta con información del proyecto, de los socios, documentos, noticias de actualidad en turismo, proyectos regionales, servicios turísticos del destino, inversiones públicas y privadas, link a páginas de interés, calendario de actividades, etc. Esta información es actualizada regularmente.

El diseño y elaboración de la oficina virtual del proyecto se realizó con aportes de contraparte de InnovaChile de CORFO.

Octavo Indicador

- A los 4 meses, el material cartográfico impreso y distribuido.

Resultados alcanzados

Para la elaboración de cartografía digital del proyecto, se realizó la recopilación de material existente en el territorio, levantamiento de información a través del diagnóstico y catastro de atractivos turísticos, información proporcionada por las instituciones asociadas al proyecto, además de un trabajo de búsqueda de información con otras instituciones locales y regionales.

Con la información recopilada ya existente y la información levantada en terreno, principalmente la vinculada a servicios turísticos y atractivos del destino, se desarrolló la cartografía turística digital del proyecto Destino Chañaral-Pan de Azúcar. Esta consiste en una vista regional con división comunal, la cual permite hacer un zoom en la comuna de Chañaral.

Mediante programación en Arcview se logró incorporar un menú desplegable de consulta que ofrece la posibilidad de revisar información de los atractivos turísticos y planta turística del Destino. Al elegir una de las opciones, se ingresa a una vista de la ciudad de Chañaral a una escala urbana (mayor detalle), que permite visualizar atractivos y planta turística, donde se ha habilitado una herramienta que vincula la gráfica (el punto en el mapa) del atractivo y planta turística a su ficha descriptiva, ésta abre automáticamente el documento al realizar un clic sobre el punto seleccionado (atractivo o servicio).

En cuanto a la impresión y distribución de cartografía digital del proyecto, se consideró inicialmente elaborar copias en CD de la cartografía, ya que al ser digital, la impresión en papel no permite visualizar la totalidad de la cartografía ni aprovechar sus funcionalidades. Esto implica contar con el programa Arcview para su visualización, programa que no está disponible fácilmente, ya que requiere licencia; por lo tanto se ha limitado su difusión, debido a que tanto los socios del proyecto como actores locales no cuentan en su totalidad con este programa. Es por este motivo que se ha considerado la elaboración de un Archivo KMZ, el que permite revisar y visualizar a través de Google Earth, pudiendo de esta forma difundir la cartografía a través de internet, quedando de esta forma disponible y de fácil acceso a todos los socios y actores locales del territorio, ya que sólo se requiere contar con internet, lo cual en la actualidad es más accesible y masificado. De esta forma, no se limita la visualización y utilización de la cartografía a la posesión de un programa Arcview que requiere licencia.

Noveno Indicador

- A los 5 meses, una cartera de inversiones para el desarrollo de productos turísticos identificada participativamente y documentada.

Resultados alcanzados

Este indicador incluye el análisis de inversiones públicas y privadas existente en el territorio, además de una cartera de inversiones públicas y negocios privados, identificando necesidades y propuestas orientadas a fortalecer el desarrollo del destino turístico.

Un primer diagnóstico de las inversiones públicas y privadas del territorio se realizó en el marco del subcontrato de diagnóstico y catastro de atractivos del territorio, consultoría financiada con recursos de InnovaChile de CORFO.

El análisis de esta cartera de inversiones públicas y privadas para el desarrollo de productos turísticos, se realizó luego del diagnóstico de inversiones, a través del cual se logró caracterizar el área, desarrollar un análisis de información múltiple recopilada en terreno, trabajo de gabinete y recopilación de información referente a inversiones públicas y privadas, ésta ha sido procesada y potenciada a través de la elaboración de perfiles de proyecto que favorezcan el fortalecimiento y desarrollo de la actividad turística del destino Chañaral – Pan de Azúcar. A través de esta consultoría se han logrado definir 12 ideas de proyectos, con las cuales se está trabajando en la priorización de tres de ellas, para desarrollar a nivel de perfil de proyecto, y con la finalidad de postular a fuentes de financiamiento que permitan ejecutar dichos proyectos.

Como se ha mencionado anteriormente, esta consultoría ha sufrido un retraso en el tiempo previsto para su ejecución, debido a una demora producida al inicio del proyecto en las actividades de diagnóstico y levantamiento de información, y debido al cambio de procedimiento de selección de consultores por parte de EuroChile. A la fecha esta actividad se encuentra en ejecución y ya en su fase final, logrando obtener los resultados esperados. Esta situación no afectará los resultados ni plazos finales del proyecto.

En cuanto a la publicación y difusión audiovisual de la cartera de inversiones, la cual se realizará con financiamiento BID y que actualmente se encuentra pendiente de desarrollar, se comenzará a ejecutar una vez finalizada la elaboración de la cartera de inversiones y la definición de perfiles de proyectos. Actualmente no se han desarrollado actividades en esta línea.

Décimo Indicador

- A los 6 meses, 2 talleres de presentación del Plan y retroalimentación de actores realizados.

Resultados alcanzados

Los talleres para presentación y retroalimentación de actores locales en torno a las líneas estratégicas del Plan Estratégico de Gestión Sustentable, se realizaron luego de la elaboración del diagnóstico territorial y de una primera propuesta de Plan Estratégico, con el fin de conseguir una retroalimentación de los actores locales.

Para ello, se realizaron tres talleres con actores relevantes de la comunidad, el primero de ellos con fecha 22 de agosto del 2008, donde se trataron temas de motivación turística y análisis de imagen objetivo. El 25 de septiembre de 2008 se presentó un resumen del diagnóstico realizado y se validó el plan de acción de gestión. En un tercer taller el 6 de octubre, se realizó la validación de propuestas de imagen objetivo y una mesa de trabajo para el diseño de productos turísticos.

Por último, y en relación a esta primera Planificación Estratégica desarrollada, el 7 de octubre se realizó la presentación de propuesta de lineamientos ante el Comité Consultivo del proyecto.

Luego y siguiendo con el trabajo de planificación y complementando lo desarrollado durante el año 2008, se han desarrollado reuniones de trabajo, que permitieron definir un programa de fortalecimiento de la gestión turística del destino y una propuesta de Sistema Integral de Gestión del Destino, en lo cual se está trabajando a través de la formación de la Organización de Gestión de Destino OGD.

Décimo Primer Indicador

- A los 8 meses, una propuesta de plan estratégico presentada al Consejo Asesor.

Resultados alcanzados

A través de un diagnóstico acabado del Destino, aplicación de encuestas y entrevistas a los actores locales, talleres para la definición de la visión y estrategias a seguir, trabajo de gabinete y recopilación de información general del Destino Chañaral-Pan de Azúcar, antecedentes generales, oferta, etc., se planteó una propuesta de Plan Estratégico de Gestión, el cual genera las estrategias de gestión sustentable, además del plan de acción que permita el desarrollo y fortalecimiento del destino, el cual se refleja en una guía de procedimientos. Este es la base para las futuras etapas de desarrollo del destino, donde se definirán las estrategias a seguir, basadas en una perspectiva sustentable desde la visión local, ambiental y económica. De esta forma se considera el plan una herramienta de gestión flexible, la cual se debe actualizar y reajustar constantemente, manteniendo de esta forma un plan actualizado que permita ir adecuando los lineamientos a seguir para desarrollar la actividad turística sustentablemente y bajo definiciones estratégicas que permitan una planificación adecuada.

A la fecha, se cuenta con una primera propuesta de Plan estratégico de Gestión, la cual ha sido validada por los actores locales a través de la realización de tres talleres de discusión y presentación de la propuesta, donde asistieron actores locales y empresarios vinculados a la actividad turística. En estos se discutieron los lineamientos a seguir y la imagen turística de Chañaral, presentando además esta propuesta ante el directorio del Proyecto.

IV.2.2 Componente 2: Fortalecimiento del destino Turístico.

Este componente apunta a contribuir a la asociatividad de las Pymes para la provisión de productos ecoturísticos identificados y al diseño de nuevos productos turísticos y/o

propuestas de mejoramiento de los productos ya existentes. Corresponde a una evaluación de los productos y validación profesional del diseño de los mismos, apoyando el diseño y/o implementación de un proyecto público priorizado. Además, busca fortalecer la red de comercialización del destino turístico Chañaral-Pan de Azúcar.

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

Primer indicador

- Al menos el 20% de los productos turísticos identificados se encuentran operativos al final del proyecto.

Resultados alcanzados

Como este indicador debe verificarse al final del proyecto, el mismo no se considera para el cálculo del avance del proyecto.

Segundo indicador

- Al mes 12, un diagnóstico y jerarquización de productos turísticos documentado.

Resultados alcanzados

Mediante el trabajo de levantamiento de información, diagnóstico territorial y catastro de atractivos, se han definido propuestas de productos turísticos posibles de desarrollar en Chañaral-Pan de Azúcar, las cuales fueron formuladas siguiendo los lineamientos de desarrollo del destino. Estas propuestas se desarrollaron a través de una ficha descriptiva que permite analizar características, fortalezas y debilidades de la posible ejecución de la ruta.

En base a esto se realizó una consultoría experta para el diseño de productos turísticos del destino, donde a través de un trabajo en terreno y con la información de base, se logró realizar un análisis diagnóstico de la situación actual en cuanto a los productos turísticos y al destino, diseñar productos turísticos basados en Ecoturismo y Patrimonio, definir requerimientos necesarios para el mejoramiento del destino, equipamiento e instalaciones de apoyo a los productos y aspectos de marketing a considerar. A través de este estudio se definieron 5 productos de Patrimonio Cultural y 11 productos turísticos basados en Ecoturismo en el Desierto Costero.

Tercer indicador

- Al mes 12, al menos 4 productos turísticos con potencial de desarrollo identificados.

Resultados alcanzados

Los productos turísticos fueron definidos a través de la consultoría experta en diseño de productos turísticos basados en Ecoturismo y Patrimonio Cultural, donde se definieron los atributos de productos, recomendaciones generales, perfil de productos organizados por TTOO, potenciales TTOO internacionales por producto, términos y condiciones del trabajo con operadores, además de herramientas de trabajo para la definición de productos. De los 16 productos definidos en total, se identificaron o priorizaron cinco productos con potencial de desarrollo, los cuales corresponden a City Tour de Chañaral, Ruta del Chango, Ruta Escénica, Hiking por el Desierto Costero y Mountain Biking por el Desierto Costero. Cabe destacar que los mismos se encuentran en proceso de puesta en marcha.

Cuarto indicador

- A los 8 meses, 2 talleres de sensibilización y jerarquización.

Resultados alcanzados

Con fecha 16 de marzo de 2009, se realizó un taller de sensibilización de productos turísticos, donde se vieron temas vinculados a la Gestión de Productos Turísticos, tratando temas de conceptualización de productos turísticos, componentes y conceptos, estructuración del producto, operación turística, funciones e interacciones de proveedores y operadores, canales de comercialización, manual del producto, Interacción con TTOO especializados, herramientas y estrategias, entre otros.

Para este taller se contó con la participación de 21 asistentes, la mayoría de los cuales eran prestadores de servicios turísticos (transporte, alojamiento, operadores, guías, asociaciones gremiales), además de socios del proyecto.

