

# **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

“Sistema de Acreditación Internacional y Consolidación de  
Sistemas Nacionales de Certificación de Turismo  
Sostenible para Facilitar la Competitividad de las  
Pequeñas y Medianas Empresas  
y su Acceso al Mercado”

PROYECTO REGIONAL BID / FOMIN (MIF/AT-536)  
(ATN/ME 8382-RG)

## **EVALUACIÓN INTERMEDIA**

Informe Final

Roberto Garcés

**OCTUBRE 2005**

## INDICE

<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>5</b>
A. Antecedentes .....	5
B. Metodología utilizada para realizar la evaluación .....	6
<b>Capítulo II: Antecedentes .....</b>	<b>8</b>
A. Descripción del proyecto .....	9
B. Administración del proyecto .....	14
<b>Capítulo III: Justificación (Relevancia) del Proyecto .....</b>	<b>21</b>
A. La lógica interna del proyecto .....	21
B. Análisis del contexto del proyecto y examen de supuestos .....	23
C. Conclusiones respecto a la justificación del proyecto .....	35
<b>Capítulo IV: Análisis de la Eficiencia Operativa del Proyecto .....</b>	<b>37</b>
A. Estatus general de la ejecución del proyecto .....	37
B. Grado de Avance de las actividades del Componente I .....	37
C. Grado de Avance de las actividades del Componente II .....	41
D. Grado de Avance de las actividades del Componente III .....	45
E. Análisis de la utilización de los recursos financieros .....	47
F. Manejo Administrativo .....	52
G. Conclusiones respecto al avance de las actividades .....	55
<b>Capítulo V: Análisis de la efectividad del proyecto .....</b>	<b>57</b>
A. Contribución de los componentes al propósito .....	57
<b>Capítulo VI: Revisión de la estructura de los Fondos Compartidos (matching grants) .....</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>70</b>
A. Continuidad de la relevancia del proyecto .....	70
B. Medidas para incrementar el desempeño .....	70
C. Amplitud Regional .....	72
D. Lecciones Aprendidas .....	73
<b>Anexo Nº 1 – Metodología de Evaluación .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo Nº 2 – Fondos de contrapartida .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo Nº 3 – Ferias de turismo .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo Nº 4 – Programacion de actividades .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo Nº 5 – Avance del proyecto .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo Nº 6 – Formatos de reportes mensuales .....</b>	<b>89</b>

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

RA	Rainforest Alliance
AE	Agencia Ejecutora
ASE	Agencia Subejecutora
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
PYME	Pequeña y mediana empresa
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
TIES	Sociedad Internacional de Ecoturismo
OMT	Organización Mundial de Turismo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
ASEC	Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo
STSC	Sustainable Tourism Stewardship Council – Consejo de Orientación en Turismo Sostenible

## RESUMEN EJECUTIVO

- 0.1 El documento presenta la evaluación intermedia del Proyecto Regional denominado *Sistema de Acreditación Internacional y Consolidación de Sistemas Nacionales de Certificación en Turismo Sostenible para Facilitar la Competitividad y el Acceso al Mercado de las Pequeñas y Medianas Empresas*.
- 0.2 El proyecto es ejecutado por Rainforest Alliance (Costa Rica), en conjunto con las siguientes organizaciones: Programme for Belize (Belice), Alianza Verde (Guatemala) y la Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo - ASEC (Ecuador) y se ejecuta en Costa Rica, Guatemala, Belice y Ecuador. Tiene un plazo de ejecución de 48 meses y 54 meses para los desembolsos. Cuenta con un presupuesto de US\$ 5.174.069 financiados de la siguiente manera: 58% con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo y 42% con aportes de la Rainforest Alliance conjuntamente con las Agencias Subejecutoras (ASEs) en los países mencionados; de cuyo porcentaje, el 29% será en efectivo y el 13% en especie.
- 0.3 De acuerdo con el análisis realizado, la lógica vertical y horizontal del proyecto reflejan las condiciones necesarias y suficientes para producir los Componentes (productos) y lograr el Propósito del proyecto. Los componentes están correctamente enlazados para producir los efectos esperados. El propósito del proyecto a su vez, contribuirá a incrementar la competitividad y ampliar el acceso al mercado de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) especializadas en turismo sostenible.
- 0.4 Por otra parte, el proyecto es innovador, especialmente porque contempla entre sus objetivos la creación de una Red de Turismo Sostenible que podría expandirse y consolidarse a través del tiempo, como la entidad representativa y talvez acreditadora de las iniciativas de certificación de este campo en América. El proyecto además, busca la diferenciación y la sostenibilidad de los beneficiarios al proveerles de una herramienta reconocida a nivel mundial que pudiera ser utilizada como una forma de mercadeo de sus servicios y tiene potencial de replicación. Por todas estas características, esta iniciativa está cumpliendo con lo requerido por los proyectos del cluster de Turismo Sostenible.
- 0.5 La Agencia Ejecutora, a través de la Dirección Ejecutiva de su División de Turismo Sostenible, el equipo de la Unidad de Coordinación del programa y sus agencias regionales, así como las agencias subejecutoras, se encuentran desarrollando un excelente trabajo para llevar adelante el proyecto. Es importante mencionar que las acciones que se han desarrollado han tenido el apoyo de la Oficina Central de Rainforest Alliance en New York, la cual se entiende, ha dado gran importancia a este proyecto. Por último, hay que reconocer que un sinnúmero de entidades en los países beneficiarios también han aportado con sus ideas, logística e incluso personal; reconociendo de esta manera, el valioso trabajo de la unidad de coordinación del programa.

- 0.6 La ejecución del proyecto, luego de una etapa lógica que implicaba la conjunción de varios factores, proceso que tomó mas tiempo del previsto inicialmente, en parte por la gestión estricta y detallada para armar el equipo de la unidad de coordinación del programa de la agencia ejecutora pero mas que nada también por la necesidad de consensuar criterios con entidades de diferentes países, está alcanzando el ritmo esperado y se estima que las actividades previstas en el proyecto si se cumplirán en el plazo estipulado.
- 0.7 Por su parte, los objetivos de desarrollo del proyecto reflejan las prioridades actuales de mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en que se hallan inmersos los países de la región. También puede decirse que la lógica interna del proyecto es adecuada para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto si se considera a los Tour Operadores como parte del proceso, quienes han resultado actores importantes en el proceso, tal como lo ha identificado el equipo del proyecto.
- 0.8 Todas las actividades que se realizan en cada uno de los componentes, aportan efectivamente a la consecución de los indicadores de propósito. Se estima que al ritmo que marcha el proyecto se podrá completar el número de PYMEs que estén aplicando las prácticas óptimas de gestión. Dicha cantidad, dependerá del trabajo no solo de la unidad de coordinación del programa y de las agencias subejecutoras sino también del interés que pongan las PYMEs en acceder al fondo y cofinanciar la implementación. En cuanto a la certificación de PYMEs, el número previsto se podrá alcanzar sin problemas en Ecuador, Costa Rica y Guatemala porque existen entidades que están realizando certificación. No ocurre lo mismo en Belice, en donde los empresarios y las entidades que los apoyan, no consideran necesario tener una certificación y además es un país que no cuenta con una empresa certificadora. Esto último podría considerarse como un efecto no anticipado que es inconsistente con el propósito o con el fin del proyecto, pero que sin embargo no afectará al indicador final.

## Capítulo I: INTRODUCCIÓN

### A. Antecedentes

- 1.1 Este documento presenta el informe de Evaluación Intermedia del Proyecto Regional denominado *Sistema de Acreditación Internacional y Consolidación de Sistemas Nacionales de Certificación en Turismo Sostenible para Facilitar la Competitividad y el Acceso al Mercado de las Pequeñas y Medianas Empresas*, ejecutado por Rainforest Alliance en Costa Rica, Guatemala, Belice, Ecuador y Brasil<sup>1</sup>.
- 1.2 El documento se estructura de la siguiente forma: En el Capítulo I se presentan los objetivos de la evaluación y la metodología seguida para obtener la información para la misión. En el capítulo II se realiza una descripción del proyecto a nivel del marco lógico y la administración del mismo. En el capítulo III se presenta un análisis de la justificación o relevancia del proyecto, desde el punto de vista de su lógica interna como del contexto del mismo. En el capítulo IV se trata la eficiencia operativa, observando el grado de avance de cada uno de los componentes, la utilización de los recursos financieros y el manejo administrativo relacionado con este punto. El capítulo V desarrolla un análisis de la efectividad del proyecto especialmente la contribución de los componentes al propósito. En el capítulo VI se revisa la estructura de los Fondos Compartidos y por último en el capítulo VII se presentan las conclusiones y recomendaciones.
- 1.3 El consultor desea agradecer a la representación del BID en Costa Rica y en especial a la Especialista de Operaciones y Proyectos del BID / FOMIN así como al personal de la Rainforest Alliance en Costa Rica, Ecuador y Guatemala, y a las agencias ejecutoras en los países que son parte del proyecto por el apoyo brindado para el desarrollo de esta misión.
- 1.4 Al momento de la evaluación, la Rainforest Alliance ha organizado el equipo técnico de la unidad de coordinación, recopilado, organizado y sistematizado los criterios de mejores prácticas en turismo sostenible y ha conformado la Red de las Américas<sup>2</sup>. Asimismo está desarrollando la capacitación a PYMEs en todos los países concernientes al proyecto, en alianza con las agencias subejecutoras en cada país y utilizando la capacidad de sus oficinas regionales en Sudamérica y Mesoamérica. Ha concluido con la guía para diagnóstico de proyectos piloto, la cual está siendo probada en varios países.
- 1.5 La evaluación intermedia deberá permitir al BID/FOMIN y a la Rainforest Alliance revisar objetivamente el progreso y la necesidad y direccionalidad

---

<sup>1</sup> El proyecto coordina con el Instituto de Hospitalidade de Brasil que obtuvo apoyo BID/FOMIN para llevar a cabo estrategias tendientes a la certificación de hoteles.

<sup>2</sup> Se han realizado 3 reuniones de los miembros de la Red de las Américas, Bahía – Brasil en Septiembre 2003, Sarapiquí– Costa Rica en Julio 2004 y la última en Petén, Guatemala Septiembre 2005

de cualquier modificación necesaria para mejorar la implementación del proyecto. Los involucrados en esta evaluación son la agencia ejecutora y sus oficinas regionales, las agencias subejecutoras, los organismos que tienen o están en proceso de desarrollar programas de certificación en los países del proyecto y aquellas organizaciones involucradas en certificación de turismo sostenible a nivel internacional. Como también, las PYMEs privadas, indígenas y comunitarias de cada país, así como las Operadoras de Turismo y ONGs que han establecido alianzas con el proyecto.

1.6 Para el efecto, se han previsto las siguientes actividades a realizar por parte del consultor<sup>3</sup>:

- (i) Determinar el avance realizado de los objetivos definidos en el marco lógico a la fecha de evaluación y analizar la posibilidad de que se alcancen completamente hasta la finalización del proyecto,
- (ii) Identificar las fortalezas y debilidades de la Rainforest Alliance (Alianza para Bosques o RA) como agencia implementadora del proyecto; y,
- (iii) Identificar áreas potenciales de mejoramiento del programa, que podrían incluir modificación de las actividades, responsabilidades del staff de la RA, calendario de actividades y presupuestos, estructura y administración de los fondos compartidos, amplitud regional, estructura de las Agencias Subejecutoras, entre otras.

1.7 La evaluación intermedia toma en consideración la relevancia actual del proyecto, los niveles de eficiencia y efectividad. Adicionalmente, la evaluación da recomendaciones para mejorar la ejecución y la probabilidad de alcanzar sus objetivos de desarrollo. En este contexto, específicamente la evaluación examina los siguientes aspectos:

- a. Los cambios en el contexto y revisión de los supuestos (relevancia)
- b. Resultados alcanzados en términos de los productos alcanzados vs. las metas propuestas (eficiencia)
- c. Alcance de los indicadores de desempeño y objetivos (efectividad)
- d. Valoración preliminar de impacto producido (efectividad)

## **B. Metodología utilizada para realizar la evaluación**

1.8 La Metodología utilizada para realizar la evaluación ha constado de entrevistas a directivos y personal de la División de Turismo Sostenible de la Rainforest Alliance en Costa Rica y sus Oficinas de Coordinación en Mesoamérica y Sudamérica, de las agencias subejecutoras en Guatemala,

---

<sup>3</sup> Términos de referencia de la consultoría

Ecuador y Belice, así como entrevistas con directivos de organizaciones involucradas en el proyecto como Programas de Certificación en Turismo Sostenible, Tour Operadores, ONGs de apoyo, consultores contratados para estudios relacionados con el proyecto, y finalmente con PYMEs privadas y operaciones indígenas y comunitarias que son los beneficiarios del proyecto en los países mencionados. De igual forma se realizó una revisión de la documentación disponible e investigación a través de Internet sobre temas que sirvan de apoyo para el informe.

- 1.9 En el Anexo No. 1 se presentan las entrevistas y la metodología utilizada para obtener la información que permitió lograr los resultados esperados de esta consultoría.
- 1.10 Se ha tratado de que el enfoque de la Evaluación del Proyecto sea práctico, tratando de encontrar soluciones a posibles problemas de gestión, coordinación, efectividad y eficiencia operativa en la utilización de los recursos para la ejecución del Proyecto. Los beneficios e impactos hacia el grupo objetivo, las PYMEs privadas e indígenas/comunitarias solo se han podido determinar cualitativamente y únicamente en base a la experiencia adquirida por aquellas que recibieron capacitación en mejores prácticas de gestión o han accedido a programas de certificación.
- 1.11 Esta evaluación intermedia se realiza para cumplir con el seguimiento y evaluación requerida a los 18 meses del primer desembolso la misma que se realizará con base en el memorando de donantes, los indicadores detallados en el Marco Lógico y aquellos contenidos en el sistema de seguimiento y evaluación elaborado dentro de la actividad 2.8 del componente II<sup>4</sup>. Esta evaluación intermedia pretende formular recomendaciones a la unidad de coordinación del proyecto con vistas a la eficaz ejecución del resto del proyecto.
- 1.12 Las limitaciones para esta evaluación han sido el no poder contar justamente con los indicadores y sistemas de seguimiento y evaluación, al no tener ningún proyecto piloto que haya aplicado la guía de diagnóstico elaborada en función del estándar base. La Rainforest Alliance se encontraba en el momento de la evaluación en el proceso de consolidación de acuerdos con las operaciones piloto donde se medirán dichos impactos. Por tanto, esta evaluación se realiza sin contar con métodos cuantitativos de medición del impacto sobre las PYMES; sin embargo, será importante tomar en cuenta esto para considerarlo en la evaluación final del proyecto.

---

<sup>4</sup> Memorando de donantes, capítulo VI. Seguimiento y Evaluación



## Capítulo II: ANTECEDENTES

- 2.1 El proyecto es parte del cluster de turismo sostenible del BID / FOMIN cuyo propósito es financiar proyectos de apoyo al desarrollo sostenible del turismo, mediante el mejoramiento del funcionamiento del sector, la capacidad y competitividad de las PYMEs participantes del mismo. Como tal deberá prevalecer la innovación, el valor agregado o diferenciación, la sostenibilidad financiera, y su potencial de replicación<sup>5</sup>.
- 2.2 La asociación e integración productiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) es una metodología válida para el logro de la competitividad de las mismas, frente a la creciente necesidad de ganar competitividad en los mercados nacionales e internacionales.
- 2.3 El gran problema de las pequeñas y medianas empresas para ser competitivas no se centra en su tamaño sino más bien, en el hecho de operar “aisladamente” (Sengerberger and Pyke, 1991). De los análisis realizados por Schmitz (1982) a nivel general y por Listerri y Angelelli (2002) a nivel de América Latina, estos problemas se refieren tanto a factores internos como externos. Por un lado, los factores internos de las empresas incluyen principalmente, la falta de habilidades en gestión. Por otro lado, los problemas derivados de factores externos incluyen las dificultades de acceso a los mercados de los bienes o servicios producidos, por cuestiones de escala y de falta de información y también, las dificultades de acceso a los mercados de los factores productivos como, las materias primas, los insumos y los servicios financieros. Finalmente, las PYMEs también enfrentan ciertos obstáculos, en relación con las empresas más grandes, derivados del marco regulatorio e institucional, tales como la complejidad de los regímenes fiscales; la inseguridad jurídica; la ausencia de regulación de la competencia, etc.
- 2.4 Los proyectos de redes de empresas, encadenamientos productivos o “clusters” persiguen apoyar a estos grupos de empresas en esa búsqueda de mayor competitividad por medio de la mayor eficiencia colectiva. De esta manera, los proyectos de integración productiva del BID/FOMIN tienden a favorecer a los agrupamientos de PYMEs que tienen por objeto lograr una mayor competitividad en base al desarrollo de actividades conjuntas y la cooperación entre ellas; tanto en lo que se refiere al fortalecimiento de las relaciones entre ellas y con otras instituciones como, al mejoramiento de la tecnología, la organización empresarial y la comercialización y especialización productiva en mercados internos e internacionales.
- 2.5 En términos generales, los proyectos de integración productiva aprobados por el FOMIN incluyen los siguientes tres grandes componentes: a)

---

<sup>5</sup> Plan de Acción del Cluster Turismo Sostenible como Estrategia de Desarrollo; Soler, Altés

tecnología y organización empresarial; b) fortalecimiento de las acciones de asociación y de cooperación y c) marketing y calidad del producto. El primer componente incluye actividades para favorecer el desarrollo conjunto de nuevos productos o procesos productivos; permitir el acceso a nuevas tecnologías y nuevos sistemas de calidad y capacitar en nuevas formas de organización y gestión empresarial. El segundo componente obedece a la necesidad de profundizar y fortalecer las, a veces incipientes, acciones conjuntas debido a una falta de “cultura asociativa” en la región de América Latina; así como también, de promover la inclusión de nuevas empresas y otras instituciones sectoriales como integrantes del cluster. El tercer gran componente incluye actividades relacionadas con la comercialización conjunta de los productos, la participación en ferias comerciales y la prospección de negocios internacionales para el cluster.

