

Evaluación Final del Proyecto

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

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

Consultor: Martín Dellavedova

Septiembre 2010

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)	15
III.1 Análisis del diseño formal del proyecto	15
III.2 Relevancia continua: los supuestos del programa y el contexto	19
III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia	21
IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)	22
IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del programa	22
IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto	24
IV.3 Ejecución Presupuestaria	41
IV.4 Dificultades durante la ejecución	44
IV.5 Conclusiones	45
V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)	46
V.1 Evaluación de impacto por componentes	46
V.2. Evaluación de impacto y satisfacción en otros actores	49
V.3. Conclusiones	50
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

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
FEDETUR	Federación de Empresarios Turísticos
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
HOTALTUR	Hotelería, Alimentación y Turismo (Diego de Almagro)
Mipyme	Micro y Pequeña Empresa
MOP	Ministerio de Obras Públicas
OE	Organismo Ejecutor
OGD	Organización de Gestión de Destino
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 acorde 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, existieron algunas diferencias entre las condiciones identificadas durante la misión de diseño (segundo semestre del 2008) y las actuales. Respecto al contexto micro, en Chañaral el desarrollo del turismo es incipiente. 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.

Los principales cambios a las condiciones de contexto fueron los siguientes: i) el cambio de gobierno en Marzo de 2010, después de 20 años de gobierno de la Concertación, produjo el cambio de todos los representantes del sector público nacional, perdiendo el proyecto a importantes actores que estaban trabajando por el desarrollo turístico de la provincia de Chañaral; ii) la crisis financiera global, que afectó menos a Chile que a otros países de la región, porque estuvo mejor preparado para enfrentarlas, debido 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; iii) el terremoto del 27 de febrero de 2010, considerado como el segundo más fuerte de la historia del país. Esta catástrofe natural se dio unos días antes de que asumiera el nuevo presidente de Chile, Sebastián Piñera, quien tuvo que relegar los objetivos de política planteados para su mandato presidencial, y reorientar las medidas para atender de manera urgente otras prioridades del país.

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 muy bueno en su primera etapa, y demostró falencias en la ejecución durante el año 2010.

En el año 2010, la falta de respuesta de Eurochile a los cambios de contexto, generó que se perdiera buena parte del esfuerzo llevado a cabo, que concluyó con la constitución de la OGD a fines del 2009. Para este consultor, el primer semestre del 2010 fue un período de nulos resultados y es necesaria una importante reacción de Eurochile para recuperar los logros obtenidos en la primera etapa de ejecución del proyecto.

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. En el informe de evaluación intermedia del proyecto, se mencionó que la sostenibilidad institucional de la OGD en ese momento estaba garantizada, aunque era necesario que Eurochile concentrara sus esfuerzos en asegurar la sostenibilidad, ante el posible cambio de gobierno posterior a las elecciones del mes de enero de 2010. Lamentablemente, este trabajo no se llevó a cabo, y el cambio de gobierno implicó un cambio en las autoridades de varios de los socios de la OGD, comenzando por el Gobernador de la provincia de Chañaral, que era el presidente de la OGD; y continuando con las autoridades de SERNATUR regional, CORFO y CONAF.

Sumado a lo anterior, la renuncia del Gerente de la OGD en febrero de 2010 contribuyó a desarticular completamente el trabajo de la OGD, lo que provocó que no se llevaran a cabo reuniones entre los miembros de la OGD, ni tampoco acciones específicas para impulsar el turismo en el territorio.

Por lo anterior, la sostenibilidad institucional de la OGD no está asegurada, y se necesita un fuerte trabajo de Eurochile, para retomar el impulso que se había logrado con la creación de la OGD, convocando a los distintos actores, y recuperando la forma de trabajo participativa y la toma de decisiones consensuada que caracterizó los primeros meses de trabajo de la OGD. Sin embargo, incluso en el caso de que Eurochile logre poner nuevamente en marcha a la OGD, el poco tiempo que resta hasta la finalización del proyecto no permitirá vislumbrar si la OGD podrá ser o no sostenible en el mediano plazo.

Durante la misión de evaluación intermedia, la sostenibilidad de las acciones parecía asegurada por el apoyo brindado por CORFO, a través del PTI, al desarrollo del turismo en Chañaral.

Esto se cumplió, ya que los técnicos de CORFO, Chile Emprende y Servicio País continuaron trabajando en el territorio, incluso después de la partida del Gerente de la OGD. Sin embargo, el proceso de reestructuración que se está llevando a cabo tanto en CORFO como en SERNATUR genera un signo de interrogación respecto a las futuras acciones que se desarrollarán en la región.

La sostenibilidad de los efectos no está asegurada, porque el desarrollo del turismo es aún muy incipiente en Chañaral, y la capacidad organizativa de los habitantes de las comunidades intervenidas aún no está suficientemente desarrollada. Sin embargo, la creación de asociaciones empresariales, tanto en Diego de Almagro (Hotaltur) como en

Chañaral (Corporación para el Desarrollo) y el crecimiento de los actores privados interesados en el turismo, permite albergar la esperanza que los efectos del programa puedan ser sostenibles y crecer en el tiempo, aunque a un ritmo menor si no cuentan con apoyo externo para promover el turismo en la zona.

Lecciones aprendidas

Es posible identificar aprendizajes referidos a: i) la necesidad de llevar a cabo acciones para que los cambios de gobierno no afecten el desempeño de los proyectos y los procesos puedan continuar sin sobresaltos; ii) la importancia que las agencias ejecutoras cuenten con personal full time en el territorio para garantizar una adecuada ejecución y contar con una rápida capacidad de reacción ante eventuales imprevistos; 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) el riesgo que las institucionalidades público privadas creadas en el marco de los proyectos no sean apropiadas por los actores locales; vi) 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; vii) 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; viii) el empleo de metodologías participativas, que permitan la búsqueda de consensos y una toma de decisiones compartida en el trabajo con comunidades; ix) la necesidad de sensibilizar a los actores locales acerca de las potencialidades del turismo como herramienta de desarrollo económico local y territorial, para asegurar su compromiso; y x) la importancia de establecer un perfil adecuado para la persona encargada de gerenciar las instituciones promotoras del turismo (OGD u otras).

Conclusiones

Comparando el estado actual del proyecto con la situación encontrada al momento de la evaluación intermedia (Diciembre 2009) se encuentran avances y retrocesos. La visita en el mes de diciembre de 2009 coincidió con el lanzamiento de la OGD, por lo cual los actores públicos y privados vinculados a dicha institución se encontraban motivados y con grandes expectativas. Al contrario, durante la misión de evaluación final se identificó una falta de compromiso de algunos actores respecto al funcionamiento de la OGD.

De todos modos, cabe destacar que el proyecto alcanzó la mayoría de los indicadores del Marco Lógico, y se observa el impacto del programa en el surgimiento de emprendedores y empresarios interesados en ofrecer nuevos servicios turísticos. Esto último es destacable, debido a que el proyecto tuvo la difícil tarea de organizar a los proveedores de servicios turísticos en una zona donde no se considera al turismo como una herramienta de desarrollo.

En la primera etapa de ejecución, el trabajo de Eurochile se concentró en comprometer a los distintos actores del sector público, 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 cambios de autoridades y la falta de continuidad en el trabajo de la OGD produjeron una pérdida de interés por parte de los representantes del sector público, por lo cual es necesario que Eurochile concentre sus esfuerzos en recuperar el apoyo de las instituciones públicas y volver a encolumnar a públicos y privados detrás del objetivo de convertir a la provincia de Chañaral en un destino turístico reconocido.

Por otra parte, si se analiza la ejecución del presupuesto, se detecta que no se van a emplear importantes recursos del FOMIN, lo cual demuestra la falta de seguimiento de Eurochile al proyecto, dado que con esos fondos se podrían haber desarrollado acciones tendientes a minimizar el impacto negativo generado por el cambio de gobierno y por la renuncia del Gerente de la OGD.

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. Sin embargo, la falta de supervisión permanente de las acciones de la OGD impidió una ejecución totalmente exitosa del programa, a pesar de las recomendaciones de la evaluación intermedia, que indicaban la necesidad de que los responsables de Eurochile realizaran una supervisión permanentemente de las acciones de la OGD.

Desde el punto de vista de la evaluación el trabajo de Eurochile es bueno, aunque podría haber resultado mejor si hubiese brindado un seguimiento detallado a la OGD, con una presencia más activa en el territorio. El desafío de contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona de Pan de Azúcar se ha logrado parcialmente, y se requiere de un período de tiempo mayor para asegurar la sostenibilidad de la OGD. Este es un problema común a procesos similares en todo el territorio chileno, aunque en este caso en particular, si no se hubiese abandonado a la OGD en los últimos seis meses, la misma se encontraría en una etapa de madurez superior, que le permitiría aglutinar por si misma a los actores privados y públicos vinculados con el turismo en la provincia de Chañaral.

II. INTRODUCCIÓN

II.1 Antecedentes

En este documento se presentan los principales resultados obtenidos en la evaluación final del proyecto de Desarrollo de Ecoturismo y Patrimonio Cultural en Chañaral (ATN/ME-10855-CH). El proyecto es ejecutado por la Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile, en adelante Eurochile, y se financia 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 sólo 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 Chile¹, 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 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 pobreza² (10,5% a nivel regional), y la provincia de Atacama posee un 7,7% de desocupación correspondiente al periodo agosto-octubre de 2009³. El PIB regional está fuertemente influenciado por la actividad minera seguido por la actividad agrícola.

Los cuatro sectores económicos preponderantes de desarrollo de la Región de Atacama son: i) **sector Minero**: que constituye la principal actividad económica, concentrando el 90%

¹ SERNATUR. Plan de Acción de Turismo 2006-2010.

² Fuente: Mideplan, Casen 2006.

³ Fuente: INE/Infografía: La Tercera

del total exportado por la Región de Atacama; ii) **sector Agrícola:** del total exportado, el 8 % está ligado a este sector; iii) **sector Productos del mar:** representa del total exportado el 1,2%; y iv) 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.