Además, se realizó una segunda reunión con el Comité Consultivo del proyecto, con fecha 26 de mayo de 2009, donde se presentó ante los socios del proyecto los productos turísticos definidos, exponiendo los productos con potencial de desarrollo. A esta reunión asistieron la totalidad de los socios.

Quinto indicador

- Al mes 14, 2 talleres de capacitación en prestación de servicios turísticos.

Resultados Alcanzados

Inicialmente, se identificaron, a través de entrevistas y encuestas aplicadas a actores locales relevantes del territorio y a empresarios turísticos, las necesidades de capacitación. A esto, se sumó la identificación de brechas para la aplicación de la norma de calidad, y se aunaron todas estas necesidades y requerimientos para trabajar en una propuesta de capacitación y talleres que permitiesen fortalecer el recurso humano del destino y de esta forma fortalecer el desarrollo de la actividad turística en Chañaral-Pan de Azúcar. A la fecha, se realizaron los dos talleres de capacitación en prestación de servicios turísticos.

Actualmente se está trabajando en la medición de brechas de calidad para la aplicación de las Normas de Turismo, lo que permitirá complementar la propuesta de requerimientos y necesidades de capacitación definidas a través de la información levantada en el diagnóstico del destino. Esto se está adicionando y complementando con la información obtenida de los planes de formación que otras instituciones y organismos ejecutarán en el territorio, con la finalidad de complementar y potenciar los talleres de capacitación y no desperdiciar recursos y esfuerzos.

Sexto indicador

- Al mes 14, 25 Pymes han recibido AT en gestión empresarial y gestión turística.

Resultados Alcanzados

Con el proyecto de brechas de calidad, se entrevistó a más de 40 empresas que prestan servicios de guías, transporte, hotelería y restauración. Se realizaron visitas oculares a los emprendimientos y se identificaron los temas puntuales de calidad que necesitan mejorar.

El informe con los requerimientos de calidad de los emprendimientos, que aún no fue entregado por el consultor a cargo del mismo, será entregado a SERNATUR, para que en el marco del programa de Certificación de Normas de Turismo de dicha entidad, se trabaje en solucionar las brechas identificadas, con el co-financiamiento de Innova Chile.

Por lo anterior, se considera un cumplimiento del 50% de este indicador.

Séptimo indicador

- Al mes 15, el proyecto priorizado con diseño finalizado.

Resultados alcanzados

El diseño del proyecto piloto de productos turísticos, que se ha priorizado, aún no ha sido finalizado. El objetivo de este programa es atraer turistas desde Caldera a la provincia de Chañaral, con una propuesta complementaria e inclusiva.

Es un proyecto que se orienta a facilitar una actividad programada en la provincia de Chañaral, que incluya la contratación directa de servicios de apoyo para el entretenimiento de visitantes de la cercana Caldera. Esta propuesta surge de un análisis de los empresarios hoteleros de Caldera, de que faltan actividades programadas para la tarde noche para los veraneantes de Caldera, los cuales durante el día hacen playa y por la tarde se aburren. Esto concuerda con el afán de los empresarios de Chañaral, de ser un destino complementario a los visitantes de Caldera.

En este contexto se pretende contratar al menos una compañía local (de la provincia de Chañaral) de bailes típicos, arrendar un bus para el traslado de turistas desde Caldera a la provincia de Chañaral, además de la contratación de un guía especializado que acompañe

a los turistas desde y hacia Caldera. Asimismo, se prevé contratar al menos 2 personas que entreguen volantes con información durante la semana en Caldera.

El objetivo es que cada día viernes y sábado de la próxima temporada estival, la gente que veranea en Caldera visite la provincia de Chañaral, con un itinerario que parte a las 19:00 desde Caldera y que retorne alrededor de las 24:00 a esa misma ciudad. En estos viajes, ellos podrán disfrutar gratuitamente de bailes típicos, transporte (bus) y servicio de guía. Además, podrán consumir gastronomía típica, artesanías, y dependiendo del día, se podrán realizar visitas al observatorio de Inca de Oro.

Como el indicador se refiere al diseño del proyecto, y el mismo está casi finalizado, se considera un cumplimiento del 80% de este indicador.

Octavo indicador

- Al Mes 18, un plan de marketing y comercialización diseñado.

Resultados alcanzados

El plan de marketing fue diseñado por la consultora Carla Rubio, después de un proceso de validación con Eurochile, que implicó la implementación de ajustes y mejoras al mismo. El plan plantea una estrategia de base para el desarrollo de la marca del territorio, y para posicionar al destino, tanto en Internet como con los TTOO mayoristas en Santiago. El plan involucra actividades como la visita de TTOO y de tours de prensa (Fam Press). Este plan de marketing, diseñado para los próximos tres o cuatro años, implica una herramienta de gestión concreta y útil para la recién conformada OGD.

Noveno indicador

- Al mes 17, la Marca turística del destino diseñada participativamente.

Resultados alcanzados

Se han realizado los talleres iniciales, pero se cambió la metodología de desarrollo porque las primeras reuniones no fueron muy participativas. Como la participación fue reducida se incorporó la posibilidad que los interesados puedan brindar sus opiniones on-line, y de ese modo democratizar la decisión. El link para acceder al formulario es el siguiente: <http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=es&formkey=dDIRZWd2RnJmdWtLNHhnbEJ0bGRTbFE6MA>

Los interesados en participar tienen plazo hasta el 21 de enero y se prevé que la marca esté diseñada en el mes de febrero.

Como el diseño de la marca implica un proceso participativo, se considera que este indicador muestra un 60% de avance.

Décimo indicador

- Al mes 20, 10.000 folletos promocionales y material fotográfico y audiovisual elaborados.

Resultados alcanzados

Esta actividad no se ha realizado, y la intención de Eurochile es no llevar a cabo el diseño de este material, porque sería redundante a lo que ya se ha realizado.

Para reemplazar el impacto de esta actividad, se solicitará una no objeción al FOMIN para destinar parte de los recursos comprometidos para esta actividad a la organización de tours de familiarización con los principales TTOO chilenos, y algunos argentinos.

Como no se prevé llevar a cabo la actividad, la misma no se considera en el porcentaje total de avance del componente.

IV.2.3 Componente 3: Transferencia del proyecto al Destino.

El objetivo del componente es institucionalizar en el territorio la gestión del destino. Busca el desarrollo de los conocimientos requeridos para una adecuada transferencia de la Gestión de Destino, que asegure la sostenibilidad del desarrollo del turismo en el territorio. Como complemento, implementa acciones de marketing y promoción del destino en el ámbito nacional e internacional.

Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

Primer indicador

- Al mes 24, un protocolo firmado y definida participativamente la institución que liderará la gestión del destino al finalizar el proyecto.

Resultados alcanzados

No sólo se ha firmado el protocolo, sino que se ha definido participativamente la institución que liderará la gestión del destino y la misma fue constituida.

Segundo indicador

- A los 24 meses, dos cursos de capacitación a gerentes, trabajadores y proveedores de empresas de servicios turísticos.

Resultados alcanzados

Los funcionarios de Eurochile realizan periódicamente cursos relacionados con el turismo en el destino. Algunos de los temas ofrecidos a los actores de turismo de Chañaral son los siguientes:

- ✓ Gestión de Destinos
- ✓ Fomento productivo en turismo
- ✓ Ordenamiento Territorial
- ✓ Marketing turístico
- ✓ Productos y servicios turísticos innovadores

Asimismo, a cada consultor contratado se le incluye en los términos de referencia como producto de sus servicios profesionales, el desarrollo de un curso o seminario sobre un tema de interés para los actores locales.

Por todo lo anterior, este indicador se considera totalmente cumplido.

Tercer indicador

- A los 24 meses, 2 reuniones de transferencia con el Comité Consultivo.

Resultados alcanzados

Hasta la fecha de misión se habían llevado a cabo cuatro reuniones del Comité Consultivo, en las cuales Eurochile mostró los resultados de las consultorías ejecutadas, para que los actores locales se apropien de la información brindada por los consultores.

A partir de la conformación de la OGD, las reuniones convocan a todos los miembros de la misma. La próxima reunión está prevista para el 21 de enero a las 16:30 en la Biblioteca Municipal de Chañaral. Este indicador se considera cumplido.

Cuarto Indicador

- Al mes 23, al menos 2 productos turísticos presentados ante operadores.

Resultados alcanzados

Esta actividad no se ha realizado aún, porque el diseño de los productos turísticos no ha finalizado.

Quinto Indicador

- Al mes 24, al menos 1 producto turístico publicado en guía especializadas de promoción.

Resultados alcanzados

Esta actividad no se ha realizado, pero se estima que podrá completar antes de la finalización del proyecto.

Sexto Indicador

- Al mes 24, organización de un seminario.

Resultados alcanzados

El seminario de cierre del proyecto deberá realizarse al finalizar el mismo.

Observaciones

En el cuadro de indicadores, se califica a todos los indicadores, incluso a aquellos que deben estar cumplidos a la finalización del proyecto. Esto se realiza para poder comparar el avance físico del proyecto con la ejecución presupuestaria del mismo.

IV.3 Ejecución Presupuestaria

En el Convenio firmado entre el BID / FOMIN y Eurochile se estableció un monto total de U\$ 357.000 para el programa, de los cuales el BID / FOMIN se comprometió a aportar US\$ 150.000 y el aporte de los restantes U\$ 207.000 fue comprometido en concepto de contraparte local. En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto aprobado por el FOMIN.

Presupuesto aprobado inicialmente por el FOMIN, y vigente a la fecha:

Componentes	FOMIN	Contraparte Local	Total
I. Diagnóstico y sensibilización	51.729	72.769	124.498
II. Fortalecimiento del destino Turístico	52.745	68.173	120.918
III. Transferencia del proyecto al Destino	25.740	16.498	42.238
Evaluaciones	10.000	-	10.000
Auditoría	5.000	-	5.000
Imprevistos	4.786	2.205	6.991
Unidad de Coordinación	-	47.355	47.355
Total	150.000	207.000	357.000

Durante la misión de evaluación se tuvo acceso a los documentos del programa y se calculó la siguiente ejecución del presupuesto.

Ejecución Presupuestaria y Saldos del Programa

Categorías de inversión	Saldo ejecutado al 30-11-09			Saldo del presupuesto al 30-11-09		
	FOMIN	Contraparte Local	Total	FOMIN	Contraparte Local	Total
I. Diagnóstico y sensibilización	20.471	72.769	93.240	31.258	0	31.258
II. Fortalecimiento del destino Turístico	0	68.173	68.173	52.745	0	52.745
III. Transferencia del proyecto al Destino	0	16.498	16.498	25.740	0	25.740
Evaluaciones	1.500	-	1.500	8.500	0	8.500
Auditoría	0	-	-	5.000	0	5.000
Imprevistos	0	2.205	2.205	4.786	0	4.786
Unidad de Coordinación	-	47.355	47.355	-	0	-
Total	21.971	207.000	228.971	128.029	0	128.029

Como puede observarse en el cuadro anterior y en el siguiente, el manejo de los fondos del programa por parte de Eurochile ha sido correcto. Todos los fondos de la contraparte fueron ejecutados al 30 de noviembre de 2009, dado que este proyecto tiene algunas particularidades: i) el proyecto comenzó a ejecutarse con recursos de Innova Chile, y los fondos FOMIN actuaron como contraparte de los recursos brindados por Innova Chile; ii) el aporte de los recursos no es simultáneo, sino que existe un desfase entre las dos fuentes de recursos. Desde el mes de diciembre de 2009 y hasta la finalización del proyecto, los únicos recursos disponibles son los del FOMIN.