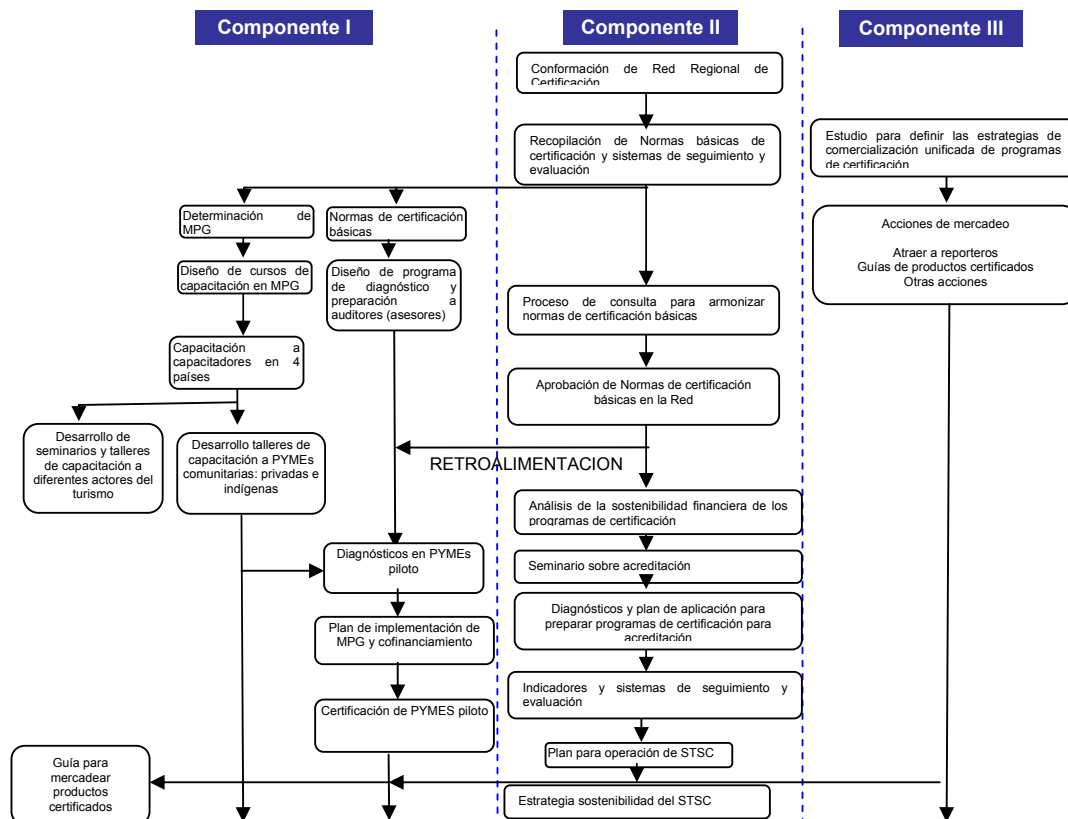
### **A. Descripción del proyecto**

- 2.6 El Proyecto Regional “Cooperación técnica no reembolsable para un sistema de acreditación internacional y consolidación de sistemas nacionales de certificación de turismo sostenible para facilitar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y su acceso al mercado” (MIF/AT-536)(ATN/ME 8382-RG), es ejecutado por Rainforest Alliance, en conjunto con las siguientes organizaciones: Programme for Belize (Belice), Alianza Verde (Guatemala) y la Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo - ASEC (Ecuador).
- 2.7 Tiene un plazo de ejecución de 48 meses y, 54 meses para los desembolsos. Cuenta con un presupuesto de US\$ 5.174.069 financiados de la siguiente manera: 58% con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo y 42% con aportes de la Rainforest Alliance conjuntamente con las Agencias Subejecutoras (ASEs) en los países mencionados; de cuyo porcentaje, el 29% será en efectivo y el 13% en especie.
- 2.8 El objetivo de este proyecto consiste en incrementar la competitividad y el acceso al mercado de las PYMEs especializadas en turismo sostenible, que participen en sistemas de certificación internacionalmente acreditables en la región de América Latina y el Caribe. La finalidad de este proyecto consiste en aplicar prácticas óptimas de gestión y certificación de PYMEs en turismo sostenible; armonizar y reforzar sistemas de certificación, y suscitar una mayor conciencia mundial sobre estas prácticas y sistemas. A esos efectos el proyecto realizará actividades de asistencia técnica en tres diferentes niveles: local, regional e internacional. Cada uno de esos niveles está representado en los tres componentes que figuran en el presente proyecto.
- 2.9 A nivel local (Componente I) se propone la creación de módulos de capacitación sobre prácticas óptimas de gestión, certificación, mercadeo y seguimiento y evaluación. Esos cuatro módulos serán adaptados para acoplarse a las necesidades técnicas de las PYMEs y las operaciones de grupos indígenas y de base comunitaria. Para el desarrollo de esos

módulos, el proyecto operará con prácticas óptimas de gestión existentes e iniciativas de certificación en los cinco países piloto, para consolidar tales prácticas y normas de certificación de base. Posteriormente el proyecto colaborará con operaciones de turismo que hayan sido objeto de capacitación en esos países piloto para respaldar la aplicación de las prácticas óptimas de gestión y las normas de certificación a través del cofinanciamiento de planes de implementación de las mismas.

- 2.10 A nivel regional (Componente II del proyecto) el organismo ejecutor proporcionará asistencia técnica a entidades que se ocupan de la certificación en turismo sostenible en una red regional que conduzca a la definición y aplicación de normas de base armonizadas e internacionalmente reconocidas. Este componente dará lugar, asimismo, a la creación de un sistema de seguimiento y evaluación tendiente a medir los efectos de la certificación en turismo sostenible.
- 2.11 Para alcanzar este objetivo y hacer que las operaciones piloto previstas en este proyecto tomen parte en iniciativas de certificación internacionalmente reconocidas, el proyecto consolidará una red regional de organizaciones que se ocupan de la certificación, a fin de definir las normas básicas de certificación y acreditación, así como los sistemas de seguimiento y evaluación que correspondan a programas de certificación bien concebidos. Además el organismo ejecutor colaborará con organismos subejecutores y entidades que se ocupan de la certificación en Guatemala, Costa Rica, Belice, Ecuador y Brasil a fin de elaborar estrategias que promuevan la participación de PYMEs y operaciones de grupos indígenas y de base comunitaria en materia de certificación.
- 2.12 Los resultados del Componente II serán utilizados como insumos claves para el fortalecimiento de los programas de certificación miembros de la Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas. Entre éstos aportes se encuentran recomendaciones concretas sobre mecanismos de mercadeo, participación de Pymes comunitarias e indígenas en los procesos de certificación, sistemas de monitoreo y evaluación y mecanismos financieros para lograr la sostenibilidad económica de los programas. Adicionalmente se brindará asistencia técnica directa a los programas de certificación para que puedan iniciar procesos de acreditación reconocidos internacionalmente.
- 2.13 A nivel internacional (Componente III del proyecto) como un complemento de los dos anteriores, se elaborará una estrategia internacional cohesiva de comercialización para programas de certificación. Se espera que esta estrategia derivará en beneficios directos para las PYMEs que hayan aplicado las normas básicas armonizadas en el Componente I, ya que dará mayor credibilidad a sus servicios y además mejorará su valor de comercialización regional o internacional, lo que a su vez les dará competitividad.
- 2.14 Nótese que los tres componentes están totalmente interrelacionados entre sí y por tanto algunas de sus actividades se pueden desarrollar en forma paralela y por tanto se los podrían graficar de la siguiente manera:

Cuadro No. 1 RELACION DE LOS COMPONENTES EN EL PROYECTO



2.15 El Marco Lógico es el instrumento utilizado tanto para el diseño del Proyecto como para el monitoreo y evaluación del mismo y en él se resume los objetivos antes expuestos y los componentes necesarios para lograr esos objetivos. En el cuadro siguiente se presenta un resumen del marco lógico y análisis de su diseño:

**Cuadro No. 2 Resumen del Marco Lógico – Fin y Propósito del Proyecto**

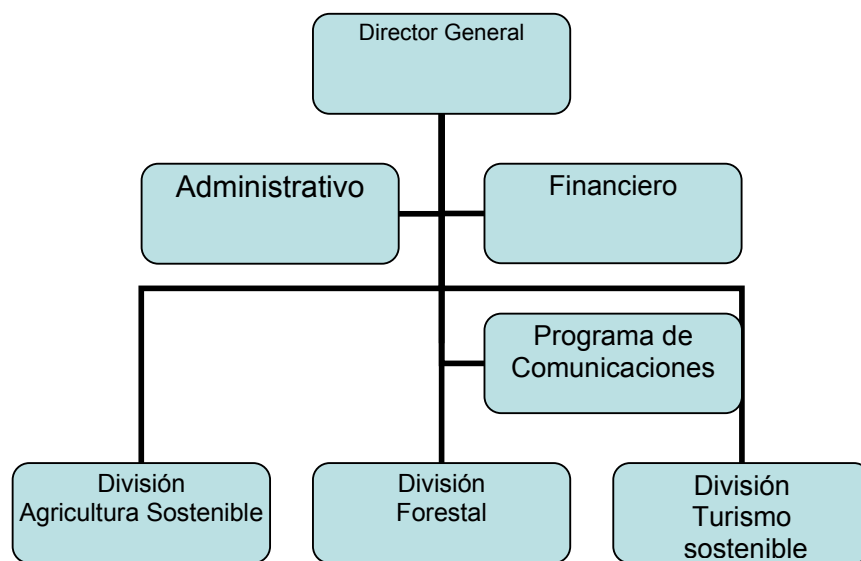
		INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Contribuir a incrementar la competitividad y el acceso a mercados de PYMES de turismo sostenible que participen en sistemas de certificación acreditables internacionalmente en la región latinoamericana y del caribe	Al final del Proyecto por lo menos del 70% de las PYME participantes que se ocupan de la aplicación de prácticas óptimas de gestión y/o de los sistemas de certificación logran ampliar su participación en el mercado en no menos del 10%.	Encuesta de base y final.	a) Estabilidad económica y social internacional.
				b) Continúa demanda de turismo sostenible por parte de los consumidores.
<b>PROPOSITO</b>	Implementar mejores prácticas de manejo (BMP) y certificación en PYMEs de turismo sostenible, armonización y reforzar sistemas de certificación acreditables internacionalmente e incrementar la conciencia global sobre estas prácticas. Para alcanzar este propósito, el proyecto implementará tres componentes en tres diferentes niveles: local, regional e internacional.	Al final del Proyecto: Año 2007 175 PYME están aplicando prácticas óptimas de gestión (BMP) y/o están certificadas, en 250 proyectos piloto.	Informes de proyectos piloto y una muestra de informes técnicos. Informes de proyectos. Evaluación final del proyecto.	Existencia de suficiente capacidad entre las PYME para internalizar y aprovechar la asistencia técnica.
		Cinco organizaciones se ocupan de la aplicación de prácticas óptimas de gestión armonizadas y criterios y actividades de certificación conducentes a la acreditación.		Continuo respaldo de todos los interesados clave de la red.
		6.000 interesados reciben información del Proyecto sobre prácticas óptimas de gestión y sobre certificación		

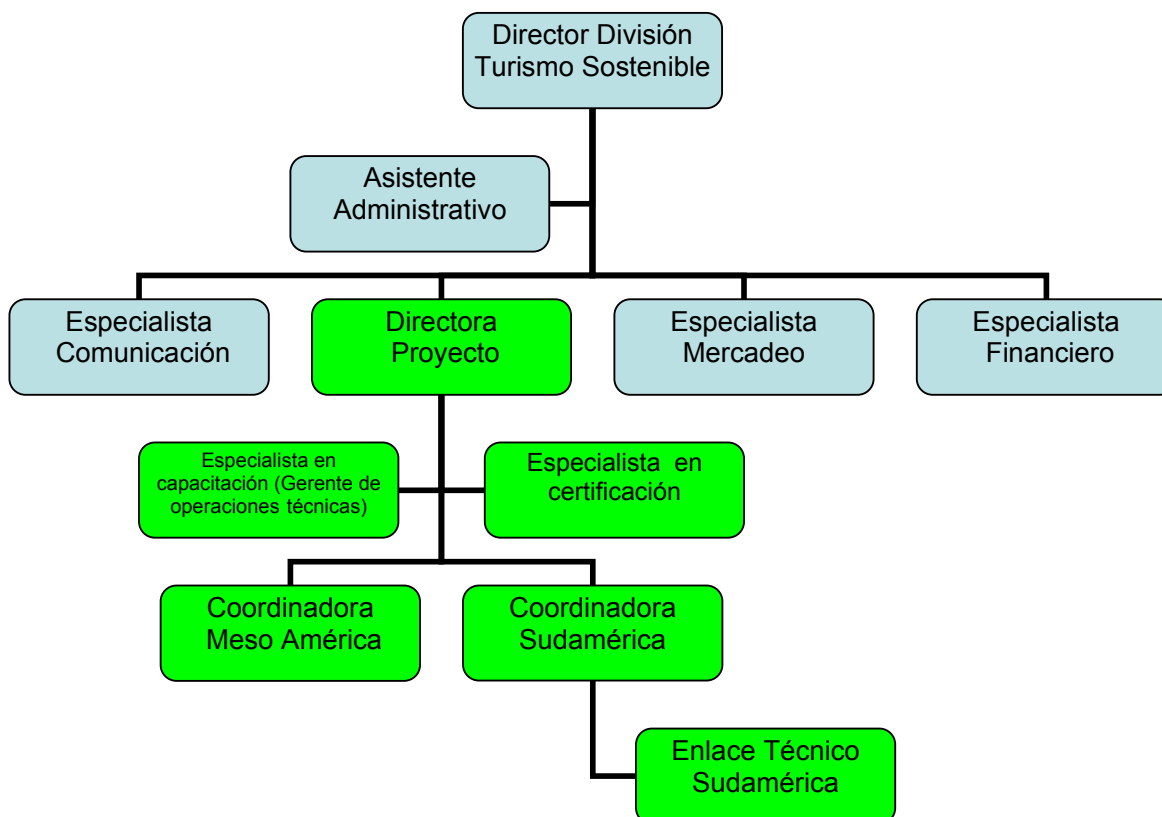
**Cuadro No. 3 RESUMEN DEL MARCO LOGICO**

COMPONENTES	ACTIVIDADES	SUPUESTOS
<p>Componente 1: Prácticas óptimas de gestión y sistemas de certificación aplicados. Elaborar y armonizar paulatinamente las prácticas óptimas de gestión entre cinco países y dispensar asistencia técnica a operaciones de turismo de PYME a través de: a) difusión de directrices de prácticas óptimas de gestión; b) cursillos de capacitación sobre certificación; c) realización de visitas de diagnóstico para medir el cumplimiento de normas básicas; d) contribuir a la aplicación de prácticas óptimas de gestión, y f) hacer participar a PYME en procesos de certificación.</p>	1.1 Desarrollar guías de BMP y el mecanismo de disseminación y certificación.	Las PYME y las operaciones de grupos indígenas y de base comunitaria están dispuestas a participar en seminarios y talleres.
	1.2 Desarrollo del currículo de capacitación, módulos y materiales.	
	1.3 Capacitación a los capacitadores de BMP y módulos de certificación y mercadeo.	
	1.4 Actividades promocionales para incentivar a las PYMEs a participar en el proyecto.	
	1.5 Organizar seminarios y talleres en BMP, certificación y mercadeo.	
	1.6 Capacitar a los auditores de certificación en la línea de base estándar.	
	1.7 Desarrollar una guía para diagnóstico de proyectos piloto.	
	1.8 Desarrollar y cofinanciar proyectos piloto para asegurar la implementación de BMP e involucramiento formal en los programas de certificación.	
	1.9 Desarrollar una guía para mercadear productos certificados.	
<p>Componente 2: Entidades que se ocupan de certificación en turismo sostenible fortalecidas en una red regional consolidada.</p> <p>Cinco o más entidades toman parte en una red regional de certificación a más tardar en el año 1.</p> <p>Cartas de ingreso en la Red firmadas.</p> <p>Dispensar asistencia técnica para la definición y aplicación de normas básicas armonizadas internacionalmente reconocidas, y elaboración de sistemas de seguimiento y evaluación.</p>	2.1 Organizar un evento para lanzar la Red Latinoamericana de Certificación en turismo sostenible.	Las entidades que se ocupan de la certificación están dispuestas a participar en actividades del proyecto. Falta de consenso o acuerdo sobre normas de certificación básica y acreditación.
	2.2 Trabajar con programas de certificación para atraer a PYMES y operaciones turísticas de indígenas y comunidades.	
	2.3 Desarrollar programas de intercambio y observación en certificación.	
	2.4 Desarrollar estándares de líneas de base armonizadas y criterios de certificación y acreditación.	
	2.5 Analizar la sostenibilidad financiera de los programas de certificación.	
	2.6 Conducir talleres acerca de acreditación a programas de certificación en Latino América.	
	2.7 Conducir diagnósticos y planes de implementación para preparar los programas de certificación para acreditación.	
	2.8 Desarrollar sistemas e indicadores de monitoreo y evaluación	
	2.9 Desarrollar un plan para el establecimiento del STSC	
	2.10 Desarrollar una estrategia de sostenibilidad y el marco para un fondo regional para programas de certificación y el STSC	
<p>Componente 3: Mercadotecnia de PYME piloto y entidades que se ocupan de la certificación que participan en la red.</p> <p>Suscitar el reconocimiento del turismo sostenible certificado entre los protagonistas clave del sector de viajes y turismo.</p>	3.1 Desarrollar análisis de mercado y recomendaciones para incrementar la demanda de productos certificados.	<p>Continua demanda de turismo sostenible por parte de los consumidores.</p> <p>Falta de interés de agentes clave en el sector del turismo y los viajes.</p>
	3.2 Desarrollar e implementar un plan de mercadeo y comunicaciones.	
	3.3 Desarrollar perfiles y diseminar la información sobre las operaciones piloto.	
	3.4 Educar a los reporteros para obtener su apoyo para promocionar el turismo sostenible.	
	3.5 Atraer a operadores de turismo y Ong's claves,	

**B. Administración del proyecto****B.1 Organización administrativa**

- 2.16 La Agencia Ejecutora Rainforest Alliance es una organización conservacionista sin fines de lucro con sede en Nueva York y con una oficina en Costa Rica para el manejo de las operaciones de Turismo Sostenible y Agricultura Sostenible.

**ORGANIGRAMA GENERAL RAINFOREST ALLIANCE**



2.17 Aun cuando no se muestra en estos gráficos, en Rainforest Alliance las áreas de comunicación y financiero reportan tanto al director de las divisiones técnicas como a las respectivas áreas operativas en la oficina central en New York. En el caso de la División de Turismo Sostenible, estas áreas no están dedicadas exclusivamente al proyecto financiado por FOMIN, sino que apoyan todo el accionar de la División, como una forma de asegurar que todos los esfuerzos de la División estén orientados a la consecución de los resultados de los proyectos.

2.18 Como se puede observar, la gestión de la división de turismo sostenible es apoyada por dos oficinas regionales, una en Guatemala y la otra en Ecuador. La coordinadora de Sudamérica con base en Ecuador, empezó sus funciones en febrero de 2005, con bastante retraso con respecto al inicio de actividades del proyecto.