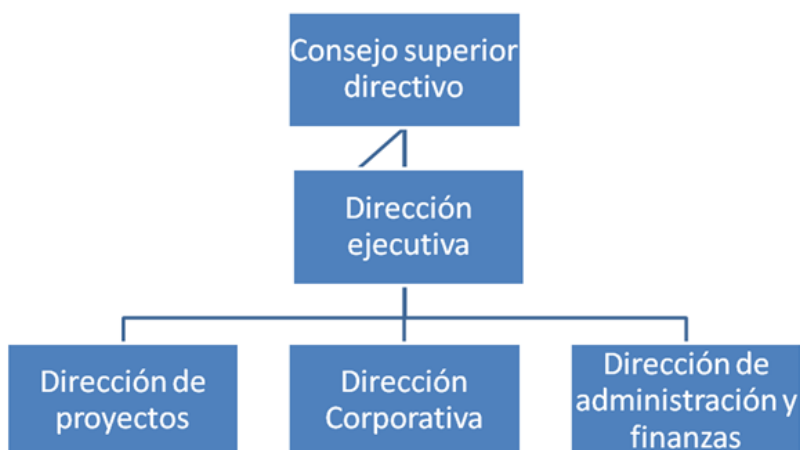
Además, Eurochile cuenta con los recursos y la reputación técnica suficientes para lograr aglutinar en torno al proyecto a nuevos actores/miembros a medida que avance la ejecución del mismo. Para el desarrollo del presente proyecto se cuenta con aportes de contraparte al financiamiento FOMIN provenientes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

La Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP) 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, durante el año 2009 se contrató un Coordinador Técnico en terreno, a cargo del seguimiento operativo. Este Coordinador no continuó trabajando en el año 2010 y esto debilitó la capacidad de respuesta de Eurochile a los cambios acontecidos en el primer semestre de 2010.

El organigrama de la Fundación definido en primera instancia fue el siguiente:



No obstante, a fines del 2009 se realizó un cambio organizacional sustantivo, quedando definido el organigrama actual tal como se presenta a continuación:



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 cognitiva⁴ o el agradecimiento⁵.

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 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

⁴ Se denomina así a la tendencia a valorar positivamente los resultados de una acción que haya requerido algún esfuerzo por parte del interrogado.

⁵ Si el interrogado se siente de alguna manera beneficiado por la intervención, es posible que tienda a valorarla en exceso.

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 UCP. 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.

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 un anexo que detalla las actividades llevadas a cabo durante la misión y las personas entrevistadas.

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: este componente busca desarrollar los estudios y análisis necesarios para mejorar el ajuste entre la oferta y demanda.

Para ello, 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 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 este componente 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: este último componente tiene como objetivo institucionalizar en el territorio la gestión del destino.

Las actividades que se diseñaron 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

Diagnóstico y sensibilización

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)

A los 2 meses, un Comité Consultivo y actores Claves capacitados en Gestión de destinos turísticos

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

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

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

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

A los 4 meses, Intranet diseñada e implementada

A los 4 meses, el material cartográfico impreso y distribuido

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

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

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

Fortalecimiento del destino turístico

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

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

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

A los 8 meses, 2 talleres de sensibilización y jerarquización

Al mes 14, 25 pymes han recibido AT en gestión empresarial y gestión turística

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

Al mes 15, el proyecto priorizado con diseño finalizado

Al mes 17, la Marca turística del destino diseñada participativamente

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

Al Mes 18, un Plan de marketing y comercialización diseñado

Transferencia del proyecto al Destino

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

A los 24 meses, 2 Cursos de capacitación a gerentes, trabajadores y proveedores

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

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

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

Al mes 24, organización de un seminario

III.1.3 El diseño institucional

Para la implementación del proyecto, la Fundación EuroChile contó hasta comienzos del 2010 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 fueron: (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 fue la responsable de la supervisión y monitoreo del proyecto. Eurochile presentó 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 dos de ellos:

i) el primero en no cumplirse fue 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. Además, el terremoto ocurrido en febrero de 2010 también tuvo incidencia en el proyecto, ya que generó algunos retrasos en el cumplimiento de las actividades.

ii) el otro indicador que no se cumplió en el año 2010 fue el que expresa *“Las empresas, instituciones y organizaciones involucradas, participan y brindan información en tiempo y forma”*. El cambio de gobierno generó que las instituciones nacionales (SERNATUR y CORFO) y la Gobernación Provincial de Chañaral dejaran de estar involucradas y de participar de forma activa en la OGD, y en el desarrollo turístico de la provincia. Asimismo, la Ilustre Municipalidad de Chañaral no está brindando apoyo al desarrollo turístico, ni siquiera con las tareas que le competen, como es la limpieza y el mantenimiento de los atractivos turísticos que se encuentran dentro de la ciudad.

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

En el caso de Chile, existieron algunas diferencias entre las condiciones de contexto identificadas durante la misión de diseño (segundo semestre del 2008) y las actuales.

El principal cambio a las condiciones de contexto fue el originado por el cambio de gobierno nacional: la asunción de las nuevas autoridades nacionales en el mes de Marzo, implicaron el cambio del Gobernador de la provincia de Chañaral y de las autoridades de los entes nacionales, como CORFO, CONAF y SERNATUR. Esto implicó que los socios públicos que tenía el proyecto y en consecuencia la OGD, mudaran de representantes, perdiendo el apoyo y el compromiso obtenido durante el proceso participativo de constitución de la OGD.

Otro de los cambios a las condiciones de contexto, fue la crisis global del segundo semestre de 2008, 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.

Otro cambio importante que se produjo en el contexto chileno fue el terremoto del 27 de febrero de 2010, considerado como el segundo más fuerte de la historia del país, que dejó una gran cantidad de víctimas y daños materiales severos en todo el país. Ésta catástrofe natural se dio unos días antes de que asumiera el nuevo presidente de Chile, Sebastián Piñera, quien tuvo que relegar los objetivos de política planteados para su mandato presidencial, y reorientar las medidas para atender de manera urgente otras prioridades del país.

Estos cambios en el contexto, principalmente el relacionado con el cambio de gobierno afectaron el desempeño del proyecto, lo cual impidió que el mismo diera cumplimiento a todos los indicadores 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 y a despertar el interés entre los empresarios locales hacia el desarrollo del turismo. Sin embargo, durante esta evaluación final, se observó un retroceso en la implementación del turismo en la comunidad, y para consolidar al turismo como una herramienta de desarrollo territorial se requerirá un notable esfuerzo de parte de Eurochile en los próximos 60 días, y posteriormente, organizar a los actores locales para garantizar la continuidad del trabajo, una vez finalizado 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 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.

Aunque la correcta medición de los indicadores sería al cabo del segundo año luego de finalizado el proyecto, al momento de la consultoría de evaluación final se puede realizar una medición de la cantidad de turistas en el Parque Nacional Pan de Azúcar.

De acuerdo a la información suministrada por SNASPE⁶, durante el año 2009 fueron casi 15.000 turistas los que visitaron el Parque Nacional, lo que representó un aumento del 18% respecto al año anterior. Asimismo, hasta el mes de agosto del 2010, la cantidad de turista ascendió a 18.877. Dicha cifra significó un 26% más de turistas que en todo el año 2009.

De la cantidad total de viajeros que visitaron el Pan de Azúcar, sólo un 6% fueron extranjeros, mientras que el 94% restante fueron chilenos. En lo que va del 2010, dichas participaciones fueron del 3% para los turistas de larga distancia, y 97% para los residentes nacionales. A pesar de que aún falta un cuatrimestre para terminar el año, en 2010 se espera tener valores similares a los del año pasado.

Por lo mencionado anteriormente, y a pesar de que el segundo indicador no se ha cumplido en su totalidad, se puede concluir que el objetivo general del proyecto fue alcanzado satisfactoriamente.

⁶ El Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), es un programa de cobertura nacional, ejecutado y administrado por la Corporación Nacional Forestal (CONAF). El SNASPE es responsable de las áreas silvestres en ambientes naturales que cuentan con la protección legal del Estado de Chile.

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 acorde 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% de 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.

Respecto al **primer** indicador, HOTALTUR⁷ cuenta con 26 empresas, lo que sumado a la incorporación de otras 3 empresas en Chañaral que no tenían vocación en materia turística y se manifestaron interesadas en invertir en turismo, pueden considerarse como indicadores que dan respuesta al aumento del 20% de proveedores de servicios locales.

Con la información disponible, es imposible hacer una medición exacta del **segundo** indicador definido, debido a que es un indicador de tipo macro y no se cuenta con información estadística específica para realizar una evaluación de impacto específica del mismo.

En cuanto al **tercer** indicador, la instalación de dos nuevos hoteles en el territorio (uno en Diego de Almagro y otro en Chañaral), la implementación de un camping en la zona de Pan de Azúcar y la adquisición de nuevos buses por parte de la empresa Turismo Rojas, aseguran un aumento en inversiones con vocación turística, aunque no se cuenta con la información adecuada para calcular el porcentaje de incremento de las inversiones turísticas.

Finalmente, el **último** indicador se cumplió totalmente, dado que la Organización de Gestión de Destinos (OGD) de la provincia de Chañaral se constituyó a fines del mes de Noviembre de 2009. 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.

⁷ HOTALTUR es una asociación de Diego de Almagro, integrada por hoteleros, restaurantes y otros emprendedores relacionados con el turismo. Esta asociación surgió de la mesa de trabajo público – privada sobre turismo.

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	100
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	100
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	88
2.1	Al menos el 20% de los productos turísticos identificados se encuentran operativos al final del proyecto	80
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	0
2.7	Al mes 15, el proyecto priorizado con diseño finalizado	100

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	100
2.10	Al mes 20, 10.000 folletos promocionales y material fotográfico y audiovisual elaborados	100
3	COMPONENTE 3: Transferencia del proyecto al Destino	67
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	0
3.4	Al mes 23, al menos 2 productos turísticos presentados ante operadores	100
3.5	Al mes 24, al menos 1 producto turístico publicado en guía especializadas de promoción.	50
3.6	Al mes 24, organización de un seminario	50

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

Durante el año 2009 se logró 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 identificaron 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, y debido a un cambio en el procedimiento de selección de consultores por parte de Eurochile en el primer semestre del año 2009 fue realizada a través de 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.

Por todo lo expresando anteriormente, al 31 de agosto de 2010 se considera que se ha alcanzado un cumplimiento de 100% de este indicador.

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.