Por ello, el pari passu que fue fijado en 42% de aporte FOMIN y 58% de aporte de contraparte, se encuentra totalmente desfasado, con sólo un 10% de uso de recursos FOMIN y un 90% de aporte local. Como a partir del mes de diciembre, sólo se emplearán los fondos FOMIN, se prevé que a la finalización del proyecto, se cumplirá con el pari passu establecido en el documento de diseño.

En general es recomendable que los fondos destinados a administración de un proyecto no superen el 12% del presupuesto total, pero en el caso de los proyectos FOMIN, que son proyectos piloto donde el impacto es reducido, es aceptable que este porcentaje aumente hasta el 20%. En el caso del proyecto bajo análisis, la categoría Unidad de Coordinación absorbió exactamente el 20% del monto erogado hasta el momento de la misión por el proyecto.

Porcentajes de Ejecución Presupuestaria y Saldos del Programa

Categorías de inversión	Saldo ejecutado al 30-11-09			Saldo del presupuesto al 30-11-09		
	FOMIN	Contraparte Local	Total	FOMIN	Contraparte Local	Total
I. Diagnóstico y sensibilización	40%	100%	75%	60%	0%	25%
II. Fortalecimiento del destino Turístico	0%	100%	56%	100%	0%	44%
III. Transferencia del proyecto al Destino	0%	100%	39%	100%	0%	61%
Evaluaciones	15%	100%	15%	85%	0%	85%
Auditoría	0%	-	0%	100%	-	100%
Imprevistos	0%	-	32%	100%	-	68%
Unidad de Coordinación	-	100%	100%	-	0%	0%
Total	15%	100%	64%	85%	0%	36%

Ejecución Física y Financiera del Programa

Componente	Ejecución	
	Física (Concreción de Metas)	Financiera
I. Diagnóstico y sensibilización	95%	75%
II. Fortalecimiento del destino Turístico	77%	56%
III. Transferencia del proyecto al Destino	50%	39%

Por otra parte, si se compara la ejecución física del programa, de acuerdo al cumplimiento de los indicadores, con la ejecución presupuestaria, es posible concluir que existe una coherencia entre el nivel de ejecución y el presupuesto asignado a cada componente. Incluso, en todos los casos la ejecución física es superior a la financiera, demostrando así un excelente uso de los recursos del proyecto.

IV.4 Dificultades durante la ejecución

El equipo de proyecto encontró varias dificultades durante la ejecución y tuvo la capacidad de solucionarlas. Las más importantes fueron:

- (i) Retraso en algunas consultorías: existió un retraso inicial en el proyecto, vinculado a la selección participativa de la empresa que ejecutaría el levantamiento de la Línea de base y diagnóstico del destino. Esto provocó un retraso en el proceso de contrataciones posteriores, que dependían de sus resultados. Los mayores retrasos se registraron en la consultoría para capacitación del Comité Consultivo en gestión

de destinos turísticos y en la consultoría de elaboración y análisis de cartera de inversiones públicas y privadas. Además, EuroChile modificó su procedimiento de selección y contratación de consultores, lo que también influyó en el retraso.

Solución: para dar solución a este retraso, se revisaron los procesos participativos de contratación y desarrollo de consultorías. Además se continuó con la ejecución de las actividades que eran independientes de las consultorías pendientes.

- (ii) Impresión y distribución de la cartografía digital: se retrasó la impresión y distribución, debido a que la última actualización de la cartografía se llevó a cabo una vez finalizado el diagnóstico y catastro, principal insumo para su elaboración. Asimismo, inicialmente para visualizar la cartografía, se requería contar con el programa Arcview, el cual no está disponible fácilmente, ya que requiere licencia; por lo tanto se ha limitado su difusión, debido a que tanto los socios del proyecto como actores locales no cuentan en su totalidad con este programa.

Solución: se prevé elaborar y desarrollar la cartografía en archivo KMZ, el cual permite revisar y visualizar a través de Google Earth, pudiendo de esta forma difundir la cartografía a través de Internet, quedando de esta forma disponible y de fácil acceso a todos los socios y actores locales del territorio, ya que sólo se requiere contar con Internet.

- (iii) La falta de confianza de la gente: los habitantes de Chañaral desconfiaban de la capacidad del proyecto de incidir en su zona, porque antes existieron muchas empresas que hicieron diagnósticos y nunca dejaron nada plasmado en el territorio. Por ello, al principio la convocatoria a los talleres de planificación fue difícil, como así también que los actores entendiesen el proyecto, que comprendieran el rol de Eurochile y que era necesario desarrollar un proceso participativo.

Solución: la desconfianza se pudo revertir a través del trabajo serio de Eurochile, y para lograr convocatoria a los primeros talleres fue muy útil el apoyo de los miembros del directorio y en especial del Gobernador de la provincia de Chañaral.

- (iv) Selección del Coordinador Local: fue difícil encontrar una persona con las competencias adecuadas para realizar la tarea de coordinación. Para el primer proceso de selección se difundió la búsqueda entre los socios y en el sitio web de Eurochile, pero se presentaron sólo 5 candidatos, de los que se seleccionaron tres, y de esos tres los socios seleccionaron al coordinador. Incluso el primer coordinador local cuando fue entrevistado manifestó que fue mucha responsabilidad trabajar como Coordinador local del proyecto de Eurochile, y se sintió superado por la responsabilidad.

Solución: el primer coordinador local puso su mejor empeño y se obtuvieron resultados positivos, pero después tuvo que renunciar por problemas personales. La actual coordinadora posee las competencias adecuadas, sólo que necesita dedicarle más tiempo a su rol de promotora de las acciones de Eurochile en el territorio, y eso sólo puede conseguirse con un incremento en el monto mensual recibido por ella, porque de lo contrario no es posible exigirle más de lo que está haciendo.

- (v) Demoras en la contratación de consultores y rotación de personal del área administrativa: en los informes semestrales se reportaban ambos problemas, y los mismos continúan, ya que la posición de asistente administrativo del proyecto de Termas, está vacante desde mediados de Agosto.

Solución: no se le ha encontrado solución a este problema, pero Eurochile debe prestar atención a esto, dado que los permanentes cambios del Jefe del Área de Administración de Eurochile (3 cambios en 2 años) y del asistente administrativo a cargo de los programas del FOMIN (es la tercera persona contratada en dos años) generan una cadena negativa, donde no se pueden transmitir los aprendizajes.

IV.5 Conclusiones

El trabajo realizado por el equipo de la Fundación Eurochile, para contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona de Pan de Azúcar, articulando actividades empresariales y de la comunidad, y consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos del mercado ha sido satisfactorio.

El equipo de Eurochile tuvo que lidiar con la falta de interés de los actores locales y con la nula experiencia en turismo de las comunidades involucradas. A pesar de esto, los actores locales, principalmente del sector público, han comprendido la potencialidad del desarrollo turístico en la zona, se han alcanzado por consenso decisiones fundamentales, como la creación de la OGD y el proyecto cuenta con el respaldo del sector público, que garantiza la sostenibilidad económica de la OGD por los próximos cinco años.

El proyecto casi no demuestra puntos débiles, con excepción de: i) el sesgo de trabajo con el sector público, justificado a partir de la inexistente red de prestadores de servicios privados; ii) algunos retrasos en la ejecución, vinculados a demoras en la finalización de algunas consultorías; y iii) la escasa presencia de Eurochile en el territorio, por la reducida participación de la coordinadora local en las actividades vinculadas al turismo que se desarrollan en la provincia.

La Fundación Eurochile ha logrado despertar el interés de los diferentes actores públicos y privados en un proceso de desarrollo integral del turismo en la provincia de Chañaral; y para garantizar el éxito del proyecto se requiere que la OGD se constituya en el actor principal del desarrollo turístico del territorio, liderando la constitución de un tejido interinstitucional sostenible y apoyando el desarrollo y fortalecimiento de redes de prestadores de servicios privados.

V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)

En este capítulo se analizan los resultados del proyecto en términos de impacto en los distintos niveles. Las conclusiones que aquí se presentan surgen del relevamiento de información secundaria y de información primaria recabada por este consultor durante la misión⁷.

El impacto obtenido por las acciones del proyecto es más visible en el primer componente que en los otros dos. Para facilitar la lectura, se presentan las conclusiones desagregando cada componente y posteriormente se hace mención al impacto en otros actores relacionados con el proyecto.

V.1 Evaluación de impacto por componentes

V.1.1 Componente 1: Diagnóstico y sensibilización

Es en este componente donde se observa el mayor impacto de las acciones del programa, dado que el proyecto ha logrado que se hable de turismo en la provincia de Chañaral, que tiene un perfil productivo totalmente volcado hacia la minería, y a la provisión de servicios para la minería.

Todavía no se observa que el turismo haya comenzado a generar un cambio en la vida o en los ingresos de los beneficiarios, pero están dadas las condiciones para que al final del proyecto, comiencen a vislumbrarse impactos directos del turismo en las comunidades beneficiadas. Incluso, en el corto plazo es posible esperar algún impacto en los ingresos de las poblaciones beneficiadas entre los meses de Diciembre a Marzo, en coincidencia con la temporada alta y el incremento del flujo de turistas a la región.

Sin embargo, el principal impacto del proyecto no es el económico, sino el desarrollo de la capacidad organizativa y el empoderamiento de los actores locales. La constitución del Consejo Consultivo, la capacitación de actores claves en gestión de destinos turísticos y la formulación del plan estratégico de administración del destino, que se llevó a cabo de forma participativa y con la presencia de los principales actores locales vinculados al turismo, permitió posicionar al turismo como una alternativa de desarrollo económico para la provincia y movilizar a algunos empresarios y funcionarios a participar para instalar a la provincia de Chañaral en el mapa turístico nacional.

Inicialmente el trabajo de Eurochile se centró en el sector público, dado que no existía una masa crítica de empresarios y emprendedores interesados en promover el turismo en la región. Como consecuencia de esto, los representantes del sector público invitados se comprometieron activamente y permitieron que en la región se comenzara a pensar en el turismo como una herramienta de desarrollo local. A partir del involucramiento del sector público, se incrementó el impacto del proyecto, dado que se logró sensibilizar en el tema turístico a parte de la población.

⁷ Durante la misión se llevaron a cabo 10 entrevistas en profundidad y 3 reuniones grupales, de las que participaron 13 personas entre emprendedores y funcionarios de las comunidades de la región.