## B.2 Actividades del Componente I

2.19 Las siguientes actividades principales se han realizado como parte de este componente:



- 53 seminarios con la asistencia de 1.285 personas
- 32 talleres en Buenas Prácticas de Manejo (BPM) a los que asistieron 478 personas de 298 PYMEs privadas y 64 PYMEs de base comunitaria y/o indígena
- Se han capacitado 83 instructores en BPM
- De igual forma se ha entrenado a 20 auditores en BPM, 10 de ellos en Costa Rica y 10 en Guatemala.
- Las agencias subejecutoras (ASEs) han conformado sus respectivos comités asesores en sus países con un promedio de 8 miembros

2.20 De igual modo, otras acciones principales han sido:

- 2.21 Se ha desarrollado la segunda versión de la Guía de Buenas Prácticas para Turismo Sostenible. Contiene información detallada sobre 3 ámbitos: ambiental, económico y sociocultural. Dentro de éstos se incluyen aspectos relacionados con manejo del agua, energía, flora y fauna, áreas naturales y conservación, áreas verdes y jardines, manejo de desechos, contaminación, educación ambiental, actividades culturales y sociales, contribución al desarrollo local, protección y rescate de sitios de patrimonio histórico y cultural, políticas, administración, cumplimiento de legislación, calidad en el servicio, comunicación y mercadeo, entrenamiento del personal, diseño y construcción, proveedores, seguridad, salubridad, monitoreo y acciones correctivas.
- 2.22 También se ha diseñado un catálogo de buenas prácticas, códigos de conducta y guías de certificación, estructurado por tipo de iniciativa y de servicios turísticos que pueden beneficiarse y las áreas geográficas donde son aplicadas.
- 2.23 Se han realizado varias alianzas con diferentes países para transferir las buenas prácticas de turismo sostenible a entidades que están interesadas, esto se lo ha realizado con entidades de Centroamérica (El Salvador, Honduras, y Nicaragua) y Sudamérica (Perú, Colombia, Chile, Argentina, entre otros). Al realizar estas acciones, la UCP entiende que está creando capacidad instalada en esos países para que se repliquen las acciones que se desarrollan en el proyecto.
- 2.24 Asimismo, las agencias subejecutoras han realizado alianzas en sus respectivos países pero con el ánimo de promocionar los criterios de mejores prácticas y abrir puertas para el desarrollo del proyecto y de sus propios servicios.
- 2.25 Se ha visto la necesidad de estructurar un plan de reforzamiento técnico para capacitadores con temas de sostenibilidad turística como complemento (no planificado en el diseño inicial del proyecto) a las actividades de capacitación de capacitadores y pretende actualizar a los participantes en las técnicas, mecanismos y herramientas utilizadas para implementar buenas prácticas de turismo sostenible. De esta forma se busca que los capacitadores manejen diferentes temáticas con propiedad y

- puedan brindar a los empresarios una capacitación más integral. Este plan fue probado en Costa Rica, para ser implementado en los otros países durante el segundo semestre del 2005.
- 2.26 Se elaboraron los materiales de capacitación de empresarios en el área contable – administrativa. Aspectos que no estaban contemplados en las actividades originales del proyecto. Sin embargo, para dar un enfoque integral a la capacitación y ante la necesidad de las empresas de recibir asistencia en ésta área se incluyó el tema empresarial.
  - 2.27 Se elaboraron los términos de referencia para la consultoría “Elaboración de la estructura administrativa y operativa del Fondo de Implementación de Buenas Prácticas y Certificación” y se inició el proceso de divulgación de los mismos y recepción de propuestas.
  - 2.28 Se estructuró un procedimiento para la implementación del plan de buenas prácticas en empresas pilotos para garantizar el mejor uso de los recursos de este fondo con la debida transparencia y trato igualitario a todas las PYMEs privadas y comunitarias
  - 2.29 Se elaboró la herramienta de diagnóstico de implementación de buenas prácticas de turismo sostenible, basada en la Línea Base de Criterios de la Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas. Esta herramienta fue validada en Costa Rica y en Ecuador, países en los cuales se aplicó y se realizaron los ajustes necesarios para poder evaluar las empresas pilotos.
  - 2.30 Se han realizado diagnósticos a PYMEs tanto privadas como indígenas / comunitarias de Ecuador y Guatemala. Hay que aclarar que en cada país se han utilizados herramientas diferentes, en tanto esté lista la guía de diagnóstico del estándar base cuyos criterios fueron recientemente aprobados por los miembros de la Red. Así en Guatemala se utilizó la guía Green Deal de Alianza Verde y en Ecuador ASEC utilizó la Norma Técnica de Ecoturismo. Esto como parte del trabajo que han estado realizando las agencias subejecutoras para otras iniciativas y que complementan los esfuerzos de este proyecto. En Costa Rica y Ecuador, sin embargo, se ha probado la guía de diagnóstico en algunas PYMEs, en Belice no se ha realizado ningún diagnóstico.

### **B.3 Actividades del Componente II**

- 2.31 La primera Red de Certificación en Turismo Sostenible de las Américas fue lanzada el 30 de septiembre 2003 en la Conferencia Regional de las Américas sobre Certificación de Sostenibilidad de las Actividades Turísticas, evento realizado en Bahía, Brasil, organizado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), y auspiciado por el Instituto de Hospitalidad y el Gobierno de Brasil. El lanzamiento de esta Red congregó a representantes de los programas de certificación líderes en la región y

- otras organizaciones involucradas y sirvió de base para intercambiar sus propias experiencias y para definir objetivos comunes.
- 2.32 Los participantes del lanzamiento de la red definieron su misión de la siguiente forma: “Promover el turismo sostenible en la región, a través del fortalecimiento de las iniciativas de certificación, con base en el respeto y reconocimiento mutuos, el esfuerzo conjunto, la armonización de sistemas y compartiendo información y experiencias.”
- 2.33 Los objetivos de la red incluyen: el desarrollo de herramientas de trabajo comunes y una estrategia de mercadeo conjunta entre los miembros de la Red; la generación de recomendaciones sobre mejores prácticas de manejo para turismo sostenible con base en estándares aceptados y ya existentes a nivel regional y nacional; y la definición de estrategias para promover la participación de operaciones turísticas, principalmente de pequeña escala, en la implementación de mejores prácticas y en procesos de certificación.<sup>6</sup>
- 2.34 La Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas está conformada al momento, por 54 organizaciones representantes de 20 países. Adicionalmente cuenta con 9 organizaciones de apoyo.
- 2.35 Se aprobó el documento con el estándar base común de todos los programas miembros de la red de certificación. La propuesta integra 9 normas de certificación existentes en los 5 países y que actualmente están operando. Este documento de trabajo se revisó y validó en la III Reunión de la Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas que se realizó en septiembre de 2005.
- 2.36 Se estableció un mecanismo continuo de comunicación mediante boletines bimensuales y cartas mensuales internas. Los primeros están orientados a la divulgación externa de la Red y las segundas como canal de interacción entre los miembros de la Red.
- 2.37 La PCU brindó asistencia técnica directa a iniciativas miembros de la Red, con el fin de apoyar sus procesos de consolidación. Entre ellas se encuentran la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México (SEMARNAT) y, en coordinación con Conservación Internacional (CI), se asistió al Certificado de Sostenibilidad Turística de Perú (CST – P). Además de los enlaces de Chile, Brasil, Argentina y Venezuela. Esta asistencia ha permitido la replicabilidad de las actividades del proyecto en otros países que no son beneficiarios directos.
- 2.38 Se cuenta con un reporte preliminar que sistematiza más de 100 códigos de conducta de operaciones indígenas y campesinas y está en borrador final la

---

<sup>6</sup> Memoria de la primera reunión de coordinación de la Red en Apéndice 3 Informe de Progreso Diciembre 2003

elaboración del directorio de organizaciones alrededor del mundo que trabajan en turismo con organizaciones locales y comunales.

- 2.39 Se cuenta con un documento marco general y con un plan de trabajo para el desarrollo del sistema de monitoreo y evaluación. Se procedió a la contratación del consultor para el desarrollo de sistemas e indicadores de monitoreo y evaluación. Se cuenta con un reporte de avance que incluye: a.- revisión de documentos, reportes y bibliografía relevante; b.- revisión de estándares, códigos y programas de certificación y c.- un listado preliminar sobre posibles indicadores de monitoreo.
- 2.40 Para el análisis de mercado y recomendaciones para la creciente demanda de productos certificados, la Sociedad Internacional del Ecoturismo (TIES) ha presentado varios reportes que han permitido retroalimentar la estrategia de mercadeo de la UCP.
- 2.41 Se elaboraron los TOR de referencia de la consultoría para elaborar el plan de implementación y plan de negocios del “Sustainable Tourism Stewardship Council” (STSC). La divulgación de los Términos de referencia fueron colocados en el web de Rainforest Alliance.

#### **B.4 Actividades del Componente III**

- 2.42 Se elaboró la Estrategia de comunicación y mercadeo. A nivel de mercadeo se han trabajado sobre los siguientes productos básicos:
- Talleres de Buenas Prácticas de Manejo
  - Asistencia técnica en el área empresarial
  - Beneficios de ser miembro de la Red
  - Empresas certificadas y pilotos del proyecto
  - Inclusión de pilotos en Eco-Index que es un catálogo en Internet para la promoción de productos sostenibles.
  - Concientizar sobre la necesidad de consolidar un Sustainable Tourism Stewardship Council (STSC).
- 2.43 Se han realizado básicamente las siguientes acciones:
- Se desarrolló el catálogo “Certified Tourism Products in the Americas: An Exciting and Responsible Travel Choice!” que contiene información de operaciones turísticas certificadas por los programas de certificación que forman parte de la Red.
  - Se realizó en conjunto con TIES un brochure dirigido al consumidor, en el cual se dan consejos sobre cómo viajar responsablemente. El brochure se ha repartido en 4 ferias internacionales a todos los consumidores asistentes a dichos eventos.
  - En el mes de junio de 2005 se realizó el Foro de Mercadeo en la ciudad de Nueva York. Este evento reunió a aproximadamente 45 personas entre los cuales se encontraban representantes de cinco tour

operadoras receptoras de los países beneficiarios del proyecto, representantes de cuatro asociaciones de operadoras emisoras de EEUU y Europa, representantes de cuatro programas de certificación de Europa y América Latina, prensa neoyorquina, ONGs y especialistas en mercadeo y en turismo. El objetivo del foro fue identificar estrategias que permitan tener un impacto positivo en el mercadeo de las operaciones turísticas sostenibles, compartir experiencias en el desarrollo de las mismas y obtener retroalimentación sobre la estrategia de mercadeo por Rainforest Alliance.

- Se establecieron 12 alianzas con tour operadores en los 4 países beneficiarios del proyecto. Estos acuerdos incluyen el compromiso de trabajar con Rainforest Alliance y los ASEs en la convocatoria a sus proveedores para capacitarse en buenas prácticas y en darle prioridad en la promoción y venta de los servicios turísticos que participen activamente de las actividades del proyecto.

2.44 A nivel de comunicación (publicidad) se han definido 4 mensajes prioritarios:

- El turismo sostenible es una actividad eficiente, competitiva y apropiada para pequeñas y medianas empresas, y organizaciones locales.
- El turismo sostenible genera impactos beneficiosos.
- Es urgente extender las prácticas sostenibles en la industria turística mundial.
- La certificación turística es una herramienta de comercialización de productos turísticos sostenibles.

2.45 Se han utilizado como medios de publicidad los siguientes:

- *Se han publicado más de 19 unifolios en algunos de los cuales se habla sobre el proceso que siguen en el proyecto hacia la certificación de los 4 países beneficiarios del proyecto.*
- *70 artículos de prensa y televisión a nivel de Costa Rica, 1 artículo en Guatemala y 2 artículos en Ecuador.*
- *36 artículos de prensa y televisión a nivel internacional*
- 11 giras de prensa en canales de televisión y prensa básicamente en Costa Rica.
- Asistencia y presentaciones en más de 19 eventos (ferias, conferencias internacionales) en las cuales se promocionó al turismo sostenible y la importancia de las certificaciones.
- 275 solicitudes de información atendidas provenientes de Canadá, Estados Unidos, Latinoamérica y Europa.
- *Más de 45 operaciones incluidas en Eco-index, un catálogo electrónico con información sobre proyectos de conservación y ecoturismo.*
- Divulgación de herramientas de buenas prácticas a través del web de Rainforest Alliance.

### Capítulo III: JUSTIFICACIÓN (RELEVANCIA) DEL PROYECTO

- 3.1 En este capítulo se analizará en qué medida el proyecto se orienta a satisfacer las necesidades provenientes del mercado. Por ende, en relación con la etapa de diseño del proyecto, se analizará la lógica interna del proyecto es decir si el objetivo del proyecto fue definido en base a una demanda del grupo objetivo. La relevancia deberá ser, a su vez, analizada en relación con el contexto de la región, el contexto del sector privado y el contexto específico del sector del turismo sostenible o ecológico.
- 3.2 Durante la etapa de ejecución del proyecto, la relevancia indicará en qué medida tales necesidades del mercado se transforman en demandas efectivas para los servicios y actividades propuestos por el proyecto. También considerará si, en esta etapa, pudieran haber surgido necesidades de los beneficiarios del proyecto que no hayan sido diagnosticadas previamente y frente a ello, en qué medida el proyecto es capaz de adecuarse y de responder a tales nuevas necesidades.

#### A. La lógica interna del proyecto

- 3.3 En el Cuadro No. 4 se muestra el resumen del Marco Lógico a nivel de Fin y Propósito con sus respectivos supuestos, posteriormente se pasa a analizar la lógica interna del proyecto.

**Cuadro No. 4      Resumen del Marco Lógico – Fin y Propósito del Proyecto**

		SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Contribuir a incrementar la competitividad y el acceso a mercados de PYMEs de turismo sostenible que participen en sistemas de certificación acreditables internacionalmente en la región latinoamericana y del caribe	<p>a) Estabilidad económica y social internacional.</p> <p>b) Continua demanda de turismo sostenible por parte de los consumidores.</p>
<b>PROPOSITO</b>	Implementar buenas prácticas de manejo (BPM) y certificación en PYMEs de turismo sostenible, armonización y reforzar sistemas de certificación acreditables internacionalmente e incrementar la conciencia global sobre estas prácticas. Para alcanzar este propósito, el proyecto implementará tres componentes en tres diferentes niveles: local, regional e internacional.	<p>Existencia de suficiente capacidad entre las PYME para internalizar y aprovechar la asistencia técnica.</p> <p>Continuo respaldo de todos los interesados clave de la red.</p>

- 3.4 Elevar la competitividad de sus empresarios es el objetivo que tienen todos los países en desarrollo pues ante la apertura de los mercados y la consiguiente disminución de barreras y protecciones arancelarias, los empresarios quedan “desprotegidos” y la única manera de mantenerse en el mercado es siendo cada vez mejores, mas competitivos.

- 3.5 Por esta razón, a nivel internacional se están apoyando estas iniciativas tanto en el plano público como privado, pues se tiene claro que para crear economías sanas hay que generar también una competencia sana entre los conglomerados empresariales de los países. La alta competencia a nivel mundial afecta por supuesto a los pequeños y medianos empresarios y lo hace de manera, muchas veces catastrófica, pues ante la presencia de grandes competidores a una PYME no le queda más remedio que cerrar sus puertas.
- 3.6 El turismo es una industria en la que no solo la competencia en gran escala afecta a las PYMEs, sino también los acontecimientos inesperados a nivel mundial como son los actos terroristas o desastres naturales. Aún más, en este caso, la competencia ya no es solamente a nivel nacional sino internacional por lo que mercadear el producto por si solo es prácticamente imposible. Y cuando se habla de ecoturismo o turismo sostenible la demanda de los servicios es más bien internacional, pues existe mayor interés en un extranjero antes que en un nacional por conocer aquellos aspectos ambientales, culturales y sociales de un país o región, cosa que el turismo masivo no puede ofrecer.
- 3.7 Ahora, ¿cómo contribuir a mejorar la competitividad de estas PYMEs?. Una forma es la manera adoptada en el proyecto, logrando que los pequeños y medianos empresarios adopten o sigan un proceso para adquirir las mejores prácticas de manejo en sus empresas y del medio ambiente que les rodea, en otras palabras, que lo hagan a la manera en que lo hacen los mejores en el negocio obteniendo ganancias que les da sostenibilidad pero sin destruir el medio ambiente y sin afectar a la cultura y sociedad.
- 3.8 Esto es un proceso que puede tomar incluso años pero hay que empezarlo, mientras más pequeña la empresa, más dificultades existen para que aplique los conceptos de buenas prácticas en su totalidad y los cambios se limitarán a sus condiciones económicas. Pero cuando estas mejores prácticas se han puesto en marcha dentro de la empresa, entonces es momento para ponerle un sello que le muestre al mundo que es una empresa que garantiza calidad en sus servicios y que al hacerlo no afecta al medio circundante.
- 3.9 Un sello de estos se denomina certificación y da distinción y por tanto diferenciamiento entre el resto de empresas que no lo tienen. Pero, ¿qué sucede cuando hay muchos sellos como este, a los cuales el cliente en el exterior no conoce?. Pues bien, el proyecto intenta reunirlos a todos y a través de un proceso armonizar los criterios que usan cada uno de ellos para que algún día, ese cliente en el exterior pueda reconocer alguna marca común que le informe que ese sello es confiable. Este proceso es también largo y probablemente escapa de las pretensiones de este proyecto, pero de igual manera se está creando la semilla que permita algún día organizar una entidad que agrupe a todos los sellos de certificación bajo una sola sombrilla.

Por tanto como conclusión sobre la lógica interna del proyecto:

La lógica interna del proyecto está bien concebida, refleja las necesidades actuales de este cluster de empresas que requieren ser mas competitivas y también de las empresas certificadoras que deben ser reconocidas a nivel internacional para ser efectivas en su accionar. El proyecto está tomando el campo de acción que es necesario para que estas pequeñas y medianas empresas puedan acceder a un nicho de mercado al cual no es fácil llegar.