Al 31 de agosto de 2010, se considera un total cumplimiento de este indicador.

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 financiado 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), y se desarrolló 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.

Además, existe un newsletter 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. Este newsletter se envió de forma mensual durante el 2009, mientras que en el año 2010 sólo se realizaron tres envíos en Mayo, Julio y Septiembre.

Para el mes de Septiembre de 2010, se ha previsto hacer avisos del destino 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.

Por todo lo expresando anteriormente, al 31 de agosto de 2010 se considera que se ha alcanzado un cumplimiento de 100% de este indicador.

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.

Al 31 de agosto de 2010, se registra un cumplimiento de 100% de este indicador.

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, por lo que se considera un total cumplimiento de este indicador.

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.

Al 31 de agosto de 2010, se registra un cumplimiento de 100% de este indicador.

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, y reunir información referente a inversiones públicas y privadas. Ésta información 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. Esta consultoría sufrió 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, la cartera de inversiones se terminó y se distribuyó entre los stakeholders del territorio, para que sea presentada a quien le interese. Como la misma está compuesta por inversiones públicas y privadas, se entregó a ambos sectores, para que cada uno desarrollara aquellas que tuviera a su cargo. Asimismo, está previsto presentar la cartera de inversiones a un grupo de operadores turísticos durante el mes de Septiembre de 2010. Por todo lo anterior, se considera un total cumplimiento de este indicador.

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 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 de 2009 se realizó la presentación de propuestas 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.

Por lo mencionado anteriormente, a la fecha se registra un cumplimiento de 100% de este indicador.

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, que se refleja en una guía de procedimientos. Esta 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

En el marco de la consultoría de productos, contratada por el proyecto se identificaron sólo dos productos turísticos, cuyo desarrollo se encuentra en la etapa final. El documento final de operativa turística para ambos productos planteados se expone a continuación:

Opción 1. Ejemplo Itinerario

09:00 hrs: Partida de Caldera

10:30 hrs: Arribo por parque natural de Porto Fino

11:00 hrs: Arribo a la ciudad de Chañaral, participación en actividad típica (bailes chinos), city tour, periodo libre para recorrer y consumir gastronomía, sacar fotografías, y admirar el paisaje.

13:00 hrs: Arribo Parque Nacional Pan de Azúcar. Degustación empanadas y bebidas, recorrido sendero interpretativo.

16:00 hrs: Arribo Chañaral, visita centro artesanal, snack y café

17:30 hrs: Retorno a Caldera

19:00 hrs: Fin de los servicios

Opción 2. Ejemplo Itinerario

16:00 hrs: Partida de Caldera

17:30 hrs: Arribo Chañaral, city tour nocturno

20:30 hrs: Llegada a Inca de Oro, participación en actividad típica (bailes chinos), city tour, periodo libre para recorrer y consumir gastronomía, sacar fotografías, y admirar el paisaje.

22:00 hrs: Visita observatorio Inca de Oro, Charla temática

23:00 hrs: Degustación gastronomía típica

23:30 hrs: Observación del cielo

01:00 hrs: Retorno a Caldera

03:00 hrs: Fin de los servicios

Detalles:

- ✓ Puntos de venta: directamente en los hoteles de Caldera donde se alojan los turistas, una vez que llegan al destino Caldera/Bahía Inglesa
- ✓ Número de personas máximo por serie: 15 (en acuerdo con OVI Travel). La excursión saldrá aunque el número de personas sea menor.

El día 27 de Agosto se realizó una visita técnica por parte del operador OVI Travel, a la zona de Inca de Oro, en la que se realizó el itinerario previsto para la excursión a desarrollar en el territorio. Aunque todavía no se cuenta con el informe oficial, los representantes de OVI Travel expresaron que la zona cuenta con gran potencial para comenzar a tener un flujo turístico.

Incluso, en Chañaral, Museo Pirquinero y Observatorio Inca de Oro, existen oportunidades desde el punto de vista de los atractivos turísticos relacionados con la minería pirquinera, lo que podría ser una buena oportunidad de negocio para el territorio.

Aprovechando el feriado puente con motivo del Bicentenario de Chile, para cada uno de los productos se realizarán tres series en los meses de Septiembre y Octubre de 2010.

Para las series subvencionadas por Eurochile, se destinará de la venta de los productos una ganancia a la OGD como "operador local", ya que no serán gratuitos para el cliente, pero estarán a un precio muy asequible y atractivo para poder llenar el cupo de 15 pax por serie. El Coordinador de la OGD será el encargado de intermediar entre OVI Travel y los prestadores de servicio locales. La propuesta es que estos recursos sirvan de "caja chica" para la OGD.

Aún quedan pendiente algunos temas para negociar con OVI Travel, y que concretamente son: el precio de venta final; el porcentaje de beneficio para la OGD como operador local; y las fechas finales de operación. Por lo tanto, se puede decir que los productos se encuentran operativos, aunque aún deben ser testeados, por lo que se considera un cumplimiento del 80% del indicador.

Un tema muy importante es la sustentabilidad de ambos productos, ya que es necesario trabajar por un futuro en el territorio, y que estos productos no queden como una acción aislada, sino como el inicio de un negocio que puede dar muchos frutos.

Por último, es necesario hacer un informe al final de las series y una reunión entre los participantes para evaluar los resultados y proyectar la continuidad. Esto ayudará a evaluar la situación y ver proyecciones a futuro.

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, durante el año 2009 se identificaron 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.

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.

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 se confeccionó y se envió a SERNATUR, quien realizó observaciones sobre la profundidad del mismo. Debido a que el consultor nunca presentó el informe con las observaciones, se rescindió el contrato. En su lugar, SERNATUR junto a la Agencia Regional de Desarrollo procedieron a profundizar lo avanzado con las Pymes en materias de calidad y certificación, y desarrollaron un programa de implementación para las Pymes locales que se encuentra en plena ejecución.

A pesar de las acciones llevadas adelante por SERNATUR, el indicador no se considera cumplido. Como solución al no cumplimiento del consultor contratado, Eurochile podría haber brindado AT en gestión empresarial y gestión turística a las Pymes con otro consultor o en alianza con otro proyecto.

Séptimo indicador

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

Resultados alcanzados

El diseño de los productos turísticos priorizados no se finalizó en el mes 15, sino en el mes 26 de ejecución. 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. El detalle de los productos se expuso en el análisis del indicador 2.1.

Si la prueba piloto de los productos resulta exitosa, el objetivo es que cada día viernes y sábado, la gente que veranea en Caldera visite la provincia de Chañaral. En estos viajes, ellos podrán disfrutar de bailes típicos, transporte (bus) y servicio de guía. Además, podrán consumir gastronomía típica, artesanías, y dependiendo del horario, se realizarán visitas al observatorio de Inca de Oro.

Como el indicador se refiere al diseño del proyecto, y el mismo está finalizado, se considera un cumplimiento del 100% 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

La marca definida en febrero de 2010 mediante un proceso de votación on-line, tanto por empresarios y socios públicos de la OGD, es el instrumento comunicacional que permite vincular al territorio con sus públicos y/o clientes. A través de ella el territorio de la Provincia de Chañaral busca diferenciarse y asociar el recuerdo de la experiencia satisfactoria de los visitantes, a la identidad que se busca comunicar. De este modo, tiene por objetivo rentabilizar el concepto de imagen y de producto diferenciado que responde a los valores y a los deseos de un segmento de mercado (Público/Cliente).

En la marca (visual) Turística de la Provincia de Chañaral se incorporan los conceptos del territorio que son los íconos, representado por: la iglesia y el faro de la comuna de Chañaral; el observatorio y el chamán (La Finca) de la comuna de Diego de Almagro; el paisaje montañoso, la humedad del Desierto Florido que nace entre Caldera y Chañaral; la isla de Pan de Azúcar y la costa del territorio.

En el caso de Chañaral, la marca fue relativamente sencilla de conformar ya que los recursos “activados” (productos turísticos) son pocos y elementales, y la competencia es casi inexistente.

Para posicionar un destino, no basta sólo con la marca, debido a que es la gestión de la misma y el marketing del territorio lo que permite identificar y promocionar las ventajas comparativas de cada localidad. Es necesario luego de definir la identidad del territorio, desarrollar el plan de marketing del anterior indicador.

Décimo indicador

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

Resultados alcanzados

Con el fin de poner en valor el desarrollo del destino Chañaral Pan de Azúcar, se elaboraron 10.000 ejemplares de un folleto del destino, el cual fue posteriormente fortalecido por otros 10.000 ejemplares de un folleto promocional de la OGD de Chañaral y 15.000 folletos bilingües del atractivo principal del territorio, que corresponde a los senderos de interpretación del Parque Nacional Pan de Azúcar. A esto se suma que se ha desarrollado un CD con 100 fotografías en alta y baja resolución del destino. Este CD ha sido entregado para su uso, tanto a empresarios como a autoridades, operadores turísticos y público en general, tanto en ferias (como feria VYVA 2009) como a través de solicitudes puntuales. Asimismo, se utilizaron estas fotografías como material de apoyo para desarrollar la web www.descubreatacama.cl. Por último, al finalizar el proyecto se ha previsto contar con 3.500 ejemplares de un mapa georreferenciado del destino Provincia de Chañaral.

Por todo lo anterior, se considera un cumplimiento del 100% de este 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. La falta de actividad de la OGD durante el año 2010 significó un retroceso a lo previamente realizado, pero de todas maneras el indicador está cumplido.

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 cinco 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 convocaron a todos los miembros de la misma. La reunión prevista para el 21 de enero de 2010 no se llevó a cabo, sin embargo con fecha 3 de marzo de 2010, se desarrolló la primera reunión del año 2010 de la OGD, ocasión en la cual se definieron las acciones para el primer semestre del año, y se procedió a la despedida de su Presidente, el Sr. Gobernador de la provincia. Asimismo, se concluyó con el compromiso de los participantes de seguir trabajando a la espera del nombramiento de la nueva autoridad provincial. Como en esta reunión no participó Eurochile, no puede ser considerada una reunión de transferencia de la OGD a los actores locales. Por lo anterior, este indicador no se considera cumplido.