Algunas frases expresadas por las personas entrevistadas demuestran la satisfacción por la capacidad organizativa que se logró desarrollar y el compromiso para trabajar en pos del desarrollo del turismo:

“Hace 3 años no se pensaba en el turismo como se piensa ahora, se trabajaba de forma individual; ahora se asocian los empresarios y la parte pública para crear un producto” (Wilfredo Briones – Empresario Turístico Diego de Almagro)

“Este proyecto permitió que las autoridades se sensibilicen hacia el turismo. Las mismas autoridades que antes miraban con recelo al turismo “ (Daniel Díaz – SERNATUR)

“Se ha avanzado harto, porque la gente no tenía idea de turismo aquí, y ahora después de 30 años en el turismo, veo resultados” (Jorge Rojas Tapia – Empresario Turístico Chañaral)

V.1.2 Componente 2: Articulación y fortalecimiento de la red de prestadores de servicios

El impacto en este componente es reducido, existe un impacto en los beneficiarios que recibieron capacitación, pero es aún incipiente el trabajo asociativo entre los prestadores de servicios turísticos. En el caso de la ciudad de Chañaral, no existe asociatividad entre los empresarios turísticos, e incluso son pocos los que participan de las reuniones convocadas desde la actual OGD. En Diego de Almagro, a pesar de que la cantidad de empresarios es reducida, la participación de los empresarios es mayor, están tratando de organizarse y ofrecer productos y servicios integrales.

Como se mencionó anteriormente, este proyecto tiene la difícil tarea de promover el turismo en una provincia que no se siente turística. Por ello, no existía al iniciar el proyecto y es muy reducida aún, la red de prestadores de servicios turísticos.

El primer paso llevado a cabo por el proyecto, fue capacitar a los prestadores de servicios para que comprendieran el potencial de transformar sus “servicios de apoyo a la minería” en servicios para el turismo. De este modo, algunos emprendedores comprendieron la importancia del turismo para el desarrollo de la región, y comenzaron a apoyar las acciones del Comité Consultivo.

Sin embargo, para incrementar el impacto del proyecto, es necesario fortalecer el tejido social que se está construyendo alrededor del tema turístico, para permitir romper los límites geográficos y que los habitantes de Chañaral, Diego de Almagro, Inca de Oro y El Salvador se integren en un destino común. También resulta necesario crear lazos de confianza entre los emprendedores, para que se apoyen mutuamente y se apropien del destino. Lograr esto constituiría un éxito del programa y brindaría tranquilidad con miras al futuro, porque si se logra fortalecer la red de prestadores de servicios los resultados económicos serán más fáciles de alcanzar.

Incluso deberían organizarse desde la OGD, con el apoyo del proyecto, redes entre empresarios del mismo rubro, para fortalecer la capacidad organizativa de los beneficiarios. Esto requerirá esfuerzo y dedicación por parte del Gerente de la OGD y de la Coordinadora Local, ya que inicialmente resulta difícil organizar y atraer a los empresarios a las reuniones de las redes.

Una alternativa para incrementar el impacto y fortalecer las redes de empresarios sería diseñar y organizar una Ruta de Sabores Locales. En el diagnóstico se menciona como una debilidad que la mayoría de los establecimientos de la ciudad de Chañaral concentran su oferta en productos marítimos; esto podría transformarse en una fortaleza de la provincia, dado que la variedad y calidad de los crustáceos y mariscos de la zona constituye un atractivo para los turistas de otras regiones y más aún de otros países.

Una experiencia similar se desarrolló en el proyecto “Desarrollo Turístico Rural en el Territorio Paraíso” en Cali, Colombia (ATN/ME 9563-CO), donde ante la necesidad de innovar en el tema gastronómico, y a partir de una visita de 4 chefs al destino, surgió la idea de crear una ruta gastronómica. Para ello, se contrató la asesoría de una experta en gastronomía, con quien se diseñó el proceso para la construcción de la ruta que incluyó: (i) la sensibilización e inscripción de los empresarios, (ii) la realización de una gira para conocer la experiencia de la ruta del Quindío; (iii) la definición de las bases y categorías del concurso, (iv) una gestión de patrocinios con empresas y medios de comunicación especializados⁸; (v) una asesoría y capacitación con visión de producto a empresarios y trabajadores, y (vi) la selección de los empresarios finalistas y ganadores.

El desarrollo y difusión de esta ruta permitió: (i) reposicionar el sector gastronómico del destino, (ii) recuperar recetas ancestrales, (iii) que los alojamientos incorporaran servicios de alimentación, y (iv) que los patrocinadores colaboraran a difundir el destino en revistas especializadas en gastronomía.

La ruta diseñada, denominada Ruta de los Sabores de María, disparó la demanda en los establecimientos ganadores y tuvo un impacto entre los mismos empresarios de la red, ya que conocieron los platos de los ganadores del concurso y ahora los recomiendan a aquellos turistas que quieren buscar algo diferente. Además, fue tal el impacto del concurso, que la red se ha planteado como objetivo realizar un concurso anual.

V.1.3 Componente 3: Transferencia del proyecto al Destino

A pesar que ninguna de las actividades de este componente se ha completado aún, la conformación de la OGD y su puesta en marcha constituyen el principal impacto de este componente.

⁸ La gestión de patrocinios logró el apoyo de 10 empresas del sector privado de la región y del país, que contribuyeron con dinero, chefs, insumos y transporte de jurados. Además, se obtuvo el apoyo de medios de comunicación para la difusión y publicación de notas.

En el proceso de conformación de la OGD se sentaron las bases para el diálogo, la inclusión y la unión de todos los actores claves que intervinieron en el proceso de desarrollo turístico. El Jueves 26 de noviembre de 2009, se llevó a cabo el acto de lanzamiento de la OGD, la cual posee objetivos estratégicos y lineamientos claros hacia donde ir, que brindan seguridad a quienes participan en la misma.

Para su funcionamiento, la OGD contará con un Directorio, presidido por el Gobernador de la Provincia de Chañaral, más siete representantes del sector privado y seis del sector público, quienes llevarán adelante un proceso participativo y cooperativo en beneficio del desarrollo turístico sustentable del destino, y cuyo objetivo general será articular, desarrollar, promover y posicionar una cartera de productos y servicios turísticos competitivos para contribuir a la diversificación económica de la provincia.

En su labor, contará con el apoyo de un comité técnico asesor y una gerencia del destino, encargados de asesorar al directorio y a las comisiones de trabajo de la OGD, en temáticas pertinentes al desarrollo turístico, proponiendo metodologías, focalización de recursos y visualizando escenarios futuros para las intervenciones.

Incluso la OGD de Chañaral, al ser uno de los primeros ejemplos de OGD en Chile, se ha constituido en un modelo a imitar por otras regiones. Al respecto, es destacable la coordinación de esfuerzos y del trabajo entre Iván Méndez Rodríguez (Gerente del PTI Turismo Chañaral y Gerente de la OGD) y Carlos Noda (Gerente Territorio Chañaral de Chile Emprende) para no duplicar esfuerzos ni recursos, y la inclusión de todas las instituciones vinculadas al turismo bajo el paraguas de la OGD.

Uno de los empresarios entrevistados manifestó su conformidad al respecto:

“La OGD se ve bastante bien, asumida en el marco del PTI. Con un equipo de trabajo y mucha credibilidad del gerente en la comunidad. Hoy la OGD es la cara visible del destino”

Asimismo, resulta muy satisfactorio que el PTI haya asegurado los recursos necesarios para la operación de la OGD por los próximos cinco años. Esto permitirá al Gerente focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de las redes empresariales y en la promoción y consolidación del destino, sin malgastar su tiempo en la búsqueda de recursos para sostener la OGD.

V.2. Evaluación de impacto y satisfacción en otros actores

Habiendo mencionado los niveles de impacto y satisfacción en los emprendedores y empresarios, es posible analizar el impacto en lo que respecta a los socios de la OGD. A nivel institucional se evidencia que el proyecto ha sido recibido positivamente en las distintas entidades públicas y existe un alto nivel de satisfacción de los funcionarios. El interés por el desarrollo del turismo en la provincia quedó evidenciado en el compromiso del Gobernador con los objetivos de la OGD y con la sostenibilidad del proyecto.

Otro impacto aún incipiente, que el proyecto debería trabajar para fortalecer, apoyado en el proceso de acompañamiento empresarial que se desarrollará en el marco del Programa AI – Invest IV, es la constitución de un tejido de relaciones que integre a las Pymes turísticas, la comunidad local y otros sectores para desarrollar una cultura turística que beneficie a todos. Durante la misión se conversó con los actores locales sobre la importancia de promover los beneficios y potencialidades del turismo entre los niños y jóvenes de Chañaral. Al respecto, el Gerente de la OGD informó que se formuló un programa de formación continua en Conciencia Turística que se está por presentar a Innova Chile, para ser ejecutado por la OGD. El programa prevé un año de ejecución con una inversión de aprox. USD 100.000 para desarrollar conciencia turística en la población. No se tuvo acceso al programa detallado, pero como parte del mismo, se debería considerar hacer conocer a los habitantes de la provincia los atractivos de la misma.

De esta forma, se podría modificar el sentir de los habitantes de Chañaral, que según uno de los funcionarios entrevistados no valoran su territorio, tal como puede observarse en las siguientes frases:

“Los pobladores sienten que no tienen atractivos turísticos comparados con las playas de La Serena y con el desierto y los geysers de San Pedro de Atacama.”
(Daniel Díaz – SERNATUR)

“Hay que sensibilizar a la comunidad para que sientan que el turismo es un beneficio para todos.” (Daniel Díaz – SERNATUR)

V.3. Conclusiones

Por todo lo expuesto, puede concluirse que el impacto del programa hasta el momento es reducido, pero se espera un mayor impacto cuando se incremente el flujo de turistas en la próxima temporada alta.

El mayor impacto del proyecto se observa en la importancia que los actores locales (sobretudo del sector público) otorgan al turismo y al potencial de desarrollo que éste ofrece, en una provincia con un perfil productivo totalmente volcado hacia la minería, y a la provisión de servicios para la minería.

Otro impacto destacado es la conformación de la OGD, que demuestra una capacidad organizativa local sustentable, basada en la participación de todos los involucrados y en la toma de decisiones por consenso.

Como todos los proyectos financiados por el FOMIN, este es un proyecto piloto, que tiene como objetivo articular las actividades empresariales y de la comunidad, consolidando una oferta de productos y servicios turísticos acordes a los requerimientos del mercado.

La tarea de Eurochile como agencia ejecutora no es sencilla, porque implica posicionar al turismo como herramienta de desarrollo local, en un territorio cuyos actores no consideraban al turismo como una alternativa para generar beneficios para la comunidad.

Por ello, el proceso de desarrollo del turismo en la provincia es lento, y el impacto que se puede esperar de este proyecto durante el plazo de ejecución estará más relacionado al empoderamiento de los actores locales, al desarrollo de la capacidad organizativa y a la mejora de los atractivos y servicios turísticos del territorio, que al incremento del número de turistas en la provincia o a mejoras en los ingresos de los proveedores de servicios turísticos.

VI. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se analiza la ejecución del proyecto. La atención se centra en el rol y el desempeño de la agencia ejecutora del proyecto, en la diligencia en los procesos, en la comunicación con sus beneficiarios y en la oportunidad de los servicios brindados.