## B. Análisis del contexto del proyecto y examen de supuestos

### B.1 Contexto del Proyecto

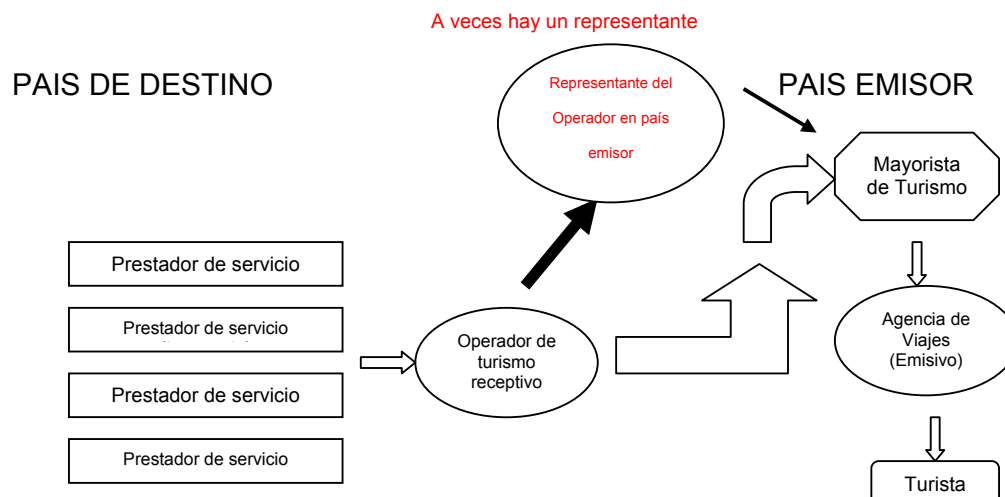
3.10 Para analizar el contexto del proyecto se realiza un análisis de los canales de distribución en turismo y el proceso de comercialización de este tipo de servicios:

País de destino

- Prestadores de servicios
- Operador de Turismo

País Emisor

- Mayorista de turismo
- Agencias de viajes
- Turista
- Algunas veces hay un representante del Operador de Destino en el país emisor. (no es muy común)





- 3.11 Una certificación de turismo es importante esencialmente para el turista, quien va a ser el beneficiario de los servicios ofertados y en menor proporción, aunque cada vez con más fuerza, para el mayorista de turismo que necesita garantizar un buen producto turístico para los turistas que compran los servicios.
- 3.12 En este punto cabe segmentar al turista, sin entrar en mayores detalles. Dentro del punto de vista de la distribución hay dos tipos de turistas:
1. Viajero que compra a través de una agencia de viajes (viajero frecuente)
  2. Viajero independiente (organiza por su cuenta el viaje y busca mucha información del destino y también es un viajero frecuente)
- 3.13 La diferencia principal entre estos dos turistas está en el gasto que cada uno de ellos hace para su viaje y por lo tanto en la categoría de los servicios turísticos a demandar.
- 3.14 Aquí viene un aspecto interesante, al ser el viajero de agencia de viajes el que más gasta, los prestadores de servicios (hoteles, albergues, etc.) que atienden a este turista, son los que estarían en capacidad de empezar un proceso de certificación teniendo en cuenta la inversión en infraestructura, capacitación que esto implica; sin embargo, este tipo de turista no siempre puede o no está motivado a seleccionar el prestador de servicio que quiere visitar, porque muchas veces este prestador de servicio se encuentra seleccionado por un mayorista de turismo y por el operador de turismo receptivo que debió haber arreglado tarifas y condiciones favorables. Desde este punto de vista entonces, una certificación representa algo esencial para la comercialización del prestador de servicio si y solo si el operador de turismo receptivo o el mayorista lo solicitan.
- 3.15 La certificación turística para un prestador de servicio a quien no se le exige o solicita certificación, se convierte en una ventaja comparativa y no competitiva, entonces se puede considerar a la certificación como un “plus” y no como un “must”. Entendido así se puede ver que la certificación no ha podido cubrir las expectativas de mayor mercado y mayor rentabilidad.
- 3.16 Ahora tomando el caso de los prestadores de servicios que atienden a los viajeros independientes, a ellos sí les interesa la certificación, porque en su caso no solo es una ventaja comparativa sino que sí se convierte en una ventaja competitiva. El problema es que la mayoría de ellos no tienen estrategias de promoción o presupuesto para una promoción en esa escala, en donde se les dificulta comunicar que tienen una certificación, el éxito de ellos radica más en el “servicio de calidad” que ofrezcan estableciendo la relación costo-beneficio para el turista que paga por los servicios.
- 3.17 Ahora entendiendo un poco la percepción de los dos tipos de turistas frente al servicio recibido, el turista de agencia de viajes puede valorar que un albergue por ejemplo, tenga una certificación y observe que se están cumpliendo criterios de conservación, trato al personal, impactos ambientales y sociales, etc.; pero en este caso, el turista va a llegar

- satisfecho y lo que hará es felicitar a la agencia de viajes o a la mayorista que le preparó un programa turístico que cubrió sus expectativas, no va a racionalizar que el buen servicio fue exclusivamente por un proceso de certificación de un prestador de servicio porque este turista de agencia de viajes va a evaluar todo el contexto de su paquete turístico, es decir desde el trato recibido en la agencia de viajes, el recibimiento en el destino, el guía turístico, el transporte turístico, la calidad de las visitas (aquí entra el prestador certificado), etc.
- 3.18 Por otro lado, la percepción del viajero independiente es diferente, tiene una óptica más pequeña y centrada en el prestador de servicio, entonces aquí posiblemente valore más una certificación turística y recomendará al albergue por su certificación y cumplimiento de estándares en las cuáles se encuentra implícita la calidad.
- 3.19 Al no existir un criterio único de certificación turística y más aún la desconfianza del turista en una certificación que no sea de su país o al menos que tenga el aval de un organismo oficial de él, muchas de las certificaciones quedan en nombre y nada más, y con la consideración adicional de que la imagen no tan buena (desde el punto de vista de lo que se considera calidad) de los países latinoamericanos, puede complicar mas el posicionamiento de una certificación turística en la mente de los turistas.
- 3.20 Para poner esto más claro, al turista le daría prácticamente lo mismo si visita un albergue que cumple con los criterios de conservación ambiental, apoyo a la comunidad local, desarrollo social y tiene una certificación; que si tomara otro albergue que cumple con los mismos criterios y no tiene ninguna certificación. Esto es porque no hay una fuerte connotación de que la certificación turística asegure calidad, cumplimiento de los servicios ofertados o cumplimiento de estándares de la certificación que muchas veces son desconocidos por el turista.
- 3.21 Además los prestadores de servicios como tales, a excepción de las operadoras de turismo receptivo, muy pocos apuntan a una promoción o publicidad que llegue a los mayoristas de turismo o a los turistas; tal es el caso de participación en ferias, publicaciones en revistas especializadas, publicaciones en brochures de las mayoristas, etc. donde a su vez puedan mencionar la certificación. Algunos de los prestadores de servicios que tienen una óptica diferente sí lo hacen, pero muchos de ellos dejan todo como responsabilidad del operador de turismo receptivo.
- 3.22 Entonces la promoción de la certificación muchas veces se queda en el logo en la web del prestador o en la web de la institución promotora de la certificación, llegando a tener una efectividad mínima en la mente del turista.
- 3.23 Por esta razón, a nivel internacional, se ha contemplado como parte del proyecto, darle énfasis a la acreditación de los programas de certificación existentes para romper en algo este desconocimiento por parte del turista, perdido muchas veces en la alta cantidad de sellos de certificación que no

garantizan todavía la provisión de servicios de calidad y amigables con el medio ambiente y los aspectos socio culturales de la región.

- 3.24 Entrando a nivel local, el asunto está en romper el desconocimiento de los proveedores de servicios y más concretamente de las pequeñas y medianas empresas que al desconocer las mejores prácticas de turismo sostenible, hacen poco por mejorar. Especialmente las empresas más pequeñas y las comunitarias e indígenas, están un paso atrás de la certificación; esto es, requieren mejorar primero en aspectos como atención al cliente, sentido de comodidad para el pasajero, gestión administrativa y criterios básicos técnicos relacionados con este tipo de negocio.

Conclusión respecto al contexto del proyecto:

El contexto del proyecto se mantiene, pero el equipo de la UCP identificó un participante que no se había tomado en cuenta inicialmente, este es el operador de turismo privado nacional que hace el nexo con los mayoristas a nivel internacional. Este tour operador se ha constituido en una pieza clave desde el inicio del acercamiento con las PYMEs, hasta el final del proceso, en que puede tener la capacidad de escoger entre los proveedores que dispongan de una certificación o, en el caso de los más pequeños, que cumplan al menos con las mejores prácticas del negocio. Se convierte adicionalmente en un aliado de las empresas certificadoras que se pretende fortalecer con el proyecto. Con las actividades del proyecto, estos operadores locales han percibido en los procesos de certificación y en la capacitación en mejores prácticas una herramienta para mejorar la calidad del servicios brindado por sus proveedores.

## B.2 Examen de Supuestos e Indicadores del Proyecto

- 3.25 El siguiente cuadro muestra el fin y propósito del proyecto con sus respectivos indicadores y supuestos:

**Cuadro No. 5 Resumen del Marco Lógico – Fin y Propósito del Proyecto**

		SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Contribuir a incrementar la competitividad y el acceso a mercados de PYMEs de turismo sostenible que participen en sistemas de certificación acreditables internacionalmente en la región latinoamericana y del caribe	a) Estabilidad económica y social internacional.  b) Continua demanda de turismo sostenible por parte de los consumidores.
<b>PROPOSITO</b>	Implementar buenas prácticas de manejo (BPM) y certificación en PYMEs de turismo sostenible, armonización y reforzar sistemas de certificación acreditables internacionalmente e incrementar la conciencia global sobre estas prácticas. Para alcanzar este propósito, el proyecto implementará tres componentes en tres diferentes niveles: local, regional e internacional.	Existencia de suficiente capacidad entre las PYME para internalizar y aprovechar la asistencia técnica.  Continuo respaldo de todos los interesados clave de la red.

**Análisis de los supuestos e indicadores del objetivo del proyecto****Cuadro No. 6      Resumen del Marco Lógico – Fin y Propósito del Proyecto**

		SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Contribuir a incrementar la competitividad y el acceso a mercados de PYMES de turismo sostenible que participen en sistemas de certificación acreditables internacionalmente en la región latinoamericana y del caribe	a) Estabilidad económica y social internacional. b) Continua demanda de turismo sostenible por parte de los consumidores.

FIN	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION
Contribuir a incrementar la competitividad y el acceso a mercados de PYMES de turismo sostenible que participen en sistemas de certificación acreditables internacionalmente en la región latinoamericana y del caribe	Al final del Proyecto por lo menos del 70% de las PYME participantes que se ocupan de la aplicación de prácticas óptimas de gestión y/o de los sistemas de certificación logran ampliar su participación en el mercado en no menos del 10%.	Encuesta de base y final.

**“Estabilidad económica y social internacional”**

- 3.26 Por supuesto si se quiere contribuir a incrementar la competitividad y el acceso a mercados de estas PYMEs es necesario que exista primero una estabilidad económica y social tanto a nivel nacional como internacional. La región en la que trabaja el proyecto, se ha mantenido en los últimos años con una relativa tranquilidad, aunque no hay garantía de que se mantenga, por ejemplo, en Ecuador se mantienen problemas de gobernabilidad. El aspecto crítico es que el turismo es afectado grandemente por las noticias que salen de una determinada región y de hecho existen problemas internos que en su momento pueden afectar al turismo si las noticias que salen de la región magnifican los hechos.
- 3.27 Al momento el problema más grave a nivel internacional puede ser el constante aumento de los precios del petróleo que afectan a su vez los precios de los combustibles y por tanto los costos de transporte, especialmente aéreo. Esto puede causar una disminución del turismo. Por otro lado, como se analiza más adelante, a nivel internacional también se ha creado un cierto temor a viajar hacia los destinos populares por las amenazas de tipo terrorista lo cual puede crear, al contrario, un incremento en el turismo hacia esta región. De hecho, las estadísticas de turismo señalan un interesante crecimiento del mismo en los últimos años (ver cuadro No. 7).

**Cuadro No. 7 Estimación de la Industria del Turismo para el 2004**

REGION	Demanda 2004 (\$US mn)	Crecimiento Real de la Demanda 2004	Participación en el mercado (demanda)	% Producto Interno Bruto
World	5,490,430	5.90%	100.00%	3.80%
Caribe	40,309	10.00%	0.70%	4.50%
Unión Europea	1,981,400	3.10%	36.10%	4.30%
Latino América	108,540	7.70%	2.00%	2.70%
Medio Este	108,530	6.80%	2.00%	2.50%
Norteamérica	1,584,400	7.10%	30.70%	4.10%
Noreste de Asia	841,010	6.60%	15.30%	3.00%
Los demás	826,241			

Datos del World Travel & Tourism Council

PAIS	Demanda 2004 (\$US mn)	Crecimiento Real de la Demanda 2004	Participación en el mercado (demanda)	% Producto Interno Bruto
Belize	289	11.40%	0.00%	8.90%
Brasil	44,399	6.60%	0.80%	3.00%
Costa Rica	3,240	9.30%	0.10%	4.70%
Ecuador	3,294	5.90%	0.10%	2.60%
Guatemala	2,288	8.00%	0.00%	2.30%

Datos del World Travel & Tourism Council

- 3.28 A nivel interno (países del proyecto), sin embargo, no se ha dado hasta el momento (ni se avizoran) problemas que afecten fuertemente al turismo, al menos no en la medida en que influye la propia falta de calidad en los servicios por parte de las empresas.

### **“Continua demanda de turismo sostenible por parte de los consumidores”**

- 3.29 Aunque existen estudios de mercado aislados, no existe información consolidada ni generalizada sobre el número de turistas que buscan viajar en forma ambientalmente sostenible y de hecho se conoce que el número de personas que busca hacerlo de manera específica, es reducido, así que no podemos cuantificar la demanda de este tipo de turismo hacia los países que forman parte del proyecto y peor aún a la región. Como se mencionó anteriormente, el turismo como negocio es muy propenso a altas y bajas no sólo por la estacionalidad sino porque puede ser afectado grandemente por sucesos dentro y fuera de los países en cuestión. Durante los últimos cuatro años, con los problemas existentes a nivel mundial por las amenazas terroristas y los trastornos causados por los catástrofes naturales y cambios en el clima a nivel mundial, se ha abierto una oportunidad, como destinos interesantes, en primer lugar para el turismo en

general a los países de América Central y América del Sur, que no han sido afectados por los problemas antes mencionados; y, en segundo lugar, para el turismo sostenible, ya que el turista y la humanidad en general (especialmente en los países más desarrollados) está cada vez más conciente de los daños que se está causando al ambiente con las malas prácticas que destruyen el ecosistema, afectan a las comunidades y no generan negocios justos para los países receptores.

3.30 Entonces, podemos decir que sin lugar a dudas, hay demanda creciente para este tipo de turismo, siempre y cuando las empresas receptoras ofrezcan, en este orden, las siguientes características<sup>7</sup>:

1. Seguridad
2. Accesibilidad y precio
3. Atractivo turístico del destino
4. Relación calidad – precio
5. Certificación en sostenibilidad de la empresa

3.31 El turista en su decisión de compra utiliza las dos primeras características para descartar lugares, si no hay seguridad o el sitio es difícilmente accesible o tiene un precio más allá de lo que puede pagar, entonces el destino es descartado. Una vez seleccionados los posibles destinos, utiliza el atractivo turístico y la relación calidad – precio para escoger el producto. Si dos destinos o dos proveedores turísticos ofrecen similares atractivos y precio, entonces el grado en que la empresa se diferencia de otra por la certificación puede hacer la diferencia entre escoger una u otra.

3.32 En la región, las PYMEs mas pequeñas, generalmente empresas familiares o individuales y especialmente las empresas comunitarias o indígenas adolecen de varios problemas que tienen que ver con la calidad como es la salubridad, el aseo, el mantenimiento, calidez en el servicio y en algunas incluso la seguridad. Por tanto, con este tipo de empresas, hay que trabajar en un nivel inferior a la certificación, probablemente contentarse con que ellas adquieran las mejores prácticas y las vayan aplicando en sus negocios paulatinamente<sup>8</sup>.

3.33 Con respecto al indicador del objetivo del proyecto, se considera que este indicador tal como está planteado resulta complicado de medir, pues la participación en el mercado de una empresa se mide en función del tamaño del pastel que toma en relación a su competencia. Cuando no existe suficiente información, esto resulta complicado. Un incremento de la competitividad y acceso a los mercados podría medirse de varias formas:

---

<sup>7</sup> Entrevista con Amos Bien (TIES)

<sup>8</sup> No hay que olvidar, por supuesto, que para algunos turistas puede ser atractivo justamente la naturalidad con que se presentan ese tipo de empresas.

- 3.34 a) Como lo propone RA, a través del incremento en el cumplimiento de criterios de sostenibilidad comparado con el diagnóstico inicial que se realiza en cada empresa. La desventaja de medirlo de esta manera es que reflejaría mejores resultados para una empresa que inicialmente tenga muy bajo cumplimiento de criterios y menores en aquella que en el diagnóstico inicial muestra niveles altos. Así por ejemplo, una empresa que inicialmente tenga un cumplimiento de apenas el 30% en los criterios y que al implementar mejores prácticas muestre al final del proceso un 60% de cumplimiento, mostraría un incremento del 30%. Mientras que una PYME que inicialmente tiene un 70% de cumplimiento y al final muestra un 80% de cumplimiento mostraría un 10% de mejora. Sin embargo, la segunda empresa sigue siendo mas sostenible a pesar de que los resultados muestran una menor adecuación a los criterios.
- 3.35 b) Como un incremento en sus ventas o el porcentaje de disminución de sus costos anuales. La desventaja de medirlo de esta manera es que no se puede efectivamente atribuir tales cambios al cumplimiento de los criterios de sostenibilidad, a pesar de que hacerlo puede efectivamente mejorar la parte económica de la empresa. Además estos indicadores dejan de lado, los aspectos ambientales y socio culturales de la sostenibilidad.
- 3.36 Entonces se sugiere utilizar una variante del indicador mostrado en la opción a) mediante el cual se buscaría lograr que las PYMES logren un incremento ponderado del 3% que se calcularía de la siguiente forma: Incremento ponderado = Porcentaje de cumplimiento inicial de los criterios multiplicado por el Porcentaje de incremento que debe alcanzar la PYME.
- 3.37 Entonces para cada PYME el incremento de cumplimiento será diferente y se hallaría dividiendo el cumplimiento ponderado fijado (en este caso sugerido del 3%) para el porcentaje de cumplimiento inicial. Así, en base los ejemplos dados anteriormente, una PYME con un nivel de cumplimiento inicial del 30% deberá alcanzar un incremento de  $3\% / 30\% = 10\%$ , mientras que una PYME que haya obtenido en el diagnóstico inicial un 70% de cumplimiento debería alcanzar al menos un  $3\% / 70\% = 4.3\%$  de mejora.
- 3.38 Entonces se sugiere modificar este indicador de la siguiente manera:

FIN	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION
Contribuir a incrementar la competitividad y el acceso a mercados de PYMES de turismo sostenible que participen en sistemas de certificación acreditables internacionalmente en la región latinoamericana y del caribe	<b><i>Al final del Proyecto por lo menos del 70% de las PYMES participantes que se ocupan de la aplicación de prácticas óptimas de gestión y/o de los sistemas de certificación logran incrementar su nivel de conformidad con los criterios de sostenibilidad en al menos un 3% dividido para el porcentaje alcanzado en el diagnóstico inicial.</i></b>	Diagnóstico de base y final.