Cuarto Indicador

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

Resultados alcanzados

Como ya se mencionó en un indicador anterior, los dos modelos de itinerarios planteados para el mes Bicentenario se presentaron ante TTOO el día 31 de Agosto de 2010.

Entre Septiembre y Octubre se van a desarrollar acciones comerciales en Santiago, para la presentación de los productos turísticos ante operadores especializados en el mercado Vacaciones de la tercera Edad (el principal mercado al que se han dirigido estos productos).

Por lo anterior, a la fecha este indicador se considera totalmente cumplido.

Quinto Indicador

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

Resultados alcanzados

Aunque este indicador todavía no se completó en su totalidad, se realizó la gestión para la publicación con la operadora ORVITRAVEL, que seguramente publicará los productos turísticos en el futuro. Por lo tanto, a la fecha se considera un 50% de cumplimiento de éste indicador.

Sexto Indicador

- Al mes 24, organización de un seminario.

Resultados alcanzados

El seminario fue realizado en el mes de Noviembre con ocasión de la firma del protocolo de gestión de la OGD, pero la falta de actividad de la OGD durante el año 2010, amerita que Eurochile desarrolle un nuevo seminario, para que los actores locales se apropien tanto del destino como de la OGD. Por ello se considera sólo un 50% de cumplimiento de este indicador.

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	45.624	72.769	118.393
II. Fortalecimiento del destino Turístico	48.240	68.173	116.413
III. Transferencia del proyecto al Destino	36.350	16.498	52.848
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 Proyecto

Categorías de inversión	Saldo ejecutado al 31-08-10			Saldo del presupuesto al 31-08-10		
	FOMIN	Contraparte Local	Total	FOMIN	Contraparte Local	Total
I. Diagnóstico y sensibilización	28.825	74.922	103.747	16.799	(2.153)	14.646
II. Fortalecimiento del destino Turístico	12.406	41.505	53.911	35.834	26.668	62.502
III. Transferencia del proyecto al Destino	1.624	16.602	18.226	34.726	(104)	34.622
Evaluaciones	0	-	0	10.000	-	10.000
Auditoría	5.000	-	5.000	0	-	0
Imprevistos	0	0	0	4.786	2.205	6.991
Unidad de Coordinación	-	56.122	56.122	-	(8.767)	(8.767)
Total	47.854	189.151	237.005	102.146	17.849	119.995

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. Al 31 de agosto de 2010, queda un alto porcentaje de fondos remanentes del FOMIN (68% de lo presupuestado), como así también de la contraparte (aunque en un porcentaje bastante menor).

No obstante, una parte de los fondos excedentes se encuentra comprometida en dos actividades que están en proceso de adquisición y serán contratadas antes del 15 de septiembre, para poder ser ejecutadas luego en 60 días y de esta manera dar cumplimiento a los componentes. Estas son: i) una consultoría para certificación de dos guías (utilización de US\$ 2.000 de los fondos excedentes del FOMIN); y ii) presentación de los productos turísticos del destino ante TTOO (utilización de US\$ 15.000 de los fondos excedentes del FOMIN, y US\$ 942 del aporte local). De todos modos, la gran cantidad de recursos disponibles y la no ejecución de nuevas actividades que hubiesen permitido solucionar los problemas que ocurrieron durante el año 2010 (renuncia del Gerente de la OGD y cambio de autoridades nacionales), muestran una falta de seguimiento cercano del proyecto por parte de Eurochile y una falta de interés por el proyecto, que debe ser tenido en cuenta como aprendizaje y para evitar que ocurra nuevamente en otros proyectos ejecutados por Eurochile.

Debido a la no ejecución de actividades durante el año 2010, el *pari passu* que fue fijado en 42% de aporte FOMIN y 58% de aporte de contraparte, se encuentra totalmente desfasado, con sólo un 20% de uso de recursos FOMIN y un 80% de aporte local. Como a partir del mes de septiembre, sólo se emplearán los fondos FOMIN, se prevé que a la finalización del proyecto, se ajuste parcialmente el *pari passu*, aunque no se logrará alcanzar lo 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, demostrando eficiencia en la administración de los recursos.

Porcentajes de Ejecución Presupuestaria y Saldos del Proyecto

Categorías de inversión	Saldo ejecutado al 31-08-10			Saldo del presupuesto al 31-08-10		
	FOMIN	Contraparte Local	Total	FOMIN	Contraparte Local	Total
I. Diagnóstico y sensibilización	63%	103%	88%	37%	-3%	12%
II. Fortalecimiento del destino Turístico	26%	61%	46%	74%	39%	54%
III. Transferencia del proyecto al Destino	4%	101%	34%	96%	-1%	66%
Evaluaciones	0%	-	0%	100%	-	100%
Auditoría	100%	-	100%	0%	-	0%
Imprevistos	0%	0%	0%	100%	100%	100%
Unidad de Coordinación	-	119%	119%	-	-19%	-19%
Total	32%	91%	66%	68%	9%	34%

Ejecución Física y Financiera del Proyecto

Componente	Ejecución	
	Física (Concreción de Metas)	Financiera
I. Diagnóstico y sensibilización	100%	88%
II. Fortalecimiento del destino Turístico	88%	46%
III. Transferencia del proyecto al Destino	67%	34%

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. De todos modos, los recursos disponibles deberían haberse utilizado sobre todo en los componentes 2 y 3, que a pesar de mostrar un buen porcentaje de cumplimiento, no aseguran un destino fortalecido y con el proyecto apropiado por los actores locales.

IV.4 Dificultades durante la ejecución

En la segunda etapa de ejecución, el equipo de proyecto encontró varias dificultades y no tuvo la capacidad de reaccionar a tiempo para solucionarlas. Las más importantes fueron:

En la segunda etapa del proyecto, Eurochile encontró varias dificultades durante la ejecución, pero no tuvo la capacidad de reacción necesaria para tomar medidas correctivas y solucionarlas. Las más importantes fueron:

- (i) El alejamiento del Gerente de la OGD: en el mes de Febrero de 2010 renunció el Gerente de la OGD (Iván Méndez), quien había sido designado en el mes de Noviembre de 2009, con la creación de la OGD. Además, también renunció en ese momento la Coordinadora Local contratada por Eurochile, quien es esposa del Gerente. A pesar de que Iván Méndez comenzó a trabajar como consultor para el proyecto, desde Eurochile no se tomó ninguna medida para buscar un reemplazante, a pesar de contar con recursos FOMIN disponibles. Recién en Agosto de 2010 se designó un Coordinador de la OGD, con muy poco tiempo para lograr resultados antes de la finalización del proyecto.
- (ii) El cambio de gobierno nacional: la asunción de las nuevas autoridades nacionales en el mes de Marzo, implicaron el cambio del Gobernador de la provincia de Chañaral y de las autoridades de los entes nacionales, como CORFO, CONAF y SERNATUR. En el informe de evaluación intermedia se alertó sobre la necesidad de tomar medidas para minimizar el impacto de un potencial cambio de gobierno. Sin embargo, desde Eurochile no se desarrollaron actividades para informar a las nuevas autoridades y comprometerlas a trabajar en el desarrollo turístico del territorio.
- (iii) El alejamiento del Director del área de turismo de Eurochile: en coincidencia con los problemas anteriores, en el mes de Diciembre de 2009 se alejó de Eurochile Miguel García, quien proveía una visión estratégica al proyecto. La agencia ejecutora no involucró en el proyecto a ninguna otra persona que pudiese ofrecer esa mirada estratégica, para garantizar una buena ejecución y la sostenibilidad del proyecto.
- (iv) El terremoto del 27 de Febrero de 2010: este evento, designado como el segundo más importante en la historia de Chile, produjo millonarios daños materiales, y modificó la planificación política del recién elegido gobierno nacional. La nueva gestión de gobierno tuvo que concentrar la mayor parte de su tiempo y esfuerzo en reparar los daños causados por el terremoto, restando prioridad a otras acciones de gobierno.
- (v) La falta de seguimiento permanente del proyecto por parte de Eurochile: los cuatro problemas mencionados anteriormente, reflejan la falta de seguimiento e involucramiento de Eurochile con el proyecto. Durante la misión de evaluación intermedia, se remarcó la necesidad de contar con personal de Eurochile en el territorio, para estar más cerca de los beneficiarios (que demandaban presencia permanente de Eurochile en la provincia de Chañaral) y tener capacidad de respuesta a potenciales imprevistos. Finalmente, esta recomendación no fue tenida en cuenta y los problemas detectados en la evaluación final dan cuenta de esto.

IV.5 Conclusiones

El trabajo realizado por el equipo de la Fundación Eurochile en la segunda etapa del proyecto, 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 no ha sido satisfactorio.

En la primera etapa de ejecución, el trabajo de Eurochile se concentró en comprometer a los distintos actores del sector público, 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 cambios de autoridades y la falta de continuidad en el trabajo de la OGD produjeron una pérdida de interés por parte de los representantes del sector público, por lo cual es necesario que Eurochile concentre sus esfuerzos en recuperar el apoyo de las instituciones públicas y volver a encolumnar a públicos y privados detrás del objetivo de convertir a la provincia de Chañaral en un destino turístico reconocido.

De todos modos, cabe destacar que a pesar de los problemas mencionados anteriormente, el proyecto alcanzó la mayoría de los indicadores del Marco Lógico, y se observa el impacto del programa en el surgimiento de emprendedores y empresarios interesados en ofrecer nuevos servicios turísticos. Esto último es destacable, debido a que el proyecto tuvo la difícil tarea de organizar a los proveedores de servicios turísticos en una zona donde no se considera al turismo como una herramienta de desarrollo. Resulta útil recordar que 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.

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 las misiones de evaluación intermedia y de evaluación final⁸.

El impacto obtenido por el proyecto es menor al esperado para esta etapa, aunque se observa el impacto derivado de las diferentes acciones de los tres componentes. 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

En este componente las acciones del proyecto han generado impacto, dado que se 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.

Sin embargo, como se observó en la evaluación intermedia, 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. Con el cambio de gobierno, y el consecuente cambio de autoridades en los distintos estamentos, la participación del sector público disminuyó notablemente, aunque se observa un aumento en la cantidad de empresarios interesados e involucrados en el desarrollo turístico. Esta mayor participación de privados, sumada a la creación de HOTALTUR en Diego de Almagro y la Corporación para el Desarrollo en Chañaral son parte del impacto positivo del proyecto, que logró interesar en el tema turístico a parte de la población.