VI.1 Principales fechas del proyecto

Como forma sintética de presentación de las actividades ejecutadas se presenta un detalle de los principales hitos logrados por el Proyecto⁹. Al ser un Mini FOMIN, el mismo no pasa por el Comité de Donantes de Washington.

Las fechas claves del proyecto son las siguientes:

- ✓ El 25 de junio de 2008, se firmó la Carta Convenio entre Eurochile y el BID.
- ✓ El 14 de octubre de 2008, se llevó a cabo el primer desembolso.

VI.2 Desempeño en la ejecución por parte de la Fundación Eurochile

VI.2.1 Diligencia en los procesos

El equipo de la UCP forma parte del equipo técnico de la Dirección de Turismo de Eurochile, por lo que la coordinación con el resto de los técnicos de la institución es excelente.

Debido a que cuando se comenzó la ejecución, el sector privado relacionado con el turismo era casi inexistente, el trabajo de Eurochile en el territorio se concentró inicialmente en el sector público. Esto fue observado por algunos de los beneficiarios entrevistados, quienes manifestaron su interés por tener una relación más cercana con Eurochile.

Asimismo, algunos empresarios y un funcionario público manifestaron su disconformidad por la poca presencia de Eurochile en el territorio. Algunas frases extraídas de las entrevistas expresan esto:

“Fue super positivo el trabajo de Eurochile, pero no están presentes en el territorio. Tienen que estar presentes en el territorio, tienen que conocer a la gente porque el turismo no se hace solo en papeles”

“No he llamado ni contactado a Eurochile porque no los siento cerca como para tratar estos temas con ellos” (Carlos – Chile Emprende)

“Al no tener oficina, la presencia de Eurochile en la zona no se ve con claridad” (Dania Montefuso – Coordinadora local)

⁹ Para un detalle completo de las actividades se pueden ver los Informes Semestrales de Progreso presentados por la Unidad Ejecutora del Programa.

A pesar que los representantes de Eurochile manifestaron que la modalidad de trabajo de la institución se basa en un trabajo con los actores locales, con visitas periódicas pero sin instalar una oficina en el territorio involucrado, esta demanda de los actores locales del sector turístico debe ser tenida en cuenta por Eurochile, porque estas personas constituyen los beneficiarios del programa y van a ser parte del crecimiento del turismo en Chañaral.

Durante la misión se informó que en algún momento se solicitó a CORFO que permitiese la presencia de la Coordinadora Local de Eurochile en sus oficinas, pero nunca se autorizó dicho pedido. Sería recomendable reiterar la solicitud, para incrementar así la presencia de Eurochile en el territorio.

Para fortalecer la presencia de Eurochile en el territorio, se deberían destinar más recursos para el Coordinador Local, para que pueda tener mayor dedicación para el proyecto e incrementar la participación de Eurochile en las acciones que se llevan a cabo en la provincia.

Es necesario mencionar que la Coordinadora Local del programa de Eurochile es la esposa del Gerente del PTI y de la OGD, por lo cual ella se mantiene permanentemente informada de las acciones relacionadas con turismo que se llevan a cabo en la provincia. Sin embargo, sería necesario que tuviese una actitud más proactiva, para que la presencia de Eurochile en el destino sea más palpable para los empresarios y funcionarios públicos.

VI.2.2 Comunicación eficiente y efectiva con sus beneficiarios

Por las características del proyecto, no existe un número determinado de beneficiarios, dado que todos los emprendedores relacionados con el turismo, así como la población en general, son potenciales beneficiarios del mismo. Por ello, la comunicación con los beneficiarios se realiza a través de las instituciones públicas y privadas que conforman el Consejo Directivo del proyecto, y a través de los medios de prensa.

Durante los años 2008 y 2009 el proyecto tuvo 29 apariciones en la prensa, 19 en el año 2008 y 10 en el 2009. La mayoría de estas apariciones son noticias gestionadas por la agencia de comunicaciones, pero dentro de este número se incluyen algunos insertos y avisos pagados con fondos FOMIN o con los recursos de contraparte de InnovaChile.

Además, es posible encontrar noticias acerca del proyecto en la página web de Eurochile (www.eurochile.cl) y en el newsletter mensual que envía la institución a una base de contactos.

De todos modos, como el territorio del proyecto es extenso, es imposible llegar a todos los pobladores. En ese aspecto, es recomendable establecer un continuo contacto de la Coordinadora Local y el equipo de la UCP con los municipios y las redes de empresarios, como la mejor forma de estar en contacto con la problemática local.

Al respecto, hay que mencionar que en la Mesa de Turismo participan 17 empresarios y tienen una representante en la OGD. A su vez, los empresarios que participan de la mesa

de Turismo representan a una cantidad importante de microempresarios, como es el caso de la Caleta de Pan de Azúcar, donde hay por lo menos 20 microempresarios, entre las señoras de los puestos de comida y los pescadores que transportan a los turistas a la Isla.

Para que la comunicación del proyecto resulte exitosa, es necesario verificar que los empresarios que representan a grupos en la OGD, realmente se comuniquen con las bases y transmitan lo que se hace en la OGD.

VI.2.3 Oportunidad de los productos y servicios brindados

Los servicios brindados por el programa a los beneficiarios resultaron oportunos, dado que permitieron la coordinación de las instituciones públicas y los empresarios vinculados al turismo, con un objetivo común, que es el posicionamiento de Chañaral como un destino turístico atractivo a nivel nacional e internacional.

Como se mencionó en otros apartados de este informe, el trabajo de Eurochile ha permitido que en las localidades de la provincia de Chañaral se haya comenzado a hablar de turismo y los habitantes, preocupados por el cierre de las minas en el corto o mediano plazo, miren hacia el futuro con esperanza, sustentadas en la capacidad de generación de riqueza que representa el turismo y en la oportunidad que implica la llegada y permanencia de turistas para el territorio.

VI.2.4 Satisfacción de los beneficiarios

El nivel de satisfacción de los beneficiarios con los servicios ofrecidos por el programa, sólo puede medirse a partir de expresiones subjetivas de los mismos.

Un primer indicador de satisfacción, aunque totalmente subjetivo, es la cantidad de empresarios que asisten a las reuniones con el evaluador, organizadas por la UCP. En el caso del proyecto bajo análisis, la cantidad de empresarios turísticos en las reuniones fue reducida: sólo dos empresarios en Chañaral y cuatro en Diego de Almagro. Esto indicaría que el compromiso de los empresarios con el proyecto no es suficientemente firme, aunque los motivos de ausencia de los empresarios convocados pueden ser justificados e innumerables.

Sin embargo, en concordancia con el énfasis del trabajo de Eurochile con el sector público, la mayoría de los funcionarios entrevistados durante la misión, expresaron un alto nivel de satisfacción hacia las acciones desarrolladas por la Fundación Eurochile, que actuaron como catalizador y permitieron sentar a una misma mesa a siete instituciones públicas vinculadas con el turismo y trabajar de forma mancomunada para consolidar una oferta turística en la provincia de Chañaral.

VII. SOSTENIBILIDAD Y LECCIONES APRENDIDAS

VII.1 Análisis de Sostenibilidad

Para iniciar el análisis de la sostenibilidad del proyecto conviene dejar en claro que la idea de “sostenibilidad” incluye más de un concepto. En razón de ello, y en el marco de este proyecto, se puede hacer la distinción entre sostenibilidad institucional, sostenibilidad de las acciones y sostenibilidad de los efectos.

La sostenibilidad institucional refiere a las posibilidades que la institución (o las instituciones) que ha sido financiada circunstancialmente con los fondos del donante, perdure en el tiempo. Estas posibilidades están estrechamente vinculadas a la fortaleza de la institución y a la existencia de voluntades políticas y estratégicas de largo plazo; requiere también que durante la ejecución del proyecto se hayan producido aprendizajes explícitos (tecnologías, desarrollos, documentos) e implícitos (incorporados en los recursos humanos) que no abandonen la institución luego de que los fondos donados se retiren. En este proyecto, el análisis de sostenibilidad institucional debe referirse a la OGD Chañaral, y no a Eurochile, cuya sostenibilidad por su dimensión, sus capacidades institucionales y su importancia como actor en el desarrollo del turismo en Chile, es indudable.

La sostenibilidad institucional de la OGD también está garantizada, dado que la misma fue conformada a partir de un trabajo participativo y las decisiones se tomaron de forma consensuada entre las instituciones que la conforman. Además, los numerosos socios que conforman la OGD representan una pluralidad de ideas y una adecuada cobertura territorial de la provincia de Chañaral.

De todos modos, a pesar de que la OGD fue constituida con el apoyo de la gobernación y la alcaldía, aún falta trabajar con sus miembros para que entiendan el potencial que tiene trabajar en el territorio con un organismo con esta representatividad. Por ello, algunos de los funcionarios y empresarios entrevistados manifestaron su preocupación por el futuro de la OGD, tal como lo expresaron en la siguiente frase:

“La OGD requiere aún seguimiento y apoyo, porque si se la deja sola, se cae”

Por otra parte, la mayoría de los empresarios y funcionarios observan los avances logrados durante la constitución de la OGD:

“La OGD se ve bastante bien, asumida en el marco del PTI. Con un equipo de trabajo y mucha credibilidad del gerente en la comunidad. Hoy la OGD es la cara visible del destino y tiene por 5 años los recursos asegurados por el PTI.”

Asimismo, la sostenibilidad económica de la OGD está asegurada por el financiamiento¹⁰ otorgado por CORFO al programa PTI por 5 años, dado que el Gerente del programa PTI es el Gerente de la OGD.

La filosofía del programa PTI es generar las condiciones para desarrollar la actividad turística en la provincia de Chañaral, apoyado en un trabajo en 5 líneas:

- 1) Crear una institucionalidad público privada
- 2) Generar capacidad en los RRHH, a través de un plan de capacitación por los 5 años de duración del programa para emprendedores, empresas y estudiantes del Liceo con especialización en turismo.
- 3) Apoyar en el diseño e implementación de proyectos turísticos: se está por licitar esta actividad con una firma consultora. Esta constituye la línea más fuerte del programa y a la que se destinarán mayores recursos.
- 4) Identificar la identidad cultural del lugar y los hitos culturales de los cuales puede surgir un producto turístico asociado.
- 5) Promoción del Destino: en los años 3, 4 y 5 se espera promocionar el destino en ferias. Actualmente no se realizan actividades en ese sentido, porque no hay productos para generar esa promoción.

En conclusión, a partir del trabajo de Eurochile se han ido dando los pasos necesarios para una sólida constitución de la OGD y la misma se ha planteado objetivos claros y lineamientos estratégicos que brindan seguridad a quienes participan.

Los desafíos a los que se enfrenta la OGD son: i) lograr que el Gerente siga manteniendo su liderazgo y su credibilidad; ii) coordinar y organizar el turismo en la región, para lograr la asociatividad y coordinación de los actores; y iii) posicionarse como la entidad referente del turismo en la provincia de Chañaral.