## Análisis de los supuestos e indicadores de Propósito del proyecto

**Cuadro No. 8 Resumen del Marco Lógico – Fin y Propósito del Proyecto**

		SUPUESTOS
<b>PROPOSITO</b>	Implementar buenas prácticas de manejo (BPM) y certificación en PYMEs de turismo sostenible, armonización y reforzar sistemas de certificación acreditables internacionalmente e incrementar la conciencia global sobre estas prácticas. Para alcanzar este propósito, el proyecto implementará tres componentes en tres diferentes niveles: local, regional e internacional.	Existencia de suficiente capacidad entre las PYME para internalizar y aprovechar la asistencia técnica.  Continuo respaldo de todos los interesados clave de la red.

PROPOSITO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION
Implementar mejores prácticas de manejo (BMP) y certificación en PYMEs de turismo sostenible, armonización y reforzar sistemas de certificación acreditables internacionalmente e incrementar la conciencia global sobre estas prácticas. Para alcanzar este propósito, el proyecto implementará tres componentes en tres diferentes niveles: local, regional e internacional.	Al final del Proyecto: Año 2007 175 PYME están aplicando prácticas óptimas de gestión (BMP) y/o están certificadas, en 250 proyectos piloto.	Informes de proyectos piloto y una muestra de informes técnicos. Informes de proyectos. Evaluación final del proyecto.
	Cinco organizaciones se ocupan de la aplicación de prácticas óptimas de gestión armonizadas y criterios y actividades de certificación conducentes a la acreditación.	
	6.000 interesados reciben información del Proyecto sobre prácticas óptimas de gestión y sobre certificación	

### “Existencia de suficiente capacidad entre las PYMEs para internalizar y aprovechar la asistencia técnica”

- 3.39 Las entrevistas que se han mantenido con PYMEs de los cuatro países muestran que ellas, especialmente las privadas, tienen la suficiente capacidad para aprovechar la asistencia técnica. Por ejemplo en Costa Rica se pudo conversar con una PYME privada que incluso solo con recibir el taller de mejores prácticas ya empezó a realizar mejoras tanto físicas como de manejo o gestión. En cuanto a las PYMEs comunitarias e indígenas hay que hacer una distinción, en Ecuador por ejemplo, estas empresas están bien organizadas y reciben o han recibido apoyo en varias formas que de una u otra forma han permitido que tengan las herramientas básicas para internalizar la asistencia técnica. En Belice en cambio las entidades comunitarias necesitan herramientas más básicas y más apoyo



in situ. Sin embargo en general, las empresas comunitarias suplen esta falta de capacidad con un gran espíritu receptivo hacia el aprendizaje.

- 3.40 Algunas mejoras dentro de las PYMEs no requieren grandes inversiones y apuntan más bien a lograr un cambio en la mentalidad de las personas dentro de la empresa. Por estas razones, se considera que existe la suficiente capacidad entre las PYMEs para internalizar y aprovechar la asistencia técnica que brinde el programa.

### Indicadores de propósito

*Al final del Proyecto: Año 2007*

- 3.41 *175 PYMEs están aplicando prácticas óptimas de gestión (BMP) y/o están certificadas, en 250 proyectos piloto.*
- 3.42 Los indicadores están correctamente escogidos pues son los efectos directos que se esperan obtener del proyecto y además porque dan la pauta de que no todos las PYMEs que participen en el proceso lograrán acceder a la implementación de las mejores prácticas y aún menos a la certificación por las condiciones mencionadas anteriormente.
- 3.43 Estos indicadores miden cantidad y calidad, mide calidad porque se supone que las empresas están aplicando las mejores prácticas existentes en el negocio. Pero es necesario aclarar que medirán calidad siempre que se garantice que se está usando la misma herramienta para medirla. ¿Cuál es esta? La herramienta de diagnóstico que se fundamenta en el estándar base de la Red de las Américas.

**Cuadro No. 9 SUPUESTO COMPONENTE I**

COMPONENTE	SUPUESTOS
Componente 1: Aplicación de prácticas óptimas de gestión y certificación mediante la elaboración y armonización paulatina de prácticas óptimas de gestión entre cinco países y dispensar asistencia técnica a operaciones de turismo de PYME a través de: a) difusión de directrices de prácticas óptimas de gestión; b) cursillos de capacitación sobre certificación; c) realización de visitas de diagnóstico para medir el cumplimiento de normas básicas; d) contribuir a la aplicación de prácticas óptimas de gestión, y f) hacer participar a PYME en procesos de certificación.	Las PYME y las operaciones de grupos indígenas y de base comunitaria están dispuestas a participar en seminarios y talleres.

- 3.44 Este componente empieza generando interés en las PYMEs por mejorar su sostenibilidad y la del medio social, cultural y ambiental que le rodea. Prosigue luego con la etapa de capacitación a profundidad en los temas de

mejores prácticas y el proceso culmina, por así decirlo, llevando a las PYMEs, unas hacia la implementación de las mejores prácticas y otras un paso más allá, hacia la certificación en turismo sostenible. Este último paso no está cubierto en el supuesto y habría que incluirlo, o de lo contrario el proceso queda trunco si no se sigue con esta última fase; el mayor tropiezo que se puede encontrar en esta última etapa es que las PYMEs no estén dispuestas o no puedan (por motivos económicos especialmente) acceder al fondo de contrapartida. Por este motivo el supuesto de este componente se debería complementar de la siguiente manera:

“Las PYMEs y las operaciones de grupos indígenas y de base comunitaria están dispuestas a participar en seminarios, talleres de mejores prácticas y tienen la capacidad e interés de cofinanciar las acciones de implementación de cambios y mejoras en sus empresas u operaciones”

- 3.45 Este cambio se hará palpable especialmente con las operaciones indígenas y también comunitarias en las cuales, cualquier cambio en su manera de llevar las cosas o inversiones aunque sean menores, puede hacer que no tomen la decisión de hacerlo.

**Cuadro No. 10 SUPUESTOS COMPONENTE II**

COMPONENTE	SUPUESTOS
Componente 2: Fortalecimiento de entidades que se ocupan de certificación en turismo sostenible y consolidación de en una red regional.	<p>Las entidades que se ocupan de la certificación están dispuestas a participar en actividades del proyecto.</p> <p>Falta de consenso o acuerdo sobre normas de certificación básica y acreditación.</p>

**“Las entidades que se ocupan de la certificación están dispuestas a participar en actividades del proyecto”**

- 3.46 A nivel regional, el objetivo de este componente es brindar asistencia técnica en la definición e implementación de estándares base armonizados y reconocidos a nivel internacional y desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación (M & E).
- 3.47 El Proyecto brinda también asistencia técnica para fortalecer iniciativas de certificación en la definición de estándares base armonizados, desarrollo de mecanismos de acreditación y sistemas de monitoreo y evaluación. Estas actividades son posibles si se implementan en una red de certificación de

turismo sostenible. Entonces este supuesto es válido pues solo con la unión y el aporte de todas las organizaciones se pueden armonizar los criterios que se utilizan en la región para certificar turismo sostenible.

**“Falta de consenso o acuerdo sobre normas de certificación básica y acreditación”**

Este supuesto no está redactado correctamente y mas bien debería decir:

“Existe consenso o acuerdo sobre normas de certificación básica y acreditación”

- 3.48 Pues los organismos conformados en una Red deberán llegar en un momento dado a estar de acuerdo en los criterios de línea base que servirán para armar las herramientas de diagnóstico que se utilizarán en la última fase del componente I.
- 3.49 Dentro de este componente se contempla que la UCP, con el apoyo de varios organismos como la OMT, PNUMA ,TIES y otros, desarrolle un plan de puesta en marcha del consejo de orientación en turismo sostenible. Si bien el componente llega solamente hasta la formulación de ese plan, la UCP ha estimado conveniente aprovechar la plataforma de la Red para proponer la existencia de este consejo. Así que será indispensable una vez mas, contar con la aceptación de todos los miembros de la Red, hecho que aparentemente no se ha conseguido todavía, según las entrevistas mantenidas con algunos miembros de la Red en la reunión de Guatemala, Septiembre 2005. La principal razón para no llegar a un consenso en este punto tiene que ver, según lo observado en tales entrevistas, a que todavía hay puntos que no están totalmente aclarados para todos los miembros de la red, como por ejemplo el hecho de que se admite que los criterios base sean referenciales pero algunos miembros no aceptarían de que estos sean imposiciones<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Entrevista con Wagner Fernandez, Instituto de Hospitalidade Brasil y Mauricio Ferro, Smart Voyager de Ecuador.

**Cuadro No. 11 SUPUESTOS COMPONENTE III**

COMPONENTES	SUPUESTOS
Componente 3: Mercadotecnia de PYME piloto y entidades que se ocupan de la certificación que participan en la red.	Continua demanda de turismo sostenible por parte de los consumidores.
Suscitar el reconocimiento del turismo sostenible certificado entre los protagonistas clave del sector de viajes y turismo.	Falta de interés de agentes clave en el sector del turismo y los viajes.

**“Continua demanda de turismo sostenible por parte de los consumidores”**

3.50 Este supuesto se analizó ya al revisar la fila de Fin de proyecto, no obstante se considera que se lo podría modificar de la siguiente forma:

“Existen suficientes PYMEs piloto que llegan a la certificación y las entidades que las certifican están dispuestas a que se les incluya (a ellos y a las empresas) como parte de las acciones de mercadeo”

**C. Conclusiones respecto a la justificación del proyecto**

3.51 En el proyecto se contemplan dos tipos de beneficiarios:

- Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) y operaciones de grupos indígenas y de base comunitaria que desarrollan actividades de turismo sostenible o ecoturismo en Costa Rica, Guatemala, Belice y Ecuador; y,
- Entidades que pongan en ejecución iniciativas de certificación en turismo sostenible o ecoturismo, o trabajen con ellos, incluidas entidades gubernamentales y no gubernamentales de los países mencionados y Brasil.

3.52 El proyecto intenta beneficiar a estos dos grupos de entidades estableciendo tres procesos que se conjugan y que hacen que estos dos beneficiarios lleguen a mejorar su situación; los primeros a través de un incremento de su competitividad y acceso al mercado por medio de la aplicación de mejores prácticas de manejo y la diferenciación que le brinda una certificación; y, los segundos a través de un proceso de acreditación que convierta sus servicios en algo reconocido internacionalmente.

3.53 Al analizar si el diseño del proyecto sigue siendo relevante en relación con la estrategia de desarrollo y prioridades de la región que nos ocupa y los grupos objetivo, se puede llegar a la conclusión de que un proyecto como este, que plantea un mejoramiento de la competitividad es totalmente actual y da soluciones a las necesidades de las PYMEs que trabajan con turismo

sostenible y las entidades que desarrollan procesos de certificación en este campo.

3.54 En la práctica, las PYMEs mejoran su participación en el mercado, su atractivo de ser elegidas, siempre y cuando exista un proceso de mercadeo a través del canal de las Tour Operadoras tanto nacionales como internacionales, las cuales lleguen a “exigir” de sus proveedores un sello de garantía RECONOCIDO a nivel mundial (certificación) al menos entre los tour operadores y mayoristas internacionales.

3.55 Por tanto y concluyendo con este análisis puede decirse que:

Los objetivos de desarrollo del proyecto reflejan las prioridades actuales de mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en que se hallan inmersos los países de la región. También puede decirse que la lógica interna del proyecto es adecuada para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto si se considera a los Tour Operadores como parte del proceso. Al menos hasta que el mercado reconozca los beneficios de un turismo sostenible y la garantía que le proporciona un sello de certificación.

## Capítulo IV: ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PROYECTO

### A. Estatus general de la ejecución del proyecto

- 4.1 El proyecto tiene veintiún meses (21) para cumplir con su ejecución operativa y dispone de seis (6) meses adicionales para que finalice el periodo de desembolso, ha pasado entonces la mitad de su período operativo. El diagrama GANTT mostrado en el Anexo No. 4 muestra la planificación que se realizó para el cumplimiento de todas las actividades.
- 4.2 Los cuadros siguientes se utilizan para el análisis del grado de avance del proyecto por cada uno de los tres componentes que lo conforman:

### B. Grado de Avance de las actividades del Componente I

**Cuadro No. 12 Avance de las actividades relacionadas con el Componente I**

	ACTIVIDADES		INDICADORES DE AVANCE	Fecha	Avance en los dos primeros años	Observaciones
COMPONENTE I	1.1	Desarrollar guías de BPM y el mecanismo de diseminación y certificación.	Guías BPM y certificación desarrolladas	Meses 1 -2	100%	Cumplido
	1.2	Desarrollo del currículo de capacitación, módulos y materiales.	a. Currículo, módulos y materiales sobre BPM y certificación para capacitación	Meses 7 -8	100%	Cumplido
			b. Currículo, módulos y materiales sobre mercadeo para capacitación	Meses 21 -22	90%	Con retraso
	1.3	Capacitación a los capacitadores de BPM y módulos de certificación y mercadeo.	a. Capacitación para capacitadores en BPM y certificación 10 por país	Meses 7 - 8	100%	Cumplido
			b. Capacitación para capacitadores en mercadeo 5 por país	Meses 21 - 22	20%	Con retraso
	1.4	Actividades promocionales para incentivar a las PYMES a participar en el proyecto.	8 conferencias y ferias comerciales. Publicación de 5 anuncios anuales en la prensa	Meses 3 -43	100%	Cumplido
	1.5	Organizar seminarios y talleres en BMP, certificación y mercadeo.	144 seminarios, 1800 PYMES, 1800 operaciones indígenas y comunitarias	Meses 9 - 44	100%	Cumplido, 53 seminarios, 1287 personas
	1.6	Capacitar a los auditores de certificación en la línea de base estándar.	20 auditores capacitados, 5 en cada país	Meses 18 - 19	50%	Retraso, 20 auditores, 10 en Costa Rica y 10 en Guatemala
	1.7	Desarrollar una guía para diagnóstico de proyectos piloto.	Guía de diagnóstico funcionando	Meses 16 -17	80%	Retraso. La guía se está probando en Costa Rica y Ecuador

	1.8	Desarrollar y cofinanciar proyectos piloto para asegurar la implementación de BPM e involucramiento formal en los programas de certificación.	Diagnósticos de 250 operaciones piloto	Meses 20 - 46	27%	64 diagnósticos realizados con herramientas de ASEC y Alianza Verde. 6 diagnósticos probando guía de diagnóstico
			Mínimo 175 operaciones solicitan cofinanciamiento	Meses 20 - 46	0%	Retraso, se está contratando consultor para diseño de procedimiento
	1.9	Desarrollar una guía para mercadear productos certificados.	Guía lista	Meses 17 - 18	100%	Cumplido

- 4.3 Existen actividades que están retrasadas, se considera que la más importante es la actividad 1.7, que tiene que ver con el diseño de la guía de diagnóstico, puesto que esta herramienta es la base para realizar los diagnósticos de las operaciones piloto, lo cual a su vez está encadenado con el apoyo a las PYMEs para el desarrollo de planes de implementación y su posterior cofinanciamiento.
- 4.4 El desarrollo de esta guía ha tomado más tiempo de lo previsto porque fue necesario realizar un consenso entre los miembros de la Red Regional de Certificación para generar la línea base de certificación y partiendo de esto autorizar el uso de esta herramienta de diagnóstico. No se deberá perder de vista que este material también se debe traducir al inglés al igual que el manual de mejores prácticas que es una necesidad para Belice.
- 4.5 El consultor sugiere que se utilice esta guía lo más pronto posible y que mas bien se trabaje sobre un reglamento que permita ir adaptando la guía cada cierto tiempo, en caso de que los criterios base llegaran a cambiar.
- 4.6 En el Capítulo VI se desarrolla un análisis sobre el manejo del Fondo Compartido, aquí no se entra en detalles al respecto, solamente se desea tener una idea del tiempo que le tomaría al programa culminar con el proceso de implementación de las mejores prácticas y llegar a la certificación (en los casos que así lo requieran).
- 4.7 El proceso que seguiría una PYME sería el siguiente:

**Cuadro No. 13 Tiempo estimado para implementación de Mejores Prácticas y Certificación de PYMEs en cada país (Escenario optimista)**

ACTIVIDAD PARA IMPLEMENTACION DE MEJORES PRACTICAS Y CERTIFICACION	Tiempo efectivo utilizado por cada 3 PYMES <sup>10</sup>	Duración por actividad (días)	Fecha Inicio	Fecha Fin
Aplicación del diagnóstico en PYME e informe	10 días	210.d	03/10/05	21/07/06
Elaboración de plan de implementación para un marco temporal de seis meses. Aprobación regional y UCP	10 días	210.d	17/10/05	04/08/06
Aceptación del plan	5 días	205.d	31/10/05	11/08/06
Implementación	60 días	265.d	07/11/05	10/11/06
Seguimiento de comprobación o auditoria de certificación (si es del caso) e informe	5 días	205.d	06/02/06	17/11/06
Plan de certificación e informe	5 días	205.d	13/02/06	24/11/06
Auditoria de certificación, informe	10 días	210.d	20/02/06	08/12/06
<b>DURACION TOTAL (DIAS)</b>				<b>431.42</b>

NOTA: Este análisis se desarrolló utilizando Microsoft Project, por tanto la suma de días no es lineal.

- 4.8 Esto nos da la pauta de que alcanzar el número de PYMES que implementen las BPM o alcancen una certificación es una tarea que tomará tiempo. La meta es lograr realizar 250 diagnósticos para que al menos 175 operaciones soliciten financiamiento porque van a aplicar las BPM, esto significa aproximadamente 44 PYMES en cada uno de los países beneficiarios, este número podría variar dependiendo de la capacidad de las ASEs.
- 4.9 En el Cuadro No. 13 se observa que si cada agencia subejecutora realiza al menos 3 diagnósticos<sup>11</sup> con sus informes cada 15 días calendario (10 días efectivos) (que ya demandaría bastante esfuerzo por la capacidad actual que tienen las ASEs)<sup>12</sup> esto significa que requerirán 14.6 semanas, es decir aproximadamente 210 días efectivos de trabajo, mas de 10 meses para realizar diagnósticos de 44 PYMES.