⁸ Durante la misión de evaluación intermedia 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. En la misión de evaluación final se hicieron 8 entrevistas en profundidad y 3 reuniones grupales, de las que participaron 18 personas entre emprendedores y funcionarios.

De todos modos, la tarea de sensibilización de la población y de los referentes locales no puede darse por concluida, ya que aún son pocos los miembros de la comunidad interesados en el turismo, y las autoridades no están totalmente convencidas del efecto positivo que tendría el turismo para el desarrollo de la provincia. Dos ejemplos de esto son: i) la permanente negación del Secretario Municipal de Chañaral, que no tiene interés en el turismo y bloquea las iniciativas en ese sentido; y ii) el nuevo Gobernador de la provincia de Chañaral, quien durante la entrevista manifestó:

“Siendo franco, antes era descreído de las posibilidades de desarrollar turismo en Chañaral, pero me reencanté en dos meses con la opción del turismo en Chañaral, a partir de las reuniones con los actores involucrados en la OGD”

Y también:

“Me llamó la atención el turismo, y creo que es una alternativa para el desarrollo económico de la provincia”

Como se puede observar por las palabras del Gobernador, fue necesario que los actores de la OGD llevaran adelante una tarea de sensibilización para convencerlo de la potencialidad del turismo para la provincia de Chañaral.

Para incrementar el impacto de este componente, sería necesario sensibilizar a la población que por su tarea tiene contactos puntuales con los turistas (heladeros, policías, empleados de gasolineras, etc.) en el cuidado del medio ambiente y la promoción del turismo, y de ese modo comenzar a desarrollar una cultura turística, para que la gente sepa como recibir a un turista, y generar opiniones favorables hacia el desarrollo turístico. Existe un modelo exitoso en este sentido desarrollado por la Fundación Carvajal, de Cali Colombia, que desarrolló en el Destino Paraíso (www.destinoparaiso.com) el programa “Dulces Anfitriones”, que se detalla en las recomendaciones del capítulo VIII.

V.1.2 Componente 2: Fortalecimiento del destino Turístico

Respecto a la situación encontrada durante la misión de evaluación intermedia, en esta oportunidad el impacto del proyecto es más claro, a pesar de las escasas acciones desarrolladas durante el 2010.

Durante la misión, se observó un mayor número de empresarios y emprendedores interesados en apoyar el desarrollo de la actividad turística en la región y beneficiarse de ello. Esto es resultado de las capacitaciones llevadas a cabo durante el año 2009, y del trabajo de algunos empresarios convencidos de la potencialidad del turismo, que lograron entusiasmar a sus pares. En el caso particular de Diego de Almagro, el trabajo de seguimiento del municipio contribuyó en estos resultados positivos. En la visita a campo, se detectaron casos puntuales de empresarios que han realizado o tienen previsto realizar inversiones para mejorar los servicios turísticos (estos son la Hostería Chañaral y un proyecto de hotel boutique en Diego de Almagro). El aspecto negativo es que aún no existen impactos observables del incremento de la actividad turística en la provincia, como una mejora en los ingresos de los empresarios.

Comparando la situación encontrada durante la misión de evaluación intermedia, con la actual, se observa que el trabajo realizado por el PTI en el fortalecimiento del tejido empresarial alcanzó un impacto positivo. El PTI trabajó con microempresarios con potencial de desarrollo turístico, con iniciativas, para acortar la distancia entre las ideas y los recursos, haciéndoles conocer los fondos de financiamiento público, y apoyándolos en la formulación de los proyectos para estos entes.

En la misión anterior se indicó que en la ciudad de Chañaral, no existía asociatividad entre los empresarios turísticos y que en Diego de Almagro, los empresarios estaban tratando de organizarse, aunque la cantidad de empresarios era reducida. En la actualidad, en Chañaral se conformó la Corporación para el Desarrollo de Chañaral, que agrupa a algunos empresarios turísticos y a otros empresarios interesados en invertir en turismo; mientras que en Diego de Almagro se creó HOTALTUR (Hotelería, Alimentación y Turismo), que tiene 23 miembros (16 mujeres y 7 hombres). HOTALTUR surgió del trabajo de la mesa de turismo público privada, de la cual participaban 17 personas el año pasado, cumpliendo con uno de los objetivos explicitados el año pasado por los empresarios, que era consolidarse como una corporación con persona jurídica.

HOTALTUR se ha fijado como desafío llegar a representar a 50 empresarios, y en este momento cuenta con 23 asociados, con la siguiente distribución:

- ✓ 4 son artesanos
- ✓ 8 son hoteleros
- ✓ 5 restaurantes
- ✓ 3 guías
- ✓ 1 alimentación
- ✓ 2 varios (librería y máquinas de juego)

Es necesario destacar que los presentes en la reunión eran más emprendedores que empresarios (dos artesanos, una señora que hace empanadas, un proveedor de servicios (escapadas a la montaña), una propietaria de un restaurante y la propietaria de una página web).

No obstante, se observa una mejora en los resultados de este componente, dado que los empresarios de Chañaral lograron organizarse creando una institucionalidad, y los emprendedores de Diego de Almagro transformaron su Mesa Turística en una organización con personería jurídica. Esto es destacable, dado que este proyecto tuvo la difícil tarea de promover el turismo en una provincia que no se siente turística.

Para incrementar el impacto, es necesario fortalecer los lazos de confianza entre los emprendedores, para que se apoyen mutuamente y se apropien del destino, incluso integrando a los emprendedores de Chañaral, Diego de Almagro, Inca de Oro y El Salvador para que desarrollen un destino común. En ese sentido, se reitera la recomendación de la evaluación intermedia, de organizar desde la OGD redes entre empresarios del mismo rubro, para fortalecer la capacidad organizativa de los beneficiarios. Esto requerirá esfuerzo y dedicación de los responsables de la OGD, ya que inicialmente resulta difícil organizar y atraer a los empresarios a las reuniones de las redes. Lograr esto constituiría un éxito del proyecto 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.

Por último, sería interesante revisar las recomendaciones de la evaluación intermedia, en particular la referida a organizar una Ruta de Sabores Locales, para fortalecer las redes de empresarios, que no fue tomada en cuenta.

V.1.3 Componente 3: Transferencia del proyecto al Destino

En este componente se observa una disminución del impacto positivo identificado durante la evaluación intermedia, ya que la OGD conformada a fines de Noviembre de 2009 a partir del mes de Febrero de 2010 dejó de funcionar. Incluso una de las autoridades entrevistadas expresó:

“La OGD ha estado quieta este año, tal vez porque en el primer semestre todo se demoró por el cambio de autoridades, porque algunos asumieron en Abril, otros en Mayo y otros en Junio. Ahora se está partiendo de cero nuevamente, porque se está trabajando en el reencantamiento de las autoridades. Además Iván, el Gerente del PTI, se fue en Febrero, y recién en julio asumieron las nuevas autoridades”

Es necesario que en los meses que resta hasta la finalización del proyecto, Eurochile se involucre realmente (con presencia activa en el territorio) en la recuperación de la OGD, para no perder el proceso de conformación participativa realizado y para actualizar el plan estratégico. En el informe de evaluación intermedia se destacó la conformación de la OGD, que se había constituido en un modelo a imitar por otras regiones, por el trabajo participativo y la coordinación de esfuerzos entre los actores involucrados. Esto se ha perdido, a pesar de que el PTI había asegurado los recursos necesarios para la operación de la OGD por cinco años.

Por último, se debería trabajar para que la OGD obtenga su personería jurídica, y de ese modo sentar las bases para el fortalecimiento y consolidación de la misma.

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 otros actores vinculados a la OGD y al desarrollo del turismo en el territorio. Lamentablemente el interés institucional evidenciado durante la evaluación intermedia ha desaparecido, con excepción del equipo técnico y las nuevas autoridades de CONAF, que siguen comprometidos con el desarrollo del turismo en la provincia. Existió una falla de la OGD y principalmente de Eurochile, quienes no supieron responder a los imprevistos generados por el cambio de autoridades nacionales, y tampoco se actuó a tiempo para minimizar el impacto producido por la renuncia del Gerente de la OGD en Febrero de 2010.

El nuevo Gobernador de la provincia de Chañaral expresó su interés por el desarrollo del turismo, pero es necesario darle un seguimiento para comprometerlo con los objetivos de la OGD y con la sostenibilidad del proyecto.

Nuevamente aquí es recomendable que Eurochile desarrolle las acciones necesarias para re-encantar a las nuevas autoridades nacionales, y a las autoridades locales vigentes, para

que trabajen junto a las Pymes turísticas, la comunidad local y otros sectores para promover el desarrollo del turismo y conformar una cultura turística que beneficie a todos.

V.3. Conclusiones

Por todo lo expuesto, puede concluirse que el impacto del proyecto ha sido reducido, y que el mismo sólo puede observarse en el desarrollo de nuevos emprendedores y en la conformación de instituciones empresariales, tanto en Chañaral como en Diego de Almagro.

Lamentablemente, con el cambio de gobierno se perdió el impacto alcanzado con los actores locales del sector público, y es necesario concentrar esfuerzos en volver a comprometer a las autoridades en el desarrollo turístico y mostrarles el potencial de desarrollo que el turismo ofrece, en una provincia con un perfil productivo totalmente volcado hacia la minería, y a la provisión de servicios para la minería.

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. Eurochile ha logrado desarrollar esta oferta de productos, involucrando a los oferentes de servicios turísticos locales. Estos productos se pondrán a prueba durante el próximo fin de semana del Bicentenario y a partir de esa primera experiencia podrán obtenerse conclusiones respecto a las posibilidades de este proyecto de generar impacto en los ingresos y por lo tanto, en la vida de los habitantes de la provincia de Chañaral vinculados con el turismo.

Como se mencionó en el informe de evaluación intermedia, 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 está 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.

Eurochile cuenta con dos meses para re-establecer a la OGD como institución líder en el desarrollo turístico del territorio, convocando a los actores locales; y para testear en el mercado si los productos turísticos desarrollados resultan atractivos para los turistas, y de ese modo estimar que en el mediano plazo, la oferta turística desarrollada permitirá generar impacto en los ingresos de los proveedores de servicios turísticos, y por derrame en el resto de la población.