La OGD debe resultar fortalecida durante la ejecución de la segunda parte de este proyecto, para constituirse en el canal adecuado para llevar adelante acciones de desarrollo territorial, para promover un desarrollo con la gente, participativo, combinando democracia y participación con acción en el territorio.

La sostenibilidad de las acciones implica que exista continuidad en las acciones desarrolladas por el programa con posterioridad al cese de envíos de los fondos del donante. Esto puede suceder en la propia entidad ejecutora o en otra institución y depende de que algún otro actor decida financiar esta continuidad. En este caso la sostenibilidad está asegurada por el apoyo brindado por CORFO, a través del PTI, al desarrollo del turismo en Chañaral.

Gracias al trabajo de CORFO y de Chile Emprende, los cursos de capacitación destinados a los operadores turísticos y sus empleados seguirán dictándose después de terminado el financiamiento FOMIN, y las acciones encabezadas por la OGD destinadas a desarrollar el turismo en Chañaral continuarán ejecutándose. Además, los técnicos de CORFO, Chile

¹⁰ El programa PTI cuenta con un presupuesto anual de 5.000 UF, que equivalen a 200.000 dólares, dado que una UF representa aproximadamente 40 USD.

Emprende y Servicio País que están trabajando en el territorio, continuarán sus acciones una vez retirado el financiamiento FOMIN, garantizando la sostenibilidad de las acciones.

Sin embargo, sería deseable que en los últimos meses sea la OGD la entidad que lleve adelante las acciones, garantizando la continuidad de las mismas aún después del retiro de los fondos del donante, para fortalecer la imagen de la OGD ante la comunidad de la provincia de Chañaral.

En cuanto a la sostenibilidad de los efectos, la misma refiere a las posibilidades de que la intervención del programa en un determinado mercado o sector económico haya logrado tener un impacto que se mantenga en el tiempo, que haya marcado una huella. En este caso, dicha sostenibilidad no está asegurada, porque el desarrollo del turismo es aún muy incipiente en Chañaral, la capacidad organizativa de los habitantes de las comunidades intervenidas aún no está suficientemente desarrollada, y aún requieren de apoyo externo para continuar desarrollando acciones vinculadas a promover el turismo en la zona.

VII.2 Principales Lecciones Aprendidas

En esta sección se presentan las principales lecciones que el Proyecto Desarrollo de Ecoturismo y Patrimonio Cultural en Chañaral – Pan De Azúcar ha dejado. Para facilitar y dinamizar la lectura serán listadas de manera muy sintética.

- ✓ Los proyectos deben ser flexibles y adecuarse a las características y al entorno local, permitiendo ajustes en cualquier momento si existe una capacidad de toma de decisiones del ejecutor.
- ✓ Así como contar con el financiamiento del sector público como contrapartida a los aportes del FOMIN puede resultar muy riesgoso en la mayoría de los países de Latinoamérica y el Caribe, por los permanentes cambios políticos y la alta rotación de funcionarios, en el caso particular de Chile, los organismos públicos demuestran una seriedad y una eficiencia que permiten la ejecución de proyectos sin sobresaltos, y debería ser imitada por el resto de los países de la región.
- ✓ Para el establecimiento de entidades mixtas público privadas que resulten sostenibles en el tiempo, se necesita un importante apoyo del sector público y contar con pactos supra partidarios, que permitan establecer acuerdos sobre temas de fondo y sostener los procesos.
- ✓ Los plazos de los proyectos que involucran una lógica de territorio son más largos, y requieren de más de 24 e incluso más de 36 meses para lograr consolidar el territorio. Además, estos proyectos deben contemplar indicadores de desarrollo local, evitando la tensión que se produce con indicadores inadecuados, que no reflejan los logros alcanzados.

- ✓ Las entidades ejecutoras de proyectos FOMIN deben tener presencia en el territorio, para que los actores locales se sientan acompañados, tengan a quien dirigirse en caso de necesidad, e identifiquen al ejecutor con los resultados obtenidos.
- ✓ La presencia del Coordinador Local en el territorio debe ser proactiva, generando ideas, intercambiando opiniones con los actores locales y liderando el proceso de cambio que generan los proyectos FOMIN.
- ✓ La planificación estratégica debe ser amplia y tener en cuenta al conjunto de elementos del territorio: empresarios, sector público, ONGs, partidos políticos, comunidades y personas.
- ✓ Una relación fluida, con comunicación permanente entre la UE y el Especialista FOMIN soluciona inconvenientes y permite ajustar la marcha del proyecto a cada contexto local.
- ✓ Para trabajar con las comunidades se requiere el empleo de metodologías participativas, que permitan la búsqueda de consensos y una toma de decisiones compartida.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII.1 Conclusiones

Los resultados que se han alcanzado hasta el momento son satisfactorios. La mayoría de los indicadores del Marco Lógico relacionados con esta etapa, han sido cumplidos, aunque el impacto del programa en las comunidades de la provincia de Chañaral aún es reducido. Al respecto, es necesario recordar que este proyecto tuvo la difícil tarea de organizar a los proveedores de servicios turísticos en una zona donde no se consideraba al turismo como una herramienta de desarrollo. De acuerdo a lo establecido en el informe de diagnóstico, casi ninguno de los empresarios hoteleros y de restauración de Chañaral se consideraba un proveedor de servicios turísticos, sino que se veían a sí mismos como parte de la cadena de valor del sector minero, ya que sus clientes habituales son los trabajadores de la minería.

El trabajo de Eurochile tuvo inicialmente un sesgo hacia el sector público, el cual estuvo totalmente justificado, ya que el sector privado no se encontraba organizado y no reunía las condiciones necesarias para convertirse en tractor del desarrollo turístico del territorio. Sin embargo, los representantes del sector público entendieron la potencialidad del proyecto presentado por Eurochile y se encolumnaron detrás del mismo objetivo, convertir a la provincia de Chañaral en un destino turístico reconocido a nivel nacional.

Como se mencionó anteriormente, el mayor impacto se encuentra en el primer componente, ya que el proyecto logró sensibilizar a los referentes locales en el tema de turismo, y posicionar al turismo como tema de conversación entre los actores locales. En el segundo componente el impacto es reducido, dado que los emprendedores de las poblaciones involucradas recién están estableciendo mecanismos de coordinación entre ellos, que les permitirán trabajar de forma asociativa, generando ingresos y empoderando a una buena porción de sus habitantes.

El otro impacto significativo del proyecto es la puesta en marcha de la OGD, no sólo por la conformación de la misma, sino por el proceso que concluyó a fines de noviembre con el lanzamiento de la OGD, durante el cual los actores locales relacionados con el turismo trabajaron de forma participativa, tomando decisiones de forma consensuada. Esta capacidad de trabajo colectivo, pasa a formar parte de los activos del territorio, aún cuando corre el riesgo de perderse si cambian los referentes de cada institución.

En relación a esto, es necesario fortalecer institucionalmente a la OGD, para que la sostenibilidad de los efectos y de las acciones esté asegurada, y la OGD se convierta en la institución capaz de liderar un proceso de desarrollo territorial integral en la provincia de Chañaral.

Por otra parte, si se compara la ejecución del presupuesto con los resultados obtenidos en el cumplimiento de los componentes, es posible afirmar que existe una coherencia entre el monto desembolsado y los resultados obtenidos.

Analizando el rol de Eurochile como agencia ejecutora, es posible afirmar que tuvo la visión de utilizar los fondos del FOMIN y de Innova Chile como capital semilla, dado que a partir del proyecto se consiguieron recursos de otras fuentes, como es el caso del PTI de CORFO, que son mayores incluso al presupuesto total del proyecto. De esta forma, se cumplió con el objetivo de convertir a los recursos FOMIN en fondos multiplicadores, generando de esta forma una continuidad y una garantía de sostenibilidad de las acciones y efectos del proyecto.

Para asegurar el éxito del programa es necesario que los responsables de Eurochile continúen supervisando permanentemente las acciones de la OGD, dado que los primeros pasos de la misma resultarán claves para obtener la confianza de la población y sostener su credibilidad ante los referentes locales. Además, para alcanzar una presencia reconocida de Eurochile en el territorio y agilizar el proceso de transformación territorial, sería recomendable incorporar un Coordinador Local (o lograr cambios en la actual Coordinadora) que se comprometa con el proyecto y que destine la mayor parte de su tiempo a trabajar por el desarrollo del turismo en el territorio. Para poder exigir más al Coordinador Local, es necesario destinar recursos para incrementar el pago mensual que se realiza actualmente a esta persona.

Desde el punto de vista de la evaluación el trabajo de Eurochile es muy bueno. El desafío de contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona de Pan de Azúcar se está logrando, con un presupuesto acotado y bien administrado. La constitución de la OGD se ha convertido en un caso testigo para la difusión del modelo de desarrollo entre los actores privados y públicos del país, como lo demuestra el correo enviado a todo Chile por el Director Nacional de SERNATUR, Oscar Santelices Altamirano, comunicando el lanzamiento de Gedestur y recomendando como política de SERNATUR el uso de las OGDs¹¹.

VIII.2 Recomendaciones

Se presentan a continuación algunas recomendaciones, agrupadas en diferentes temas: empresarios, población en general, productos turísticos, trabajo con las empresas mineras, calidad, OGD, Liceo, nuevas inversiones, etc.

Empresarios

En el caso de las redes de empresarios, como las mismas son aún incipientes, es necesario destinar la segunda parte del proyecto al desarrollo y fortalecimiento de las mismas. En el caso de Diego de Almagro, los empresarios mostraron una mejor organización que en Chañaral, pero en ambos casos las redes son aún muy débiles.

Es necesario transmitir a los empresarios que necesitan consolidarse como grupo y descubrir que el destino no puede desarrollarse si no hay asociatividad y trabajo compartido. Además, la organización de las redes permitirá un mejor trabajo de los

¹¹ En el Anexo II se presenta una copia de la carta enviada por el Sr. Oscar Santelices Altamirano invitando a formar parte de la Red de Gestión de Destinos Turísticos (Gedestur)

responsables de la OGD, el PTI y Chile Emprende, dado que como el trabajo que están llevando a cabo estas instituciones abarca a diferentes sectores en diversas localizaciones, es más fácil llegar a los empresarios agrupados en redes o asociaciones, que trabajar con cada uno de ellos de forma individual.

En la actualidad los empresarios están representados en la Mesa de Turismo, en la cual participan 17 empresarios y tienen una representante en la OGD. Como cada uno de los empresarios que participan de la mesa representa a un grupo mayor (como es el caso de la Caleta de PA, donde hay por lo menos 20 microempresarios, entre las señoras de los puestos de comida y los pescadores que transportan a los turistas a la Isla y tienen un representante en la mesa), Eurochile y la OGD deberían verificar que los empresarios que representan a grupos en la Mesa de Turismo, realmente se comuniquen con las bases y transmitan a todos los emprendedores las actividades que se organizan y se desarrollan en el marco de la OGD.

Sería recomendable que el Gerente de la OGD y la Coordinadora Local se reúnan periódicamente con las redes de empresarios para conocer sus necesidades y encontrar alternativas para que éstos puedan mejorar sus servicios.