<sup>10</sup> Estos cálculos se han realizado utilizando Microsoft Project y se lo ha hecho tomando en consideración el número de tres empresas porque permite aproximar de mejor manera el tiempo que toma todo el proceso para esas tres empresas.

<sup>11</sup> De acuerdo a las entrevistas, un auditor puede realizar un diagnóstico en 1 a 2 días dependiendo del tamaño de la PYME, ha esto hay que añadir el tiempo utilizado para transporte al sitio y desarrollo de informes.

<sup>12</sup> Las ASEs disponen, al momento, entre una a tres personas para realizar estos diagnósticos. Sin embargo, el proyecto considera la contratación de más técnicos para desarrollarlos.



- 4.10 Elaborar el plan de implementación de cada PYME puede tomar al menos 10 días efectivos y la implementación misma se puede fijar en un tiempo máximo de 90 días calendario (60 días efectivos).
- 4.11 Si a esto se le añaden los tiempos de revisión y aceptación del plan, la implantación y seguimiento y, suponiendo que el proceso siga sin interrupción, se requerirán 431 días calendario (mas de 14 meses) para que finalice todo el proceso en cada país (Comenzando en octubre, finalizaría en Diciembre del 2006). Este sería el tiempo para alcanzar el indicador propuesto si en todos los países se cumple al mismo ritmo. En este escenario optimista se supone que existe una demanda de PYMEs que están dispuestas a entrar al proceso y continuarlo hasta el final.
- 4.12 En el escenario pesimista, que se muestra en el Cuadro No. 14 el proceso tomaría 600 días, es decir si se arranca en Octubre 2005 estaría finalizando en Mayo de 2007, justamente al vencimiento del plazo de ejecución del proyecto. Por supuesto, estos plazos se pueden acortar mas, dependerá de la capacidad de apertura y capacidad de las PYMEs participantes y de la disponibilidad de técnicos para atender las solicitudes de las PYMEs en cada uno de los países.
- 4.13 Estos cálculos aquí realizados están tomando en consideración únicamente el avance que se lograría con la capacidad instalada disponible en las ASEs, por tanto, con el trabajo conjunto con personal contratado por RA, este proceso se puede agilizar aún más.
- 4.14 Para realizar este monitoreo, la UCP ha incorporado a la herramienta de diagnóstico indicadores de evaluación que han sido retroalimentados con los resultados de las investigaciones realizadas por The Internacional Ecotourism Society, (TIES) sobre monitoreo y evaluación. Los indicadores de monitoreo abarcan los 3 aspectos: económico, ambiental y sociocultural.

**Cuadro No. 14 Tiempo estimado para implementación de Mejores Prácticas y Certificación de PYMEs en cada país (Escenario pesimista)**

ACTIVIDAD PARA IMPLEMENTACION DE MEJORES PRACTICAS Y CERTIFICACION	Tiempo efectivo utilizado por cada 3 PYMES	Duración por actividad (días)	Fecha Inicio	Fecha Fin
Aplicación del diagnóstico en PYME e informe	15 días	315.d	03/10/05	15/12/06
Elaboración de plan de implementación para un marco temporal de seis meses. Aprobación regional y UCP	15 días	310.d	24/10/05	29/12/06
Aceptación del plan	10 días	305.d	14/11/05	12/01/07
Implementación	60 días	360.d	28/11/05	13/04/07
Seguimiento de comprobación o auditoría de certificación (si es del caso) e informe	10 días	305.d	27/02/06	27/04/07
Plan de certificación e informe	10 días	305.d	13/03/06	11/05/07
Auditoría de certificación, informe	10 días	305.d	27/03/06	25/05/07
<b>DURACION TOTAL (DIAS)</b>				<b>599.42</b>

### C. Grado de Avance de las actividades del Componente II

**Cuadro No. 15 Avance de las actividades relacionadas con el Componente II**

COMPONENTE II	ACTIVIDADES		INDICADORES DE AVANCE	Fecha	Avance en los dos primeros años	Observaciones
	2.1	Organizar un evento para lanzar la Red Latinoamericana de Certificación en turismo sostenible.	Evento cumplido	Meses 1 -2	100%	Cumplido. Se han realizado ya 3 eventos de la Red.
	2.2	Trabajar con programas de certificación para atraer a PYMES y operaciones turísticas de indígenas y comunidades.	Talleres en cada país, consultas realizadas, estudio presentado	Meses 11 -15	70%	Retraso. No se han completado los talleres en los países con operaciones indígenas
	2.3	Desarrollar programas de intercambio y observación en certificación.	5 auditorías piloto en 5 países diferentes en coordinación con las ASEs	Meses 11 - 15	50%	Con retraso.
	2.4	Desarrollar estándares de líneas de base armonizadas y criterios de certificación y acreditación.	Estándares base para certificación	Meses 11 -13	100%	Listos pero con retraso, fueron aprobados en mes 24
			Estándares base para acreditación	Meses 35 - 38	N/A	N/A
	2.5	Analizar la sostenibilidad financiera de los programas de certificación.	Estudio listo	Meses 25 - 28	N/A	N/A
	2.6	Conducir talleres acerca de acreditación a programas de certificación en Latino América.	Manual listo, taller desarrollado con ASEs, programas certificación y entidades de acreditación nacionales	Meses 30 - 31	N/A	N/A
	2.7	Conducir diagnósticos y planes de implementación para preparar los programas de certificación para acreditación.	5 visitas de diagnóstico a programas de certificación, 5 programas preparados para la acreditación	Meses 39 - 41	N/A	N/A
	2.8	Desarrollar sistemas e indicadores de monitoreo y evaluación	Metas, objetivos e indicadores para medir los impactos de la certificación	Meses 13 - 17	50%	Con retraso.
	2.9	Desarrollar un plan para el establecimiento del STSC	Plan de negocios para el STSC y reuniones para el establecimiento del STSC	Meses 3 – 44	100%	En avance
	2.10	Desarrollar una estrategia de sostenibilidad y el marco para un fondo regional para programas de certificación y el STSC	Estrategia marco de sostenibilidad (fuente y uso de fondos) listos	Meses 42 - 44	N/A	N/A

4.15 Hay varios estudios que el proyecto contempla dentro del componente II y que deben ser realizados por “The International Ecotourism Society - TIES”, el consultor entrevistó a Amos Bien, Director de Programas Internacionales y obtuvo de él interesantes y apropiados conceptos obtenidos en estos estudios realizados, algunos de los cuales se encuentran en proceso de desarrollo, así se tienen:

4.16 La actividad 2.2 está relacionada con la consultoría encomendada a TIES para examinar la necesidad de asesoría técnica y ayuda financiera para negocios turísticos pequeños que busquen certificación, describiendo las necesidades y destrezas técnicas más comunes que enfrentan los proyectos turísticos de la comunidad; según el manual operativo las ASEs colaborarán en la identificación de los grupos y en la organización de

talleres. Esta parte del estudio aún no se ha realizado, será conveniente que las ASEs y los programas de certificación de los países beneficiarios participen en este proceso. A pesar de esto, Amos Bien en representación de TIES ha presentado en diversas oportunidades avances del estudio el cual estará listo para finales de enero del 2006.

- 4.17 La actividad 2.5 corresponde a la consultoría contratada con TIES para analizar la sostenibilidad financiera de programas de certificación, este estudio arrancará en octubre, sin embargo ya se han investigado varios puntos que alimentarán este estudio.
- 4.18 La actividad 2.8 por su parte está relacionada también con una consultoría de TIES, su objetivo es desarrollar sistemas e indicadores de monitoreo y evaluación para programas de certificación, el producto inicial de esta consultoría será el definir los indicadores para monitorear y evaluar el impacto generado por el mismo programa y que podrá ser replicado por otros actores. Los criterios clave se han presentado ya y han sido evaluados por los miembros de la Red de las Américas en la reunión de Petén. Con el fin de avanzar con la medición de impactos, el equipo técnico del proyecto ha tomado la propuesta preliminar de indicadores y ha seleccionado los más representativos para medir, en las operaciones piloto, los impactos sociales, ambientales y económicos de la implementación de buenas prácticas. Esta decisión beneficiará las pruebas de campo de la propuesta esperada de esta consultoría.
- 4.19 La actividad 2.8 que se realiza con el apoyo de TIES, es sumamente importante pues permite determinar los indicadores que deberían utilizar las empresas de certificación para monitorear y evaluar los impactos en las PYMEs que acceden a la certificación. Estos indicadores se deberían aplicar a las PYMEs que acceden al fondo de implementación de buenas prácticas y por tanto se los requiere con urgencia porque es imprescindible arrancar con los diagnósticos de los proyectos piloto previstos en el Componente I.
- 4.20 Como se menciona en el análisis del componente I, la espera para obtener el consenso respecto a la línea base de criterios, ha retrasado el desarrollo de la herramienta de diagnóstico; así que, si bien la Agencia Ejecutora que actúa como Secretaría de la Red, siguió un procedimiento correcto para armonizar los criterios base, el efecto de tomar este tiempo para el consenso, se siente ahora en el componente I. Con el fin de avanzar con la medición de impactos, el equipo técnico del proyecto ha tomado la propuesta preliminar de indicadores y ha seleccionado los más representativos para medir, en las operaciones piloto, los impactos sociales, ambientales y económicos de la implementación de buenas prácticas. Esta decisión beneficiará las pruebas de campo de la propuesta esperada de esta consultoría. En todo caso, lo recomendable es apurar la presentación de la herramienta de diagnóstico, arrancar con su aplicación y más bien ir perfeccionando a medida que los criterios también se vayan actualizando.

## RED REGIONAL DE CERTIFICACION DE LAS AMERICAS

- 4.21 El 30 de septiembre del 2003, se crea la Red de Certificación en Turismo Sostenible de las Américas, con el apoyo de distintos actores claves en el tema de turismo, esta red representa un esfuerzo internacional conjunto que está siendo liderada por la Rainforest Alliance, la Organización Mundial del Turismo, la sociedad Internacional de Ecoturismo y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, con el fin de promover la certificación de turismo sostenible como una herramienta que puede ayudar a promover responsabilidad ambiental y social.
- 4.22 Por iniciativa y esfuerzo de la Agencia Ejecutora<sup>13</sup>, esta Red Regional se ha reunido por tercera ocasión en Septiembre del 2005 en Petén Guatemala. Los objetivos principales de esta reunión fueron aprobar la línea base de criterios de certificación y aprobar la estructura organizativa de la Red.
- 4.23 En esta reunión no se obtuvo una presencia significativa de entidades de certificación ya constituidas. Uno de los objetivos del Componente II es precisamente la creación de la Red para fortalecer a las entidades que se ocupan de certificación en turismo sostenible, por tanto es indispensable lograr que tales entidades asistan a las reuniones ya que son los miembros que mayor experiencia tienen sobre el tema y son en parte, los beneficiarios de este esfuerzo internacional. También se constató que los miembros de la Red la conforman adicionalmente entidades que realizan capacitación, ONGs vinculadas con temas de ecoturismo y conservación del medio ambiente y otras, lo cual trae consigo necesariamente diferentes necesidades y expectativas de parte de ellos. Si bien los criterios de membresía se han tratado en las reuniones anteriores de la Red, se estima conveniente analizarlos con detalle para evitar incluir miembros que no estén alineados con los objetivos de la misma. La recomendación en este sentido, es que justamente, las entidades interesadas en ser parte de la Red, deberán conocer perfectamente los objetivos que se persiguen y el grado de comprometimiento antes de su ingreso. Adicionalmente, la Secretaría de la Red deberá ser clara en mostrar qué beneficios tendrán sus miembros, a quienes representará y ante quien. Todo esto creará un filtro natural para aquellas instituciones que no aportarán a los intereses de la Red.
- 4.24 Se observó además, que aparentemente no está totalmente claro para todos los miembros, la conformación de un Consejo de Orientación en Turismo Sostenible, su papel y el rol que desempeñará la Rainforest Alliance cuando este consejo se llegue a establecer en el futuro. Se

---

<sup>13</sup> El proyecto contempla recursos solamente para organizar una reunión de lanzamiento de la Red

recomienda entonces solventar estas inquietudes ante los miembros, en especial ante los programas de certificación existentes<sup>14</sup>.

- 4.25 Se pudo notar que los requerimientos de los actuales miembros son diversos, a tal punto que durante la sesión se propuso la creación de una secretaría de Sudamérica que sirva como un catalizador de las necesidades de los miembros sudamericanos que no son parte del proyecto. Este hecho solo demuestra el diferente nivel de necesidades que tienen los miembros actuales de la Red y en cierta manera escapa de sus objetivos primordiales.
- 4.26 Por tanto, será vital mantener un constante flujo de información a los participantes aclarando lo que puede y lo que no puede hacer el proyecto y la Red misma por ellos. Lo que si está al alcance de la agencia ejecutora es traspasar las herramientas aprendidas en conjunto en los cuatro países, pero no será posible, al menos con recursos económicos del proyecto, apoyar en temas de capacitación, formación de auditores, diagnósticos e implementación de BPM.
- 4.27 En resumen, se nota el interés existente entre los miembros que conforman la Red. Todas las personas asistentes a la Tercera Reunión realizada en Petén - Guatemala, Septiembre 2005, han expresado que la Red es importante para generar un aprendizaje común, para intercambiar experiencias; sin embargo aún quedan planes y metas que se recomiendan se aclaren a los miembros. A pesar de estar claramente definidas, parece que la misión y visión no están siendo tomadas como propias por los miembros, de igual forma con los criterios sobre la membresía (a pesar de que este tema se trató, habrá que dejarlos a punto y comunicarlos), rol de la Rainforest Alliance, como responsable de la Secretaría de la Red y mas allá de este papel con la idea del Consejo de Orientación en Turismo Sostenible.
- 4.28 La recomendación básica para este punto es hacer declaraciones públicas de las metas trazadas para la Red y aclarar el papel que desempeñará la Rainforest Alliance tanto en la Red como en el Consejo, especialmente frente a los programas de certificación.

---

<sup>14</sup> Entrevista con Rodolfo Lizano – CST de Costa Rica, Mauricio Ferro y Claudia Radi de Conservación y Desarrollo y Wagner Fernández de Instituto de Hospitalidade Brasil

### D. Grado de Avance de las actividades del Componente III

**Cuadro No. 16 Avance de las actividades relacionadas con el Componente III**

COMPONENTE III	ACTIVIDADES		INDICADORES DE AVANCE	Fecha	Avance en los dos primeros años	Observaciones
	3.1	Desarrollar análisis de mercado y recomendaciones para incrementar la demanda de productos certificados.	Comercializar PYMEs que hayan implementado MPM	Meses 2 – 48	100%	En avance
	3.2	Desarrollar e implementar un plan de mercadeo y comunicaciones.				
	3.3	Desarrollar perfiles y diseminar la información sobre las operaciones piloto.				
	3.4	Educar a los reporteros para obtener su apoyo para promocionar el turismo sostenible.				
	3.5	Atraer a operadores de turismo y Ong's claves,				

4.29 En lo que respecta a Mercadeo, definitivamente el enfoque de trabajo con las tour operadoras tanto nacionales como internacionales debe continuarse. La UCP con el apoyo de TIES han identificado este canal de intervención como el más óptimo para llegar al consumidor final. Resultaría sumamente costoso llegar con acciones de mercadeo al turista, entonces es mucho mejor hacerlo desde el lado de la oferta con los tour operadores que arman los paquetes turísticos, que son los que a su vez demandan productos de calidad de los proveedores de servicios y, desde el lado de la demanda con los tour operadores o si es posible mayoristas internacionales que son los que venden el paquete a los turistas.

4.30 El gráfico siguiente muestra este aspecto y el nivel de intervención con el área de mercadeo.



- 4.31 En cuanto a publicidad, al revisar las publicaciones, entrevistas, artículos de prensa publicados y otras actividades, se puede determinar que en mayor porcentaje se han enfocado estas acciones a Costa Rica y al ámbito internacional<sup>15</sup>. Cuando se trata de hacer publicidad en el proyecto, se debe pensar en los dos ámbitos que son parte de este, el ámbito local y el internacional. Y el ámbito local son todos los países beneficiarios. Parte de las limitaciones ha sido la falta de capacidad instalada en las agencias subejecutoras en el tema de mercadeo y comunicación, lo cual dificulta la labor centralizada desde la oficina en Costa Rica.
- 4.32 Es necesario realizar un trabajo armónico entre las áreas de mercadeo y publicidad. En este sentido trabajar sobre la base de la estrategia generada por mercadeo y dirigir la publicidad a los tour operadores tanto nacionales como internacionales. Además es muy importante capacitar a las PYMEs y a los programas de certificación en esta estrategia para que ellos lo puedan replicar en sus países.
- 4.33 En la última reunión de la Red Regional, Guatemala septiembre 2005, se presentó el primer catálogo de PYMEs certificadas. Al revisarlo se puede notar que una buena parte de las empresas que se presentan en él, fueron certificadas por Green Globe 21 un programa de certificación internacional que brinda servicios de certificación en el Caribe. Si bien es cierto que es temprano todavía para tener un número suficiente de empresas en la región del proyecto, pero es algo que no debe escapar de vista para evitar producir otra guía o catálogo que incluya pocos proyectos piloto del mismo<sup>16</sup>.
- 4.34 En el Anexo No. 3 se incluye interesante información de ferias internacionales en Europa y América y los costos de asistencia, así como los costos para incluir publicidad en brochures de tour operadores en esos continentes.
- 4.35 La presentación del estudio desarrollado por TIES, como parte de la actividad 3.1 sobre “Mercadeo de programas de certificación y de PYMEs certificadas” se presentó en la reunión de la Red Regional en Petén y ha servido de apoyo al área de mercadeo para definir las estrategias tendientes a suscitar una mayor demanda de productos certificados. En este estudio, se llega a las siguientes conclusiones:

---

<sup>15</sup> 71 El 97% de los anuncios de prensa y televisión se realizaron Costa Rica, el 2% en Ecuador y el 1% en Guatemala

<sup>16</sup> El catalogo responde a las actividades de mercadeo del Componente 2 de la Red para mercadear los productos certificados más allá de los países meta del proyecto.

- Los tratados de comercio pueden afectar a la certificación en turismo sostenible, por lo que es importante tener una entidad acreditadora a nivel internacional cuya injerencia se sobrepone a estos acuerdos.
- El consumidor de turismo, mira primero su seguridad y salud, luego la accesibilidad al producto, después la calidad de la experiencia y al último si se cumplen estas condiciones, preferirá al servicio que sea sostenible ambiental y culturalmente.
- Un programa de certificación debe tener un mensaje claro.
- Se requiere construir una masa crítica de clientes para eso hay que crear incentivos y se lo debe mercadear a través de intermediarios.
- El rol de los tour operadores es promocionar los productos certificados.