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:

- ✓ En el mes de Febrero de 2008, el FOMIN aprobó el proyecto presentado por Eurochile.
- ✓ 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.
- ✓ En el mes de Diciembre de 2010 se tiene previsto realizar el último desembolso.

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

VI.2.1 Diligencia en los procesos

La nueva estructura organizacional de Eurochile llevó a que los profesionales a cargo del proyecto integren la Dirección de Proyectos de Eurochile, lo que permite una mejor coordinación entre los técnicos de la institución.

En el informe de evaluación intermedia se enfatizó sobre la poca presencia de Eurochile en el territorio, e incluso se transcribieron frases de los actores entrevistados expresando su disconformidad por la escasa participación de Eurochile en la zona. Al respecto, los representantes de Eurochile manifiestan 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, pero en el caso de Chañaral, al menos, esta modalidad ha impedido una rápida respuesta a los cambios ocurridos durante el primer semestre de 2010.

La escasa presencia de Eurochile en el territorio, y la reducida comunicación con los beneficiarios, impidió una reacción a hechos que debilitaron notablemente a la recién constituida OGD y en consecuencia, al desarrollo del turismo en la región. La renuncia del Gerente de la OGD ocurrió en el mes de Febrero de 2010 y recién en el mes de Agosto se designó a un Coordinador de la OGD para continuar con las acciones emprendidas.

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

Asimismo, el cambio de gobierno produjo el reemplazo de las autoridades de los entes nacionales (CORFO, SERNATUR, CONAF) entre los meses de Marzo y Abril, y no se llevaron a cabo suficientes acciones tendientes a informar a las nuevas autoridades y a interesarlas por el proyecto. Un caso emblemático es el nuevo Gobernador de la provincia de Chañaral, que ostenta el cargo de Presidente de la OGD. En la reunión mantenida con el Gobernador, éste expresó que recién en los últimos días comprendió la importancia del turismo como herramienta de desarrollo económico de la provincia. Si bien es cierto que al asumir su cargo el Gobernador se encontró con problemas más urgentes y prioritarios, tampoco se llevaron a cabo esfuerzos para mostrarle el proyecto y convencerlo de la importancia del turismo para Chañaral.

En conclusión, en el año 2010 el ejecutor no fue diligente en los procesos, lo que generó que se perdiera buena parte del esfuerzo llevado a cabo, que concluyó con la constitución de la OGD a fines del 2009. Para este consultor, el primer semestre del 2010 fue un período de nulos resultados y es necesaria una importante reacción de Eurochile para recuperar los logros obtenidos en la primera etapa de ejecución del proyecto.

VI.2.2 Comunicación eficiente y efectiva con sus beneficiarios

Como se mencionó en el punto anterior, la comunicación de Eurochile con los beneficiarios del proyecto no fue la adecuada, porque de lo contrario se hubiesen desarrollado las acciones necesarias para mitigar el impacto de los cambios que se produjeron a comienzos del 2010.

En este caso, Eurochile debió haber establecido una comunicación más cercana con los técnicos del PTI y de Chile Emprende, que ante el cambio de autoridades nacionales fueron los únicos que permanecieron trabajando en el territorio.

Con relación a la comunicación con los beneficiarios finales, por la extensión del territorio y teniendo en cuenta que 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, la comunicación 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 todo el período de ejecución del proyecto, se realizaron 30 apariciones en la prensa, 19 en el año 2008, 10 en el 2009 y 1 en el 2010. La mayoría de estas apariciones fueron 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. Nuevamente aquí es observable la disminución del trabajo de Eurochile durante el año 2010, donde sólo se organizó una aparición en la prensa.

VI.2.3 Oportunidad de los productos y servicios brindados

Los servicios brindados por el programa a los beneficiarios durante todo el período de ejecución 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.

De todos modos, la inacción de Eurochile ante los imprevistos del primer semestre de 2010, y la no provisión de servicios o soluciones específicas, desmerece el buen trabajo realizado en el posicionamiento del turismo en el destino.

VI.2.4 Satisfacción de los beneficiarios

Al no existir encuestas específicas, el nivel de satisfacción de los beneficiarios con los servicios ofrecidos por el proyecto, sólo puede medirse a partir de actitudes de los empresarios y funcionarios y a través 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 se incrementó respecto a la evaluación intermedia, lo que indicaría un mayor grado de satisfacción de los empresarios con el proyecto, y además, un mayor compromiso con el desarrollo del turismo en la provincia de Chañaral.

Con relación al trabajo de Eurochile con el sector público, donde se concentraron los esfuerzos durante la primera etapa del proyecto, la mayoría de los funcionarios entrevistados, tanto durante la misión de evaluación intermedia como en la misión de evaluación final, expresaron un alto nivel de satisfacción hacia las acciones desarrolladas por la Fundación Eurochile, que actuó como catalizador y logró 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. Los cambios acontecidos en las instituciones públicas ameritan que este esfuerzo de Eurochile se repita, para atraer nuevamente a los actores públicos hacia la OGD, con el objetivo que trabajen de forma mancomunada para el desarrollo turístico de la provincia.

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.

En el informe de evaluación intermedia del proyecto, se mencionó que la sostenibilidad institucional de la OGD en ese momento estaba garantizada, aunque era necesario que Eurochile concentrara sus esfuerzos en asegurar la sostenibilidad, ante el posible cambio de gobierno posterior a las elecciones del mes de enero de 2010. Lamentablemente, este trabajo no se llevó a cabo, y el cambio de gobierno implicó un cambio en las autoridades de varios de los socios de la OGD, comenzando por el Gobernador de la provincia de Chañaral, que era el presidente de la OGD; y continuando con las autoridades de SERNATUR regional, CORFO y CONAF.

Sumado a lo anterior, la renuncia del Gerente de la OGD en febrero de 2010 contribuyó a desarticular completamente el trabajo de la OGD, lo que provocó que no se llevaran a cabo reuniones entre los miembros de la OGD, ni tampoco acciones específicas para impulsar el turismo en el territorio.

De algún modo estas acciones confirmaron la preocupación de algunos funcionarios y empresarios entrevistados durante la misión de evaluación intermedia, quienes habían manifestado lo siguiente:

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

Lamentablemente esto se cumplió, y ninguno de los socios de la OGD demostró capacidad de reacción, lo que queda demostrado en la designación de un Coordinador de la OGD, que recién fue designado por Eurochile en Agosto de 2010, es decir 6 meses después de la renuncia del Gerente.

En la situación actual, la sostenibilidad institucional de la OGD no está asegurada, y se necesita un fuerte trabajo de Eurochile, para retomar el impulso que se había logrado con la creación de la OGD, convocando a los distintos actores, y recuperando la forma de trabajo

participativa y la toma de decisiones consensuada que caracterizó los primeros meses de trabajo de la OGD.

A favor de Eurochile se pueden mencionar algunos puntos: i) la sostenibilidad económica de la OGD está asegurada por el financiamiento¹⁰ otorgado por CORFO al programa PTI por 5 años, aunque actualmente el Gerente del programa PTI no es más el Gerente de la OGD; ii) la OGD cuenta con objetivos claros y lineamientos estratégicos, aunque éstos deben ser validados por los nuevos actores; iii) con excepción del municipio de Chañaral, el resto de los actores continúa interesado en impulsar el turismo como herramienta de desarrollo económico; iv) se observa un crecimiento del sector privado relacionado con el turismo, que en el futuro puede constituirse en el impulsor del turismo en la provincia.

Los aspectos negativos que surgen del análisis institucional son los siguientes: i) el municipio de Chañaral no identifica al turismo como una herramienta de desarrollo; ii) los atractivos de la ciudad de Chañaral están descuidados y sin mantenimiento; iii) la imagen de la OGD se vio afectada por la inacción manifestada durante casi todo el año 2010.

Eurochile tiene un desafío, que es posicionar nuevamente a la OGD como la entidad referente del turismo en la provincia de Chañaral, pero incluso en el caso de que Eurochile logre poner nuevamente en marcha a la OGD, convocando e interesando nuevamente a la gobernación, las alcaldías de Chañaral y Diego de Almagro, los actores privados y las instituciones públicas (CONAF, CORFO, etc.), el poco tiempo que resta hasta la finalización del proyecto no permitirá vislumbrar si la OGD podrá ser o no sostenible en el mediano plazo.

La sostenibilidad de las acciones implica que exista continuidad en las acciones desarrolladas por el proyecto 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. Durante la misión de evaluación intermedia, la sostenibilidad de las acciones parecía asegurada por el apoyo brindado por CORFO, a través del PTI, al desarrollo del turismo en Chañaral.

Esto se cumplió, ya que los técnicos de CORFO, Chile Emprende y Servicio País continuaron trabajando en el territorio, incluso después de la partida del Gerente de la OGD. Sin embargo, el proceso de reestructuración que se está llevando a cabo tanto en CORFO como en SERNATUR genera un signo de interrogación respecto a las futuras acciones que se desarrollarán en la región.

Durante la misión se tuvo la oportunidad de entrevistar a responsables de CORFO y SERNATUR a nivel nacional, y éstos coincidieron en que es necesario estructurar un sistema de apoyo a las OGD (o entes similares en otras zonas), ya que los proyectos de desarrollo turístico, como el desarrollado por Eurochile, poseen una duración acotada, y generalmente las institucionalidades creadas por éstos, no alcanzan el grado de madurez suficiente y corren el riesgo de desaparecer una vez terminados los proyectos. Esto genera expectativa, y permitiría dar sostenibilidad a las acciones de los proyectos, aunque el plazo de concreción de esta iniciativa es incierto, y una muestra de ello es la falta de designación

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.

del responsable regional de SERNATUR, transcurridos 6 meses desde la asunción del nuevo gobierno.

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, y la capacidad organizativa de los habitantes de las comunidades intervenidas aún no está suficientemente desarrollada. Sin embargo, la creación de asociaciones empresariales, tanto en Diego de Almagro (Hotaltur) como en Chañaral (Corporación para el Desarrollo) y el crecimiento de los actores privados interesados en el turismo, permite albergar la esperanza que los efectos del programa puedan ser sostenibles y crecer en el tiempo, aunque a un ritmo menor si no cuentan con apoyo externo para 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.