De acuerdo a lo relevado durante la misión, los emprendedores no demuestran demasiado interés en las actividades del proyecto y son siempre los mismos quienes participan. Para solucionar esto, sería importante contratar a un experto en coaching, para que se reúna con aquellos empresarios que todavía no están entusiasmados por la posibilidad de desarrollo que genera el turismo, para sacarlos de su zona de confort, “moverles el piso” y entusiasmarlos con el proyecto. En este caso el problema va a ser la convocatoria, para acercar a nuevos empresarios y que no sean los mismos de siempre quienes asistan a la reunión con el coach. Para ello, podría ser útil combinar esta actividad con el lanzamiento del fondo de microcréditos (que se explicará más adelante) para que resulte atractivo y aumente la convocatoria.

El Gobernador de la provincia de Chañaral expresó una frase que coincide con esta visión. Al respecto dijo:

“Hay que encantar al sector privado, para que se involucren en el tema, para que le brinden solidez a la OGD y con el paso del tiempo, sea mayor el porcentaje de actores privados que públicos”

Población en general

Como se mencionó en reiteradas oportunidades en este informe, la provincia de Chañaral es una zona en la cual no existe una cultura turística desarrollada y es responsabilidad de la OGD (y de todos sus socios) generar una cultura de la acogida al turista y mostrar a la población los beneficios que el turismo puede traer para la región.

Para ello, se ha formulado un programa de formación continua en Conciencia Turística que se está por presentar a Innova Chile, para ser ejecutado por la OGD. El programa prevé un año de ejecución con una inversión de aprox. USD 100.000 para esto.

Sería recomendable que este programa considere hacer conocer a los habitantes de la región los atractivos turísticos con que cuenta la misma, porque generalmente son los pobladores quienes deben informar a los turistas de los sitios destacados de la provincia, y de acuerdo a lo relevado, los habitantes de Chañaral consideran que su provincia no cuenta con atractivos turísticos interesantes.

Algunas frases recogidas durante la visita a Chañaral muestran esto:

*“Los pobladores sienten que no tienen atractivos turísticos comparados con las playas de La Serena y con el desierto y los geysers de San Pedro de Atacama.”
(Daniel Díaz – SERNATUR)*

“Hay que sensibilizar a la comunidad para que sientan que el turismo es un beneficio para todos.”

Productos Turísticos

Resulta necesario desarrollar en la provincia de Chañaral nuevos productos turísticos, además de poner en valor atractivos turísticos ya existentes.

El proyecto ya ha avanzado en esta dirección, dado que realizó una preselección de productos específicos que están explicitados en el documento de diseño de productos (en total son 14 productos identificados).

Una alternativa para desarrollar los 14 productos identificados y dar la posibilidad de que surjan nuevas propuestas, es crear una incubadora de proyectos, que se encargue de la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de estos proyectos. Para ello, se podrían contratar con fondos del FOMIN a uno o varios consultores para que formulen proyectos de Capital Semilla para presentar a Innova Chile, SERCOTEC y otros fondos disponibles, para nuevos emprendimientos y negocios turísticos. De esta forma, los fondos FOMIN tendrían nuevamente un papel multiplicador. Además, si los proyectos resultan financieramente atractivos, también es posible presentarlos ante bancos privados o fondos de inversión.

Algunos productos turísticos potenciales que se identificaron durante la misión son:

i) Organizar tours de un día (con transporte, alimentación y guías) para que los turistas de los cruceros que atracan frente a la isla del PNPA recorran el Parque y conozcan el desierto.

Para ello, se identificó la necesidad de contar con un muelle para que puedan bajar los turistas de los cruceros, y durante las reuniones se informó que la construcción del muelle para la Isla del PN está en proyecto para el año 2012, financiado por el MOP.

ii) Elaborar paquete de turismo por un día desde Copiapó al PN, para que los turistas puedan conocer el desierto. Durante la visita a las oficinas de SERNATUR una familia de

franceses consultaba como se podía visitar el PNPA sin alquilar un vehículo, y no le ofrecieron ninguna alternativa.

iii) Desarrollar el turismo espeleológico. Para ello se pueden organizar tours para visitar las minas, como se desarrollan en otros lugares del mundo. Como ejemplos, pueden tomarse la visita a la Cueva de las Brujas, en la localidad de Malargüe, Argentina (<http://www.welcomeargentina.com/malargue/caverna-las-brujas.html>)

El potencial de desarrollo de productos turísticos en la zona es enorme, dado que dentro de la provincia de Chañaral existen bellezas naturales como salares, lagunas en la cordillera, innumerables cuevas, dunas para realizar sandboard y nieve para hacer snowboard, además de poder desarrollar actividades de trekking, cabalgatas, etc. Asimismo, se puede desarrollar el turismo cultural, ya que la zona cuenta con rutas ancestrales como el Camino del Inca, que puede complementarse con actividades termales, etc.

Una recomendación sobre este tema es evitar diseñar productos desde los “turistólogos”, sino que es recomendable trabajar junto a la cadena de comercialización, que es la que decide cual es el producto que puede funcionar.

El trabajo de la OGD debe ser desarrollar los servicios y diseñar fichas de los proveedores de servicios con precios y horarios, para que sean los operadores mayoristas quienes finalmente armen los paquetes.

Al respecto, resultaría conveniente reasignar los recursos que en el presupuesto están destinados a video y folletería y destinarlos a organizar visitas de operadores nacionales y extranjeros para presentarles los servicios y atractivos de Chañaral. Esta reasignación presupuestaria tendrá dos beneficios: i) el operador realiza un diagnóstico real, desde la óptica de la demanda para evitar la visión del turistólogo, y ii) si el TTOO se retira satisfecho, se incrementan las posibilidades de hacer negocios.

Trabajo con las empresas mineras

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de las empresas mineras que generan más del 90% de las exportaciones de la región de Atacama, cerrarán sus puertas durante la década que comienza. Por ello, están destinando recursos de RSE al desarrollo de otras actividades productivas, para que las ciudades que hoy viven de la minería no se conviertan en pueblos fantasmas y así evitar la migración de sus pobladores.

Apoyados en este contexto, la OGD, utilizando los recursos del proyecto, debería contratar un consultor para trabajar con las mineras y lograr que los fondos de RSE de estas empresas, se destinen de forma coordinada a la región. El consultor seleccionado debería trabajar parcialmente a riesgo en función de los logros alcanzados. De esta forma, se brinda una salida elegante a las empresas mineras que están abandonando el territorio.

Asimismo, debido a la excelente gestión de los fondos públicos en Chile, éstos van a estar siempre disponibles, y llevar a cabo esta actividad permitirá utilizar fondos privados, y de ese modo otorgar un diferencial al proyecto.

Dentro de las actividades que se pueden proponer a las empresas mineras, es necesario analizar la posibilidad de constituir un fondo de rotatorio de microcrédito para apoyar a los emprendedores turísticos, con montos de USD 2.000 o USD 3.000. El fondo debería ser manejado por la OGD, para fortalecerla y mejorar su imagen ante los empresarios.

A las empresas mineras hay que mostrarles una visión de futuro, en la cual Chañaral y Diego de Almagro se constituirán en centros de servicios para las actividades de mar y alta montaña respectivamente, mientras que Inca de Oro podría convertirse en algo similar a San Pedro de Atacama.

Calidad

La OGD y Eurochile deben apoyar a SERNATUR en el trabajo en calidad. En los establecimientos visitados se observó que es necesario desarrollar una importante tarea de mejora de los servicios y en atención al cliente. Los establecimientos de Chañaral, Diego de Almagro e Inca de Oro están acostumbrados a brindar servicios a los trabajadores mineros, que no exigen buena atención o calidad en los productos como sí lo van a requerir los turistas que visiten la provincia.

Una alternativa que es necesario tener en cuenta, cuando la OGD esté fortalecida y posea reconocimiento de todos los actores locales, es la posibilidad de otorgar una certificación propia de la OGD para quienes demuestren mejoras en la calidad, pero que aún no alcancen los mínimos requeridos a nivel nacional. Los empresarios entrevistados manifestaron que las certificaciones a nivel nacional son alcanzables por hoteles del Sur, pero no por los hoteles de esta región.

Eurochile está ejecutando una actividad para identificar las brechas de 18 alojamientos de Chañaral. Posteriormente, se espera que la mitad de éstos trabajen con Chile Emprende (que depende de SERCOTEC) para mejorar la calidad, apoyado en el financiamiento de CORFO.

Para poder medir los avances registrados en el tema de calidad, sería necesario incluir un indicador que registre por ejemplo el porcentaje de empleados de los hoteles que recibieron capacitación en turismo, dado que según la línea de base, el 90% del personal de los hoteles no recibió nunca capacitación.

OGD

La mayoría de las recomendaciones expresadas en este apartado fueron realizadas en otros puntos de este informe, pero a modo de resumen se exponen nuevamente en este capítulo.

En primer lugar, es necesario fortalecer la OGD, para que todas las acciones vinculadas al turismo que se hacen en el territorio sean relacionadas con la OGD. Varios actores locales como el Gobernador, y los representantes de CONAF y SERNATUR mencionaron a la OGD en las entrevistas, por lo cual ante el sector público la misma se encuentra ya posicionada.

De todos modos, es necesario que todos los miembros de la OGD trabajen mancomunadamente, en un mismo tema para desarrollar un mismo objetivo. La OGD es el ámbito que debe concentrar todos los esfuerzos locales, coordinar y organizar el turismo en la región, para lograr la asociatividad y coordinación de los actores, porque posee las condiciones para que así sea. Para ello, sería recomendable que las reuniones de todos los socios de la OGD se realicen de forma mensual, para tener una mayor coordinación de las acciones de todos los socios.

El desafío de la OGD es convertirse en la cara visible del desarrollo turístico del territorio, incluso con un cartel en la puerta de la oficina que comparten la OGD, el PTI y CE, en el cual la figura principal sea la OGD y que figuren los logos de todos los socios, para evitar susceptibilidades o celos. La decisión de establecer una sola imagen para el desarrollo turístico debe tenerse en cuenta, porque en Chañaral hay 4 programas trabajando en turismo (Nodo, PTI, Chile Emprende y Eurochile) y esto confunde a la comunidad.

La OGD tiene su sostenibilidad económica asegurada por el financiamiento del PTI, pero el Gerente no debe dormirse en los laureles y debe inicialmente trabajar en el fortalecimiento institucional de la OGD, para después encontrar la forma de financiamiento.

Liceo

En las reuniones mantenidas durante la misión, se informó que se había decidido cerrar la especialidad de turismo del Liceo. De acuerdo a lo informado, el director del Liceo no participa de las actividades del turismo, porque es una persona muy cerrada; además el Liceo no recluta buenos docentes en turismo, por lo que la formación de los jóvenes resulta inadecuada.

De todos modos, como se están realizando esfuerzos por desarrollar el turismo en la zona, es necesario evitar que se elimine la especialidad en Turismo del Liceo de Chañaral. También es importante que desde la OGD se trabaje para cambiar el perfil de los egresados, incrementando su nivel de empresarialidad, para que quieran ser empresarios turísticos y no empleados de empresas de turismo.