#### **E. Análisis de la utilización de los recursos financieros**

4.36 Bajo el punto de vista económico-financiero, cuyos principales datos se incluyen en el en el Cuadro No. 17 – Utilización de los recursos financieros del Proyecto a Agosto 2005, el Programa presenta los siguientes resultados generales:



**Cuadro No. 17 Utilización de los recursos financieros del Proyecto a Agosto 2005**

COMPONENTE	PRESUPUESTO TOTAL FOMIN/ CONTRAPARTIDA	GASTO ACUMULADO	% GASTADO	SALDO DISPONIBLE
<b>UCP</b>	\$813,000	\$296,032	36.41%	\$516,968
FOMIN	\$300,000	\$104,143	34.71%	\$195,858
CONTRAPARTIDA	\$513,000	\$191,889	37.41%	\$321,110
<b>LOGISTICA</b>	\$320,500	\$139,340	43.48%	\$181,160
FOMIN	\$188,000	\$52,291	27.81%	\$135,709
CONTRAPARTIDA	\$132,500	\$87,049	65.70%	\$45,451
<b>COMPONENTE 1</b>	\$1,751,984	\$332,529	18.98%	\$1,419,455
FOMIN	\$1,171,727	\$192,415	16.42%	\$979,312
CONTRAPARTIDA	\$580,257	\$140,114	24.15%	\$440,143
<b>COMPONENTE 2</b>	\$1,303,001	\$297,331	22.82%	\$1,005,670
FOMIN	\$688,000	\$189,178	27.50%	\$498,822
CONTRAPARTIDA	\$615,000	\$108,153	17.59%	\$506,848
<b>COMPONENTE 3</b>	\$660,585	\$246,047	37.25%	\$414,538
FOMIN	\$421,000	\$194,596	46.22%	\$226,404
CONTRAPARTIDA	\$239,585	\$51,451	21.48%	\$188,134
<b>ACTIVIDADES DEL CLUSTER</b>	\$25,000	\$0	0.00%	\$25,000
FOMIN	\$25,000	\$0	0.00%	\$25,000
CONTRAPARTIDA	\$0	\$0	0.00%	\$0
<b>EVALUACIONES Y AUDITORIAS</b>	\$110,000	\$1,125	1.02%	\$108,875
FOMIN	\$110,000	\$1,125	1.02%	\$108,875
CONTRAPARTIDA	\$0	\$0	0.00%	\$0
<b>IMPREVISTOS</b>	\$190,000	\$0	0.00%	\$190,000
FOMIN	\$116,000	\$0	0.00%	\$116,000
CONTRAPARTIDA	\$74,000	\$0	0.00%	\$74,000
<b>TOTAL FOMIN</b>	\$3,019,727	\$733,748	24.30%	\$2,285,979
<b>TOTAL CONTRAPARTIDA</b>	\$2,154,342	\$578,656	26.86%	\$1,575,686
<b>TOTAL PROYECTO</b>	\$5,174,069	\$1,312,404	25.37%	\$3,861,665

**Cuadro No. 18 Gastos proyectados para los dos primeros años del proyecto comparados con los gastos realizados en esos años<sup>17</sup>**

	GASTOS PROYECTADOS PARA LOS DOS PRIMEROS AÑOS DEL PROYECTO	GASTOS REALIZADOS DURANTE LOS DOS PRIMEROS AÑOS	PORCENTAJE UTILIZADO
TOTAL	\$ 2,523,786.36	\$1,312,403	52%
UCP	\$ 354,840.54	\$296,032	83%
LOGISTICA	\$ 172,817.50	\$139,340	81%
COMPONENTE 1	\$ 727,982.03	\$332,529	46%
COMPONENTE 2	\$ 726,220.70	\$297,331	41%
COMPONENTE 3	\$ 350,124.91	\$246,047	70%
ACTIVIDADES DEL CLUSTER	\$ 12,500.00	\$0	0%
EVALUACIONES Y AUDITORIAS	\$ 35,000.00	\$1,125	3%
IMPREVISTOS	\$ 144,300.68	\$0	0%

4.37 Al revisar los cuadros anteriores, es claro que se ha gastado aproximadamente el 50% de lo previsto para estos dos primeros años. La UCP ha utilizado el 24% de los Recursos FOMIN y un 27% de Recursos de Contrapartida. La relativamente poca utilización de los recursos se debe a que la UCP y las Agencias Subejecutoras han realizado un esfuerzo permanente para crear alianzas con varias entidades, especialmente hoteles, operadores de turismo y entidades públicas y privadas logrando disminuir los costos de seminarios y talleres lo cual ha permitido bajar los costos de este tipo de eventos. Así, se puede notar que para el rubro de capacitación y talleres se ha utilizado el 25% de los recursos presupuestados, esto a pesar de que es una de las actividades a las que mayor énfasis se le ha dado en estos dos primeros años.

4.38 Es necesario considerar adicionalmente, que no se ha cuantificado adecuadamente todos los aportes en especie que tanto la AE como las ASEs han obtenido a través de sus alianzas. Por tanto el valor de contrapartida puede ser mayor al mostrado. Se deberá hacer un esfuerzo en cuantificar estos valores en el futuro.

4.39 Pero por otro lado, hay pendientes algunos pagos que no se han realizado todavía por el retraso de algunas actividades del componente I como son la capacitación a capacitadores en mercadeo, definición de la línea de base estándar (recién aprobada en Septiembre de 2005) y por tanto en la

<sup>17</sup> Los Gastos proyectados para los dos primeros años del proyecto se han tomado de Document I Detailed Budget

capacitación a auditores de certificación en la línea de base estándar y especialmente el desarrollo y cofinanciamiento de proyectos piloto.

- 4.40 Las agencias subejecutoras<sup>18</sup> mencionan que hay un retraso en la reposición del fondo rotativo acordado con ellos. Si bien estos desfases ocurren debido a que las ASEs no presentan los reportes financieros solicitados con la debida prontitud y correctamente, estos retrasos afectan indirectamente a la credibilidad del programa frente a los beneficiarios del mismo (PYMES privadas y comunitarias), puesto que ciertas ASEs simplemente dejan de realizar las acciones previstas en el proyecto aduciendo falta de recursos. La UCP ha tratado continuamente de que las ASEs no incurran en estos retrasos e incluso ha realizado talleres con los encargados financieros de las ASEs, el problema parece ser que tales encargados no se sienten obligados a presentar adecuadamente los informes. Con el inicio de la operación del fondo de implementación de mejores prácticas y certificación, este factor será algo crítico.
- 4.41 Por otra parte, es importante que la UCP utilice los recursos presupuestados en el momento adecuado tomando en consideración los plazos que dispone tanto de ejecución como de desembolso. Los ahorros son importantes, pero si esto puede crear esfuerzos innecesarios en la ejecución es mejor utilizar lo que está programado.
- 4.42 Con respecto a los fondos de contrapartida para el proyecto, a continuación se presentan los recursos confirmados y esperados por la Rainforest Alliance a través de donaciones o aportes en efectivo o en especie<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Guatemala y Ecuador

<sup>19</sup> Counterpart Funding for An International Accreditation System and Consolidation of National Systems for Sustainable Tourism Certification To Facilitate Tourist Access and Increase the Competitiveness of Small Operations, revised August 2005. Información provista por Especialista Financiero.

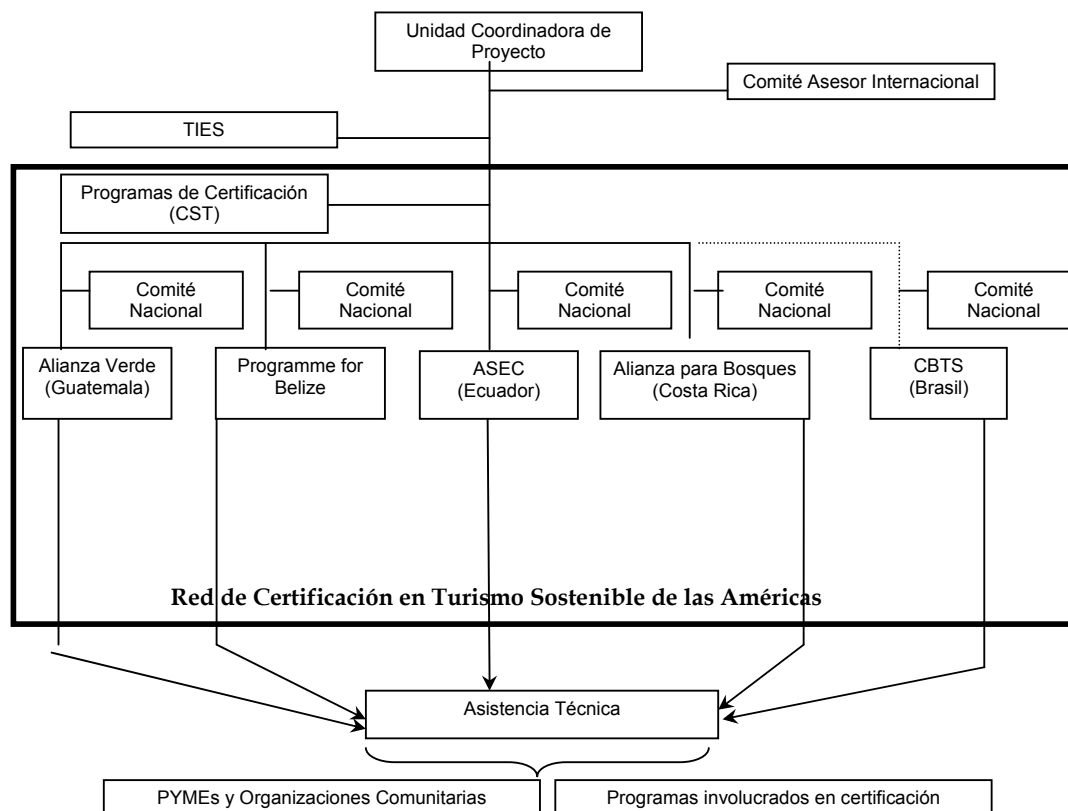
**Cuadro No. 19 Fondos de contrapartida para el proyecto**

<b>Fuente</b>	<b>Confirmado</b>	<b>Pendiente</b>
The Ford Foundation	326,000	0
US Agency for International Development	150,000	0
The International Ecotourism Society	300,000	0
Netherlands International Partnerships for Sustainability	160,000	0
Rainforest Alliance Neotropics Communications Program	100,000	0
Rainforest Alliance Community Conservation Enterprises Program	20,000	0
Alianza Verde	140,000	0
Ecuadorian Ecotourism Association	160,000	0
Programme for Belize/Mesoamerican Coral Reef System	40,000	0
UNEP/Global Environment Facility	972,272	0
Egnatia Epirus Foundation	6,000	0
Tinker Foundation	75,000	75,000
Overbrook	140,000	0
Roy Hunt Foundation	40,000	0
Pfizer	25,750	10,000
Swiss Foundation for Solidarity in Tourism	7,864	0
New York Community Trust	0	85,000
GTZ	0	200,000
World Environment Center	0	30,000
<b>TOTAL</b>	<b>2,662,886</b>	<b>400,000</b>

4.43 Según los montos que se muestran en este cuadro, el aporte de contrapartida de la Agencia Ejecutora está cubierto en su totalidad, incluso si no se logra obtener los aportes que están pendientes.

## F. Manejo Administrativo

**Diagrama No. 1 Diagrama de la organización del proyecto**



### Agencias Subejecutoras

- 4.44 Las agencias subejecutoras tienen limitaciones pero también fortalezas. En Belice la ASE, es Programme for Belice, una entidad sin fines de lucro que nació para apoyar en la conservación de un parque protegido. Su mayor fortaleza es haber logrado reunir a las entidades mas representativas en su país y trabajar armónicamente con ellas para apoyar este y otros proyectos destinados a Belice. Tiene asignada al proyecto a una sola persona, que cumple a cabalidad las funciones considerando las dimensiones del país. Sus debilidades pueden radicar en la consecución de contrapartidas para el proyecto y por otro lado, en que los empresarios, ni las entidades que les apoyan están interesados en la certificación. Mencionan que es suficiente con adquirir las BPM.
- 4.45 Uno de los problemas que enfrenta el proyecto en Belice es la capacidad de tener a la par las herramientas que se van produciendo en inglés.
- 4.46 En Guatemala, la ASE es la Fundación Alianza Verde, organización creada por empresarios turísticos en la zona de Petén con la finalidad de apoyar y certificar las empresas en principio de la zona. Es una organización que

está creciendo pero su accionar es todavía limitado. Su mayor fortaleza es haber logrado una alianza interesante con Fundesa, otra ONG también formada por empresarios en la ciudad de Guatemala. Con esta alianza han suplido su limitación geográfica y ahora se encuentran ampliando su cobertura especialmente en cuanto a capacitación. Tienen también limitaciones económicas, así que cualquier retraso en la canalización de los recursos de parte de la AE afecta su accionar. Alianza Verde con su sello de certificación Green Deal, realiza certificación de hoteles, restaurantes, tour operadores y proyectos comunitarios y cuenta al momento con 21 empresas certificadas a nivel nacional.

- 4.47 En Ecuador, la agencia subejecutora es la Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo – ASEC, es una organización con 78 socios en este país. Conjuntamente con el Ministerio de Turismo del Ecuador desarrollaron la Norma Técnica de Ecoturismo dirigida a empresas eco-turísticas, con esta norma llegaron a calificar a 23 empresas. La ASEC cuenta con 5 personas de planta y dos están trabajando en el proceso de capacitación de proyectos piloto. Entre sus fortalezas cuenta el número de socios que son parte de la ASEC algunos de los cuales perfectamente podrían ser pilotos dentro del proyecto y sus años de existencia en el campo del turismo ecológico. Su debilidad principal con respecto al proyecto ha sido la desorganización con que ha manejado la relación con RA.
- 4.48 ASEC ha firmado un convenio con Conservación & Desarrollo y su programa de certificación Smart Voyager, sin embargo y a pesar de esto, no se ha procedido a un trabajo conjunto, según lo mencionado porque aún no inicia la fase del fondo de implementación de BPM y certificación. Habrá que poner énfasis para que esta alianza se consolide pues será una forma de fortalecer el proceso que esta siguiendo el programa de Smart Voyager de certificar operaciones en tierra.

### Los comités nacionales

- 4.49 La idea de conformar los comités nacionales tiene que ver con reunir a un grupo de entidades que validen el proceso que desarrollan las ASEs en cada país. En cada país, los comités han actuado de distinta manera. En Belice, debido a que la estructura institucional es pequeña, comparada con los demás países, las entidades que generalmente trabajan en turismo, se han conformado en un comité, que apoya a prácticamente todos los proyectos existentes en el país.
- 4.50 En Guatemala, el comité fue estratégico para que una entidad que empezó a hacer certificación comparativamente hace poco tiempo, haya podido entrar en este mercado y mas que nada tenga el apoyo que tiene para desarrollar los programas de capacitación en Buenas Prácticas.
- 4.51 En Ecuador, por el contrario, la ASE no ha conformado realmente el comité o al menos no lo mantiene activo, aduciendo falta de recursos para hacerlo. En este caso, el comité no tiene validez o se convierte en un club de amigos que no aporta ni valida realmente las acciones de la ASE.

## **Dirección del proyecto, algunas recomendaciones**

- 4.52 En un proyecto de esta naturaleza, en el cual la Agencia Ejecutora depende en parte del accionar de otras entidades subejecutoras, el liderazgo, la comunicación y control, son básicos para mantener la dinámica del proyecto.

### **Liderazgo.**

- 4.53 La Agencia Ejecutora puede perder su liderazgo si su posición actual o futura estuviera en contra de las intenciones y acciones de los involucrados en el proyecto (subejecutores, programas de certificación, miembros de la Red, otras ONGs de apoyo). Liderar el proceso, implica apoyo a los involucrados para que todos sean beneficiados en conjunto.
- 4.54 Bajo este contexto, la AE a través de comunicados públicos, deberá informar a los involucrados, cual es su posición al liderar este proyecto, especialmente en lo concerniente a su actuación antes y después de la organización del Consejo de Orientación en Turismo Sostenible y las funciones que tendrá. Como se mencionó anteriormente esto es importante de manera especial frente a los programas de certificación existentes. Hay que recordar que se está trabajando con culturas diferentes y la confianza que se genere en todos los ámbitos es vital.

### **Comunicación.**

- 4.55 De las entrevistas se han extraído comentarios con respecto a la comunicación RA - ASEs, se menciona que en ocasiones desde la UCP se envían mensajes o instrucciones diferentes dadas por distintas personas, se programan actividades, reuniones con poco tiempo de antelación, se solicita información cambiando los formatos y con poco plazo. Si bien algunos de estos comentarios pueden ser sobredimensionados, bien vale la pena tomarlos en consideración para revisar los procedimientos de comunicación al interior del proyecto.
- 4.56 Por esta razón, se sugiere tomar las siguientes recomendaciones: 1) La comunicación debe ser clara y transmitida a través de una persona responsable tanto hacia las ASEs como hacia fuera de la organización, especialmente con los miembros de la Red. Debido a la particularidad de la estructura organizacional existente (especialistas que reportan a dos personas a la vez y personal que tiene varias funciones separadas del proyecto), puede existir la posibilidad de que existan “saltos” de comunicación entre las personas de la organización. Entonces se deberán definir canales específicos para cada contacto externo que desarrolle la entidad. Así por ejemplo se recomienda que todos los requerimientos hacia las ASEs se los transmita desde la Coordinadora del Proyecto hacia las oficinas regionales y de ahí a las ASEs, de esta manera, todos los participantes se encuentran informados en un canal de comunicación único.

## Control

Al igual que la comunicación, los mecanismos de control deben ser canalizados de manera adecuada. Según lo que se ha conocido, en Ecuador se tuvieron varios problemas con ASEC, sin embargo se ha llegado a controlarlos con mas efectividad con la participación de la oficina regional. La UCP ha considerado que en Ecuador es necesaria una mayor participación de la AE para apoyar las acciones de ASEC y al mismo tiempo controlar las actividades relacionadas con el proyecto. La AE se encuentra evaluando a dicha ASE, lo cual parece necesario. Algunas medidas se están tomando para fortalecer esta relación, si las mismas no dan resultados positivos, se sugiere la posibilidad de buscar otra entidad, el problema es que no se ha logrado detectar otra institución de la experiencia y trayectoria de esta organización en el ámbito del turismo ecológico - sostenible.