- ✓ En proyectos donde se cuenta con apoyo y financiamiento del sector público, se deben llevar a cabo acciones para que los cambios de gobierno no afecten el desempeño de los proyectos y los procesos puedan continuar sin sobresaltos.
- ✓ Para garantizar una adecuada ejecución y contar con una rápida capacidad de reacción ante eventuales imprevistos, las agencias ejecutoras deben contar con personal full time en el territorio. Además, esto permite que los actores locales se sientan acompañados, tengan a quien dirigirse en caso de necesidad, e identifiquen al ejecutor con los resultados obtenidos.
- ✓ 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 ante cambios de gobierno.
- ✓ 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. Por ello, es necesario que el sector público establezca una estructura de apoyo que permita dar continuidad a los procesos hasta que los mismos logren alcanzar el grado de madurez suficiente para ser auto-sostenibles.
- ✓ Las institucionalidades público privadas creadas en el marco de los proyectos corren el riesgo de no ser apropiadas por los actores locales y por lo tanto, de no contar con el apoyo de estos actores en casos de crisis o imprevistos, dificultando la sostenibilidad de las mismas.

- ✓ 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.
- ✓ Para trabajar con las comunidades se requiere el empleo de metodologías participativas, que permitan la búsqueda de consensos y una toma de decisiones compartida.
- ✓ Es necesario sensibilizar a los actores locales acerca de las potencialidades del turismo como herramienta de desarrollo económico local y territorial, para asegurar el compromiso de éstos con los procesos de promoción del turismo en una región.
- ✓ Los resultados de desempeño de las instituciones promotoras del turismo (OGD u otras) dependen mucho de la persona encargada de gerenciarlas, por lo cual es necesario establecer un perfil adecuado que permita identificar a la persona indicada.
- ✓ Debido a que muchas actividades (diagnósticos, diseño de productos, etc.) se realizan desde Santiago, sin integrarse al nivel local, los actores locales (municipios, gobernación, etc.) no reconocen el proceso como propio, y cuando se acaban los recursos externos, se pierde el esfuerzo realizado. Es necesario generar una instancia de apropiación local del proyecto y del destino, para garantizar sostenibilidad.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII.1 Conclusiones

Comparando el estado actual del proyecto con la situación encontrada al momento de la evaluación intermedia (Diciembre 2009) se encuentran avances y retrocesos. La visita en el mes de diciembre de 2009 coincidió con el lanzamiento de la OGD, por lo cual los actores públicos y privados vinculados a dicha institución se encontraban motivados y con grandes expectativas. Al contrario, durante la misión de evaluación final se identificó una falta de compromiso de algunos actores respecto al funcionamiento de la OGD.

Analizando las posibles causas que generaron esta disminución en el interés en desarrollar el turismo en la provincia de Chañaral, es posible enumerar las siguientes:

- i) El alejamiento del Gerente de la OGD en el mes de Febrero.
- ii) El cambio de gobierno nacional en el mes de Marzo, que implicó el cambio de Gobernador de la provincia de Chañaral y de las autoridades de los entes nacionales, como CORFO, CONAF y SERNATUR.
- iii) El alejamiento del Director del área de turismo de Eurochile, quien proveía una visión estratégica al proyecto.
- iv) El terremoto del 27 de Febrero de 2010.
- v) La falta de seguimiento permanente del proyecto por parte de Eurochile.

De todos modos, cabe destacar que a pesar de los problemas mencionados anteriormente, el proyecto alcanzó la mayoría de los indicadores del Marco Lógico, y se observa el impacto del programa en el surgimiento de emprendedores y empresarios interesados en ofrecer nuevos servicios turísticos. Esto último es destacable, debido a que el proyecto tuvo la difícil tarea de organizar a los proveedores de servicios turísticos en una zona donde no se considera al turismo como una herramienta de desarrollo. Resulta útil recordar que 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.

En la primera etapa de ejecución, el trabajo de Eurochile se concentró en comprometer a los distintos actores del sector público, 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 cambios de autoridades y la falta de continuidad en el trabajo de la OGD produjeron una pérdida de interés por parte de los representantes del sector público, por lo cual es necesario que Eurochile concentre sus esfuerzos en recuperar el apoyo de las instituciones públicas y volver a encolumnar a públicos y privados detrás del objetivo de convertir a la provincia de Chañaral en un destino turístico reconocido.

Como se mencionó anteriormente, se observa el impacto del proyecto tanto en el primer componente como en el segundo. El impacto en el primer componente está referido al éxito del proyecto en sensibilizar a algunos referentes del sector privado en el tema de turismo, generando una masa crítica de empresarios y emprendedores interesados en desarrollar el turismo y de invertir recursos en la provisión de nuevos servicios. En el segundo componente también se observa el impacto, ya que los emprendedores, tanto de Diego de Almagro como de Chañaral, han establecido mecanismos de coordinación entre ellos, que les permiten trabajar de forma asociativa.

El principal impacto detectado durante la evaluación intermedia, que fue el proceso de puesta en marcha de la OGD, con el trabajo participativo de los actores locales, se perdió con el cambio de los referentes de cada institución, tal como se había advertido en las conclusiones emanadas de la evaluación intermedia.

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. Sin embargo, la falta de supervisión permanente de las acciones de la OGD impidió una ejecución totalmente exitosa del programa, a pesar de las recomendaciones de la evaluación intermedia, que indicaban la necesidad de que los responsables de Eurochile realizaran una supervisión permanentemente de las acciones de la OGD.

En ese sentido, también se recomendó la necesidad de incorporar un Coordinador Local que destinara la mayor parte de su tiempo a trabajar por el desarrollo del turismo en el territorio, para alcanzar una presencia reconocida de Eurochile en el territorio y agilizar el proceso de transformación territorial. Sin embargo, esto no se tuvo en cuenta, e incluso no se actuó a tiempo cuando se produjo la renuncia del Gerente de la OGD.

Desde el punto de vista de la evaluación el trabajo de Eurochile es bueno, aunque podría haber resultado mejor si hubiese brindado un seguimiento detallado a la OGD, con una presencia más activa en el territorio. El desafío de contribuir al desarrollo sostenible del turismo de la zona de Pan de Azúcar se ha logrado parcialmente, y se requiere de un período de tiempo mayor para asegurar la sostenibilidad de la OGD. Este es un problema común a procesos similares en todo el territorio chileno, aunque en este caso en particular, si no se hubiese abandonado a la OGD en los últimos seis meses, la misma se encontraría en una etapa de madurez superior, que le permitiría aglutinar por sí misma a los actores privados y públicos vinculados con el turismo en la provincia de Chañaral.

VIII.2 Recomendaciones

Se presentan a continuación algunas recomendaciones, agrupadas en diferentes temas: institucionales, formación y capacitación, puesta en valor de atractivos, comercialización, oferta turística, y relacionadas con la ejecución. Ante la inminencia de la finalización del proyecto, en cada tema se agruparon las recomendaciones en dos grupos: i) de corto plazo, para que sean ejecutadas por Eurochile antes del final del proyecto, y ii) de mediano plazo, que deberán ser llevadas a cabo por la OGD.

Institucionales

Para Eurochile (Corto plazo)

En primer lugar, Eurochile debe organizar de forma urgente una reunión de la OGD, convocando a todos los miembros de la misma (municipios, gobernación, CONAF, SERNATUR, CORFO, HOTALTUR y la Corporación de Desarrollo de Chañaral). Además, es importante que participen de esa reunión representantes de las mineras CODELCO, Anglo American y Mantos Verdes.

En dicha reunión deben plantearse los problemas de sostenibilidad de la OGD y trabajar para obtener un compromiso por escrito de los diferentes actores, asegurando la sostenibilidad de la institución. Asimismo, la OGD (con el apoyo de todos sus miembros) debe manifestar a los representantes del municipio de Chañaral, su preocupación por la falta de interés de la gestión municipal con el turismo. Además, la OGD debe enviar una nota (firmada por todos sus miembros) solicitando una reunión con el Alcalde, para buscar soluciones a los problemas que limitan el desarrollo del turismo en la ciudad.

Para profundizar lo anterior, Eurochile debe organizar una reunión de la OGD en el seno del Concejo Municipal de Chañaral, para convencer al Alcalde y a los concejales, que el turismo es la alternativa de desarrollo económico de la localidad.

En la próxima reunión de la OGD, Eurochile debe asegurar la sostenibilidad del trabajo del Coordinador de la OGD, quien a partir del 30 de Octubre queda sin contrato con el FOMIN. Las alternativas probables son: i) que la tarea del coordinador sea financiada de forma conjunta por: gobernación, municipio Chañaral, municipio Diego de Almagro, y OGD; ii) trabajar con la CORFO para que traslade órdenes a su personal en el territorio, y que el PTI se haga cargo de la gerencia de la OGD. En este caso, sería positivo que se designe un Gerente de la OGD, que no sea la Gerente del PTI.

Sumado a lo anterior, en el período que resta de ejecución, Eurochile debe tener una presencia más activa en la provincia de Chañaral, y trabajar en revalidar los compromisos de los distintos miembros de la OGD, para darle sostenibilidad a la misma.

Para la OGD (Mediano plazo)

En primer lugar, los socios de la OGD deben hacer un aporte mensual, pensando en la sostenibilidad de la OGD. Es necesario plantear este tema en una reunión de socios de la OGD, de la cual participan las mineras (CODELCO, Anglo American y Mantos Verdes), el sector público (CONAF, SERNATUR, CORFO, Gobierno provincial y municipios de Diego de Almagro y Chañaral) y los privados.

Por otro lado, la OGD debe acercarse a FEDETUR, que tiene previsto trabajar con SERNATUR en el establecimiento de una estrategia de sostenibilidad de las OGD ya constituidas.

Al respecto, aparece como una oportunidad la promulgación en Febrero de 2010 de la primera Ley de Turismo de Chile, que promueve la constitución de un Comité de Ministros a

nivel nacional y una organización similar en cada región. El comité de ministros fija la política, y SERNATUR debería ejecutar esas políticas.

Las OGD deberían vincularse a esta estructura para coordinar mejor las acciones, y para lograr que en el mediano plazo, sea SERNATUR quien financie a los gerentes de OGD o de instituciones similares que promuevan el destino en cada región.