Para ello, es necesario capacitar a docentes y hacer convenios entre CONAF y la escuela, para que el PN Pan de Azúcar sea el patio de la escuela y el laboratorio donde los estudiantes puedan experimentar lo que aprenden. Además, es necesario que desde la OGD se proponga revisar el plan de formación del liceo, y coordinar la formación para que sea complementaria a las acciones de desarrollo del turismo que está encabezando la OGD.

Algunas ideas que pueden colaborar a desarrollar una cultura turística entre los estudiantes son:

i) crear una incubadora de proyectos turísticos con los chicos del Liceo, apoyados en el trabajo de RSE de las empresas mineras que se mencionó más arriba. La cadena de RSE debe apoyar al estudiante desde el Liceo hasta que se convierta en emprendedor.

ii) organizar un seminario con experiencias exitosas de emprendedores turísticos para ser realizado en el Liceo.

iii) tomar como ejemplo los proyectos de emprendimientos juvenil que se han desarrollado con el apoyo del FOMIN en la VI Región y XI Región, donde se trabajó con liceos técnicos en el área de emprendimientos.

Nuevas Inversiones

Para promover nuevas inversiones en el territorio, es necesario difundir la cartera de proyectos que ha desarrollado el programa, para que los potenciales inversionistas conozcan las oportunidades e inviertan en la provincia. La difusión debe ser adecuada, para que surjan empresarios de otros destinos (no solo de Chañaral) para invertir en el territorio.

Posteriormente, se podría organizar una ronda de negocios en el territorio con inversores interesados en los proyectos seleccionados. De acuerdo a lo informado, para esta actividad existe una línea de atracción de inversiones de CORFO.

Ventas

Si bien es necesario preparar a los proveedores de servicios locales antes de salir a venderse en el mercado, también resulta importante promocionar al Destino, para que los empresarios vean resultados en el corto plazo.

De todos modos, antes de llevar a cabo una campaña de promoción importante, se necesita que la OGD esté muy bien organizada y fortalecida. Incluso durante la misión se planteó la posibilidad que la OGD cree su propio operador turístico para vender a nivel local, estableciendo un stand en el aeropuerto y ofreciéndole a los turistas paseos por un día o más a la zona. Al respecto se mencionó que los grandes mayoristas no tendrían problemas con el tour operador local, porque no quieren ponerse en el trabajo de desarrollar rutas y organizar el Destino.

Como se mencionó en el apartado correspondiente a productos turísticos, una vez desarrollados los productos, sería positivo organizar un Fam tour con mayoristas para que promuevan el destino. El objetivo es captar a las grandes empresas que operan en Santiago, que están ofreciendo paquetes turísticos en la provincia de Chañaral, enviando turistas de forma periódica, pero sin que se enteren en CONAF o en el territorio.

Un primer paso es la actividad que se ha planificado para la próxima temporada que está comenzando, donde se ha diseñado un producto complementario al turismo que se ofrece en Caldera (playas), para que los turistas encuentren actividades para hacer cuando cae el sol.

Organizacional

Como se mencionó en otras oportunidades en el informe, los empresarios y funcionarios manifestaron observar una falta de presencia de Eurochile en el territorio.

Para mejorar esto, es necesario revisar la tarea de la coordinadora local, porque tiene una actitud reactiva (cumple con todo lo que le pide Eurochile) pero debería ser proactiva. Para poder exigir más al coordinador local, es necesario mejorar los niveles de ingreso que percibe actualmente.

Otro de los requerimientos de los empresarios, es que las instituciones (PTI, CE, Servicio País, etc.) tengan una mayor presencia en Diego de Almagro. Durante la reunión realizada con los emprendedores de Diego de Almagro se solicitó al Gerente de la OGD que una vez por semana atiendan en una oficina en Diego de Almagro, lo que solucionaría la demanda empresaria.

ACCIONES INDIRECTAS *(a llevarse a cabo desde la OGD, por alguno de sus socios)*

Algunas acciones que ayudarían a mejorar la atraktividad turística del territorio son:

i) profundizar la información (manuales, cartelería, señalética interpretativa en el parque) para que los turistas puedan llegar hasta los atractivos.

ii) mejorar la puesta en valor de los atractivos. Los funcionarios entrevistados coinciden con esto:

*“Hay más de 100 atractivos turísticos en la zona, pero se necesita ponerlos en valor.”
(Daniel Díaz – SERNATUR)*

Con relación a esto, existe un círculo vicioso, ya que si no se ponen en valor los atractivos no hay servicios, pero si se ponen en valor los atractivos no hay servicios adecuados. Para romper este círculo vicioso sería recomendable mejorar los atractivos, ponerlos en valor, y desarrollar los servicios que atiendan, cuiden el lugar y brinden el servicio a los turistas.

EI DAKAR

El Rally Dakar constituye un evento de importancia para la región, pero no va a ser el factor gatillante del desarrollo del turismo en la región. Incluso hay un riesgo asociado al Dakar, y es que se relacione al Dakar con una actividad turística, que se asocie con la posibilidad de realizar paseos en jeep y en moto por los PN, actividades que están prohibidas.

De todos modos, el Dakar es una oportunidad de dar a conocer la OGD, para indicarle a SERNATUR nacional que existe la OGD y que refiera a la misma cuando se necesite información de la región.

El Dakar puede ser una buena vitrina, que debe ser aprovechada cuando el destino esté consolidado y preparado. Se podría aprovechar la experiencia del Dakar 2010 para

prepararse para el año siguiente, a través de la ejecución de una encuesta a los turistas, para saber que buscan y donde se quedan. Así, si en el 2011 el Destino se encuentra más consolidado puede ofrecerse a Chañaral como ciudad dormitorio del Dakar.

ANEXO I

Agenda de la Misión y Lista de Personas Entrevistadas

Anexo I – Agenda de la Misión y Lista de Personas Entrevistadas

Día	Hora	Participantes	Local
Lunes 30 de Noviembre	09H00	Reunión con equipo de proyecto: Miguel García (Director de Turismo Eurochile), Yaser Soleman (Director del proyecto) y Alejandra Escobar (Ejecutiva de Proyectos)	Sede Eurochile
Lunes 30 de Noviembre	15H00	Cristian Díaz González (Asesor Financiero)	Sede Eurochile
Lunes 30 de Noviembre	16H00	Claudia Hormazabal (Asesor Comunicacional)	Sede Eurochile
Lunes 30 de Noviembre	17H00	Pablo Ramírez (Consultor)	Sede Eurochile
Martes 1 de Diciembre	06H30	Traslado Santiago - Copiapó	
Martes 1 de Diciembre	09H00	Reunión con representantes de CONAF Moisés Grimberg Pardo (Jefe Depto. Areas Protegidas) Jorge Carabaotes (Responsable PN Pan de Azúcar)	Oficina CONAF Copiapó
Martes 1 de Diciembre	11H00	Daniel Díaz (Oficina SERNATUR)	Oficina SERNATUR Copiapó
Martes 1 de Diciembre	13H00	Traslado Copiapó - Chañaral	
Martes 1 de Diciembre	17H00	Reunión con dos empresarios y tres funcionarios en Chañaral	Oficina Chile Emprende
Martes 1 de Diciembre	19H30	Dania Montefusco (Coordinadora Local)	Oficina Chile Emprende
Miércoles 2 de Diciembre	07H00	Visita al PN Pan de Azúcar acompañado por Daninson Rivera Paniagua, Encargado de Turismo de Chañaral	
Miércoles 2 de Diciembre	09H00	Carlos Palma Vergara (Gobernador de la provincia de Chañaral)	Sede Gobernación
Miércoles 2 de Diciembre	11H00	Reunión con cuatro empresarios y un funcionario municipal en Diego de Almagro	Biblioteca de Diego de Almagro
Miércoles 2 de Diciembre	13H00	Visita al Centro Astronómico de Inca de Oro	

Miércoles 2 de Diciembre	15H00	Regreso a Copiapó	
Jueves 3 de Diciembre	08H00	Regreso a Santiago	
Jueves 3 de Diciembre	09H00	Alejandra Escobar (Ejecutiva de Proyectos)	Aeropuerto Copiapó
Jueves 3 de Diciembre	11H00	Reunión de cierre de misión con equipo de proyecto: Miguel García (Director de Turismo Eurochile), Yaser Soleman (Director del proyecto) y Alejandra Escobar (Ejecutiva de Proyectos)	Aeropuerto Santiago
Viernes 4 de Diciembre	15H00	Conferencia telefónica con Carolina Carrasco (Responsable FOMIN)	

ANEXO II

Carta del Director Nacional de Turismo de Chile recomendando la Red de Gestión de Destinos Turísticos



Estimado(a):

El Servicio Nacional de Turismo tiene el agrado de invitar a Usted, a formar parte de la Red de Gestión de Destinos Turísticos: www.gedestur.cl. Este Servicio Web (página de internet) tiene como finalidad, la generación de una plataforma comunicacional de apoyo a la Gestión Turística de nuestro país, teniendo como horizonte, la aplicación del "Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos".

Este Modelo se presenta como una metodología que plantea la generación de una organización de gestión público – privada, a cargo de un directorio, y que ejecuta por medio de una gerencia, programas y proyectos que permitan desarrollar de forma integral y sustentable los destinos turísticos (principalmente los declarados Zona o Centro de Interés Turístico o los que se encuentren en el proceso para serlo), mejorando de esta forma la competitividad de los Destinos con el propósito central de satisfacer las expectativas de una demanda turística creciente. Cabe destacar, que esta instancia no pretende duplicar organizaciones ya establecidas (mesas de turismo), sino más bien fortalecerlas en el caso de que existan o crearlas si no existiesen.

La página se estructura a través de una ventana de inicio en donde Usted deberá ingresar su nombre de usuario y clave, para acceder al home principal de la misma. Una vez que haya ingresado, se encontrará con un menú que aborda distintas temáticas relacionadas al sector turístico, dentro de las cuales se dispone de: definiciones de cada una, noticias actualizadas, documentación técnica y links de interés. Una sección de bastante utilidad que está a disposición de los usuarios de la página es el SIT (Sistema de Información Territorial), a través del cual se dispone de un servidor de mapas turísticos e información turística territorial en general. Cabe mencionar, que la estructura y contenidos actuales de la página están sujetos a mejoramientos posteriores, por lo cual, sus sugerencias serán muy bien recibidas.

Usted podrá acceder a la página desde el momento en que reciba una notificación vía correo electrónico, en donde se indicará su nombre de usuario y clave de acceso, lo cual ocurrirá en los próximos días. Cabe destacar que, si bien, este servicio web contempla una mínima restricción de acceso, esto no implica que cualquier persona o institución que no esté registrada pueda participar, pudiendo registrarse directamente en la página o solicitando su registro al mail del administrador de ésta: aferrada@sernatur.cl.

Agradecemos de antemano su interés y buena disposición por ser parte de esta innovadora "Red de Gestión de Destinos Turísticos", y lo convocamos a ser un usuario activo de este servicio web que está a su disposición como un apoyo a su gestión.

Se despide atte.

OSCAR SANTELICES ALTAMIRANO
Director Nacional de Turismo