Formación y Capacitación

Para Eurochile (Corto plazo)

En los 60 días que restan de ejecución, Eurochile debería ejecutar un conjunto de acciones que permitirán fortalecer el desarrollo del turismo en la provincia de Chañaral. Relacionadas con formación y sensibilización aparecen dos actividades:

- ✓ Desarrollar una formación de guías con el programa “No deje rastro”¹¹. Este curso tiene un costo de USD 1.000 por persona, y sería recomendable formar a 3 guías para el Parque Nacional Pan de Azúcar y 3 guías que trabajen en los recorridos de la cordillera cercana a Diego de Almagro.
- ✓ Sensibilizar a la población (heladeros, policías, empleados de gasolineras, etc.) en el cuidado del medio ambiente y la promoción del turismo. Para ello Eurochile debería ponerse en contacto con la Fundación Carvajal, de Cali Colombia, que desarrolló en el Destino Paraíso (www.destinoparaiso.com) el programa “Dulces Anfitriones”. El objetivo del mismo fue generar cultura turística en los destinos, para que la gente supiera como recibir a un turista, y generar opiniones favorables hacia el desarrollo turístico. El programa se estructuró basado en tres líneas: (i) que la gente reconozca la importancia del turismo dentro de la economía de la región, (ii) que identifiquen prácticas que contribuyan al desarrollo del turismo en su región, y (iii) que conozcan los atractivos que posee su región.

Para la OGD (Mediano plazo)

En el marco de la OGD deben coordinarse las acciones de capacitación de guías, dado que la CONAF está trabajando con la Agencia de Desarrollo de Atacama, para la formación y acreditación de los guías del destino Chañaral Pan de Azúcar. Este proyecto tiene el objetivo de desarrollarse en la universidad, para que los guías puedan hacer su formación por módulos (atención al cliente, recursos del parque, etc.)

¹¹ El programa de "No Deje Rastro" es una adaptación del programa de Leave No Trace (LNT) que la escuela NOLS maneja en los Estados Unidos para administradores del U.S. Forest Service y otras entidades públicas y privadas. El programa de la escuela NOLS se basa en la protección y cuidado de las áreas silvestres. "Maestros de No Deje Rastro" es un programa de capacitación para profesionales en las áreas de educación y gestión ambiental así como para administradores de áreas silvestres en las técnicas de conservación práctica. El curriculum de "Maestros de No Deje Rastro" enfatiza la importancia de la educación del usuario en las técnicas para acampar con impacto mínimo, así como la presentación y transferencia de una ética enfocada hacia la conservación del medio ambiente. En Chile han contribuido junto a CONAF en capacitar guardaparques y administradores de las V, X, XI y XII Regiones.

Asimismo, la OGD debería formular un PDT¹² (Programa de Difusión Tecnológica) de CORFO para asegurar su sostenibilidad por un plazo de tres años, ejecutando acciones de desarrollo turístico como la recolección de información de la provincia de Chañaral, la sensibilización de la población (analizada en detalle más arriba) y la formación de la población (incluso con un diplomado), para que conozca la historia de Chañaral y esté preparada para recibir a los turistas.

Puesta en valor de atractivos

Para Eurochile (Corto plazo)

Nuevamente aquí se presenta una lista de acciones para desarrollar en los próximos 60 días:

- ✓ Renovar los paneles del “cactario”, que es la puerta de ingreso al PNPA, la zona de uso público, que brinda la primera impresión al turista.
- ✓ Contratar un consultor para desarrollar la ingeniería de detalle y el diseño de cartelería, que debería incluir señales en los dos accesos a Chañaral y carteles promoviendo el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Contratar un experto para recuperar y poner en valor la historia de Chañaral. La tarea de este consultor debería incluir la elaboración de un guión turístico para los guías, presentado por escrito y también de forma verbal, para que los guías puedan escucharlo y también para que esté disponible para ser comprado por los turistas.
- ✓ Invitar a FEDETUR a la presentación de la Cartera de Inversiones Turísticas, que se elaboró en el marco del proyecto FOMIN.

Para la OGD (Mediano plazo)

La OGD, a través de sus socios, debería trabajar en poner en valor los pueblos mineros, cuyo patrimonio se encuentra deteriorado. Un excelente ejemplo de esto es el antiguo pueblo minero de Pilgrim’s Rest en Sudáfrica (www.pilgrimsrest.org.za), cuya página web ya cuenta con más de un millón de visitas.

Comercialización

Para Eurochile (Corto plazo)

En este caso hay actividades previstas en el POA, que aún no se han desarrollado, como la visita de operadores turísticos a la provincia de Chañaral (para que evalúen las alternativas de inversión que ofrece el destino), la ejecución de un mapa físico (en papel), y la campaña promocional que se lanzará durante los feriados por el bicentenario de Chile.

¹² Este proyecto necesita un 20% de aporte de contraparte y un mínimo de 25 beneficiarios. Se necesitan empresas que presenten el proyecto. El monto de recursos es de hasta \$ 140 millones (hasta 280.000 USD)

A estas actividades, debería sumarse la contratación de un profesional para diseñar un video promocional de Chañaral.

Para la OGD (Mediano plazo)

En el mediano plazo la OGD podría realizar las siguientes acciones para fortalecer la comercialización del destino:

- ✓ Imprimir folletos y gigantografías para las oficinas de turismo.
- ✓ Organizar un concurso fotográfico de la provincia de Chañaral, con motivo del Bicentenario, y poder así contar con fotografías que permitan promocionar el destino.
- ✓ Incluir al destino como parte de un circuito binacional. Esta es una oportunidad que se debe desarrollar, para atraer al turista de las provincias argentinas de Catamarca, La Rioja y San Juan¹³. El Comité de Integración de ATACALAR puede ser una buena opción donde trabajar este tema.

Oferta Turística

Para la OGD (Mediano plazo)

La oferta de servicios turísticos (alojamiento y restauración) en la provincia de Chañaral es aún escasa. Por ello, la OGD debe promover acciones destinadas a incrementar la oferta turística del territorio. Para ello, se podría promover la iniciativa de los actores locales a través de un concurso de ideas de negocio para el turismo, con premios para los emprendedores ganadores.

Los recursos para los premios (capital semilla para los emprendedores) deberían provenir de las empresas mineras que trabajan dentro de la provincia de Chañaral. Por la Ley de Donación de bienes culturales, el aporte que realizan las mineras en bienes culturales y/o dinero puede desgravarse el 100% de pago de ganancias. La Corporación de Chañaral debería ser la responsable de negociar con las mineras, ya que éstas son parte de la Corporación.

Relacionadas con la ejecución

Para Eurochile (Corto plazo)

La falta de seguimiento cercano de Eurochile al proyecto impidió que se tomaran las decisiones adecuadas, para minimizar el impacto generado por la renuncia del Gerente de la OGD (En Febrero de 2010) y el cambio de autoridades en la gobernación de Chañaral y en las entidades públicas (SERNATUR, CORFO, y en menor medida CONAF). Para evitar que se repita esto, es necesario que Eurochile designe una persona específica por proyecto, y que esa persona tenga una presencia activa en el territorio donde se ejecuta el proyecto.

¹³ Estas provincias se encuentran a una distancia promedio de 1.600 km del mar argentino, y las costas chilenas se encuentran a un promedio de 800 km.

Asimismo, antes de la finalización del proyecto FOMIN, Eurochile debería establecer una metodología de medición de resultados y avances, y transferir dicha metodología a la OGD, para que ésta se encuentre en condiciones de responder a los imprevistos que puedan ocurrir en el futuro.

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 23 de Agosto	15H00	Carolina Carrasco (Especialista FOMIN)	Sede BID
	16H00	Reunión con equipo de proyecto: Yaser Soleman (Director del proyecto) y Alejandra Escobar (Ejecutiva de Proyectos)	Sede Eurochile
Martes 24 de Agosto	07H30	Traslado Santiago - Copiapó	
Martes 24 de Agosto	10H30	Reunión con representantes de CONAF y PTI Diego Morales (Director CONAF) Jorge Carabantes (Responsable PN Pan de Azúcar) Sol Pardo (Gerente PTI Chañaral) Angie Caballero (PTI Chañaral)	Oficina CONAF Copiapó
Martes 24 de Agosto	12H30	Traslado Copiapó - Chañaral	
	15H30	Reunión con Rodrigo Villavicencio Pizarro (Gobernador de la provincia de Chañaral), Francisco Vitali Villalobos (Jefe de Gabinete) y representantes de PTI y de Chile Emprende	Sede Gobernación
	17H00	Reunión con seis empresarios de Chañaral	Oficina Corporación de Desarrollo
	20H30	Cena con empresarios y miembros de la Corporación para el Desarrollo	Hostería Chañaral
Miércoles 25 de Agosto	11H00	Reunión con Daninson Rivera Paniagua (trabaja en el área de turismo de la Municipalidad de Chañaral) y Carlos Rodríguez (trabaja en el Área de Desarrollo Económico de la Secretaría de Planificación de la Municipalidad)	Biblioteca de Chañaral
	12H30	Almuerzo con Miguel Corón (Coordinador OGD) y Carlos Noda (Chile Emprende)	
	15H00	Traslado a Diego de Almagro	
	16H30	Reunión con representantes del Municipio de Diego de Almagro (2) y con empresarios locales (5)	Biblioteca Municipal de Diego de Almagro
	19H00	Visita al Museo Pirquinero y al Centro Astronómico de Inca de Oro	
	23H00	Regreso a Chañaral	
Jueves 26 de Agosto	07H00	Regreso a Caldera	
	09H45	Regreso a Santiago	
	15H00	Arlette Levy y Ricardo González – Depto. de Planificación SERNATUR	Oficinas SERNATUR
	16H15	Trinidad Cádiz (Subdirectora Turismo de	Oficinas CORFO

		Intereses Especiales Innova Chile)	
	17H30	Juan Luis Crespo – Secretario General FEDETUR	Oficinas FEDETUR
Viernes 27 de Agosto	09H00	Reunión de cierre de misión con Carolina Carrasco (Especialista FOMIN), Miguel García (Ex Director de Turismo Eurochile) y Yaser Soleman (Director del proyecto)	Sede Eurochile