### G. Conclusiones respecto al avance de las actividades

4.57 La ejecución del proyecto, luego de una etapa lógica que implicaba la conjunción de varios factores, está alcanzando el ritmo esperado y se estima que las actividades previstas en el proyecto se cumplirán en el plazo estimado por el proyecto siempre y cuando se tomen ciertas sugerencias que se explicaron en cada apartado de este capítulo. De manera resumida serían las siguientes:

1. Arrancar con los diagnósticos en las empresas piloto y la medición utilizando los indicadores de monitoreo, permitirán mantener una base de datos que permita medir los impactos generados en las PYMEs. Para evitar que algunas PYMEs que han recibido los talleres de buenas prácticas, empiecen a realizar acciones correctivas antes de tomar los datos de monitoreo, es necesario apresurar este proceso.
2. Aclarar, especialmente a las entidades que realizan certificación, los objetivos que persigue la AE en el proyecto y más allá en la constitución del Consejo de Orientación en Turismo Sostenible.
3. Ampliar la publicidad del proyecto a todos los países beneficiarios. Los recursos son escasos en este ámbito, sería conveniente un esfuerzo adicional para lograr recursos adicionales, pues la publicidad es importante para atraer adeptos en turismo sostenible.
4. Utilizar las partidas presupuestarias a tiempo, evitar ahorros si esto puede retrasar las acciones o generar compromisos con entidades.
5. Mantener un canal único de comunicación y control AE – ASEs, especialmente para las actividades de los componentes 1 y 3 que son las que han generado en el pasado, ciertas excusas de parte de las ASEs para no realizar acciones.
6. Con respecto a los miembros de la Red de las Américas, hay que generar un filtro que aleje a aquellas entidades que poco aportarán en beneficio de los demás miembros y mas bien generan malestar al



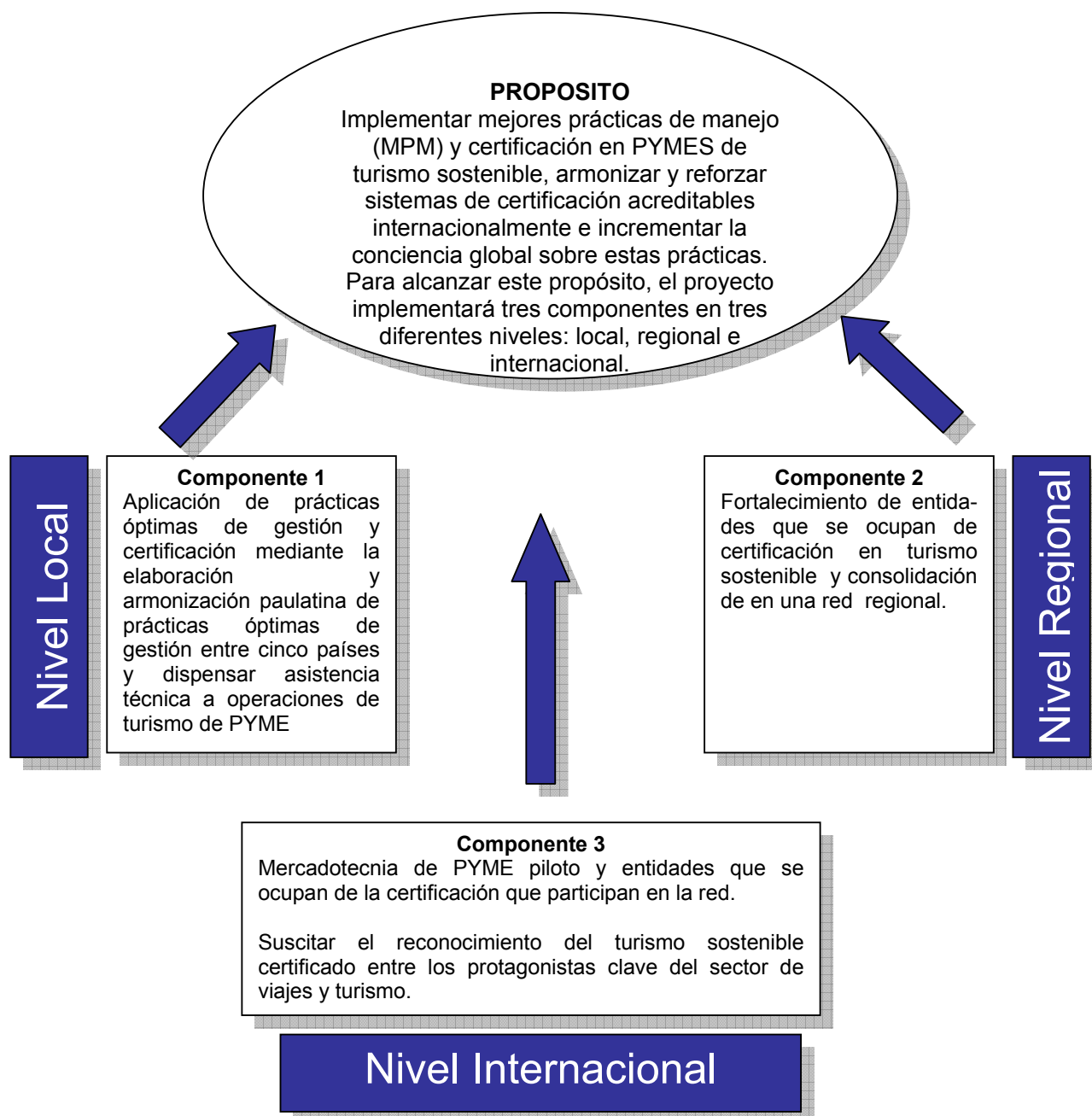
interior de la Red, al exigir servicios que no están contemplados en los objetivos de la misma.

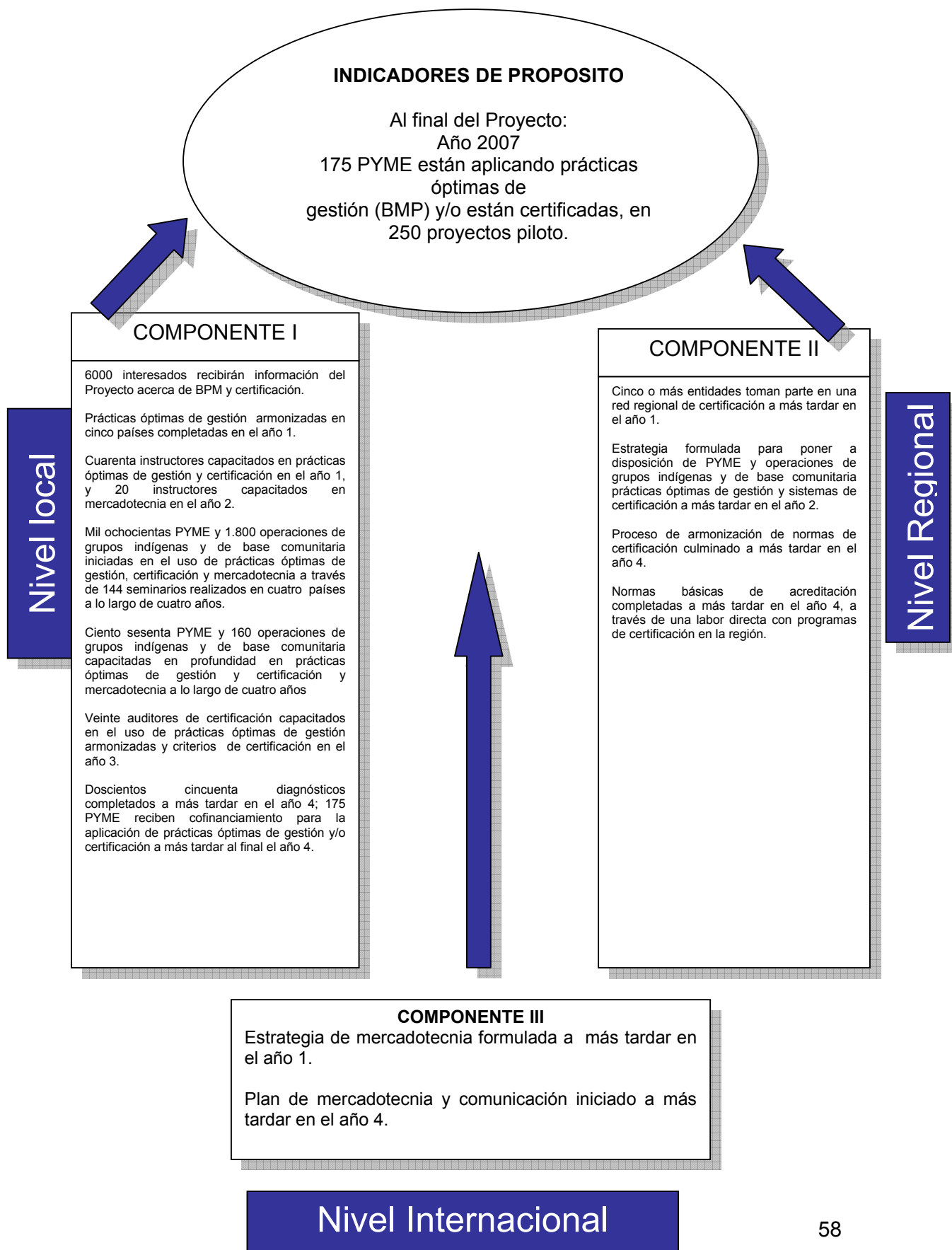
## Capítulo V: ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL PROYECTO

- 5.1 En este capítulo se analiza básicamente el grado de contribución de los componentes del proyecto a la consecución del propósito y por tanto los efectos directos esperados en él.

### A. Contribución de los componentes al propósito

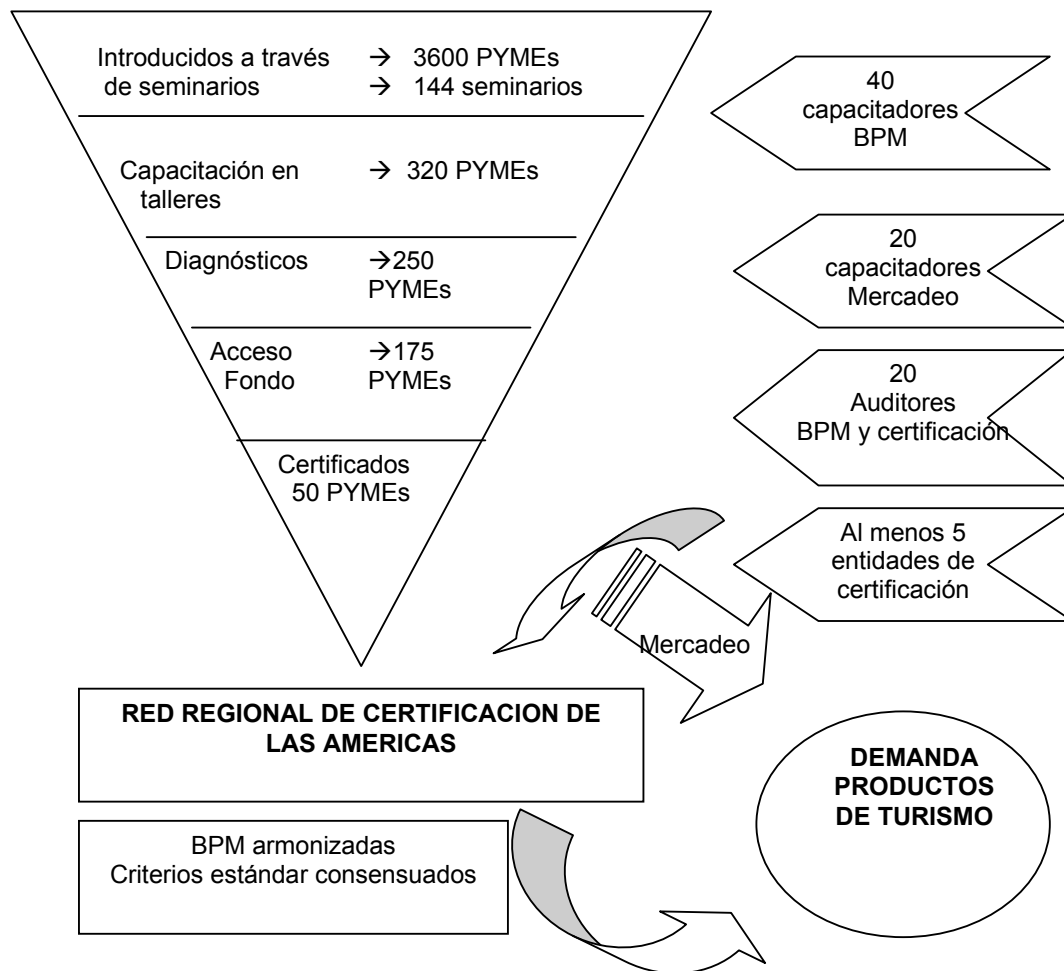
Diagrama No. 2 Relación Componentes - Propósito



**Diagrama No. 3 Relación indicadores de Componentes - propósito**

- 5.2 La UCP maneja un diagrama bastante demostrativo de la situación del proyecto en lo que respecta al desarrollo de los componentes, alcance del propósito y los indicadores que lo miden.

**Diagrama No. 4 Indicadores de componentes y propósito y su relación con la lógica del proyecto**



- 5.3 El propósito tiene tres “sub-objetivos”:

1. Implementación de buenas prácticas de manejo (BPM) y certificación en PYMEs de turismo sostenible.
2. Armonización y reforzamiento de sistemas de certificación acreditables internacionalmente; y,
3. Incremento de la conciencia global sobre estas prácticas.

- 5.4 Cada una de estas partes está enlazada con cada uno de los componentes del proyecto, los cuales a su vez tienen su impacto en diferentes niveles geográficos: Local, Regional e Internacional.

**Cuadro No. 20 Comparación de indicadores con resultados hasta junio 2005****Basado en los datos de reportes semestrales**

INDICADORES DE COMPONENTES	INDICADOR	Total	Grado de desempeño 1= Regular 5= Excelente
<b>COMPONENTE I</b>			
Materiales de capacitación desarrollados	1	1	4
Instructores capacitados en BPM por el proyecto	20	83	5
Instructores capacitados en Mercadeo por el proyecto	20	0	1
Número de seminarios introductorios	144	53	4
Número de asistentes a los seminarios introductorios	3600	1285	4
Número de Talleres en BPM	N/D	32	5
Número de asistentes en talleres BPM	N/D	478	5
Número de PYMEs asistentes a talleres de BPM	160	298	5
Número de operaciones indígenas asistentes a talleres	160	64	5
Capacitación como auditores en MPM	20	20	3
Número de diagnósticos utilizando las herramientas de diagnóstico de SEAS	0	64	5
Número de diagnósticos realizados utilizando la herramienta de diagnóstico basada en criterios base	250	3	2
Número de planes de implementación desarrollados por PYMEs privadas	125	0	N/A <sup>21</sup>
Número de planes de implementación desarrollados por operaciones indígenas	125	10	N/A
Número de PYMEs y operaciones indígenas cofinanciadas	175	13	3
Número de empresas certificadas	50	21	3
Número de contactos estimados por boletines	6000	4500	5
<b>COMPONENTE II</b>			
Número de entidades que forman parte en una red regional	5	54	5
Estrategia para poner en marcha BPM y sistemas de certificación	1	1	5
Armonización de normas de certificación (Año 4)	1		N/A
Normas de acreditación completas (Año 4)	1		N/A

<sup>21</sup> N/A = No aplica porque dicha acción aún no ha empezado al momento de la evaluación

COMPONENTE III			
Estrategia de mercadotecnia formulada	1	1	5
Plan de mercadotecnia y comunicación iniciado	1	1	4

5.5 El desempeño de la AE se muestra en el Cuadro No. 20 en el cual se ha realizado una calificación basada en el avance que debía haber tenido el proyecto a la fecha del reporte. Hay calificaciones que ameritan una explicación:

- Materiales de capacitación se han desarrollado pero no se ha traducido el manual de BPM al inglés lo cual ha causado problemas a la ASE de Belice.
- Instructores capacitados en Mercadeo por el proyecto: Esta actividad está retrasada, en parte por la demora en la contratación de la especialista de mercadeo.
- Seminarios introductorios: Inicialmente se invitaba a todo tipo de entidades a participar y no se lograba el impacto esperado. Sin embargo, posteriormente mediante las alianzas con los tour operadores, este panorama cambió y permitió alcanzar con el mensaje al público objetivo de manera mas efectiva, se requiere todavía lograr este efecto en todos los países.
- Capacitación a auditores en BPM: Si bien se alcanzó la meta señalada por el indicador, esos 20 auditores están al momento concentrados en dos países: 10 de Costa Rica y 10 de Guatemala, no se lo hizo en Ecuador y Belice.
- Número de diagnósticos realizados utilizando la herramienta de diagnóstico basada en criterios base: El proceso está retrasado. En realidad no se han realizado diagnósticos (aparte de las pruebas que se están desarrollando) utilizando como estándar los criterios base. Por otro lado, se han definido a priori ciertos criterios para monitorear y evaluar el impacto en las PYMEs, datos que serán importantes para medir la efectividad de la intervención al final del proyecto.
- Número de planes de implementación y cofinanciamiento a operaciones indígenas: se apoyaron ciertas operaciones, pero estas no pasaron el diagnóstico con la herramienta recién generada de criterios base, por tanto, incluso el monitoreo y evaluación no será igual que con aquellas PYMEs que si lo tengan.
- Empresas certificadas, corresponden a empresas certificadas por Green Deal utilizando su herramienta la cual es “continuamente adecuada en función a las BPM” según lo mencionado por funcionarios de Alianza Verde. De todas formas no han sido apegadas a las normas base que han sido recientemente aprobadas.

- 5.6 En función de los resultados alcanzados hasta el momento, el proceso de utilización de los Fondos Compartidos deja apenas tiempo para culminar con el proceso de monitoreo y evaluación de PYMEs. En el capítulo III se incorporó un análisis sobre este punto que muestra que el tiempo disponible es apenas justo.
- 5.7 Considerando las características de las operaciones indígenas, resultará difícil que el proyecto pueda lograr el número de operaciones indígenas o comunitarias que se ha planteado. Especialmente por el requerimiento de cofinanciamiento de parte de ellas, se deberá considerar si se incluye para estos casos:
- Tomar en consideración como aporte al cofinanciamiento también las posibles inversiones físicas que se realicen; o,
  - Aceptar y valorar los aportes en especie de la comunidad, por ejemplo el trabajo de las personas.
- 5.8 Si bien es cierto que existe interés por parte de estas organizaciones, es difícil que puedan cubrir la contraparte que se les solicitaría para la implementación.

#### Conclusión:

Todas las actividades que se realizan en cada uno de los componentes, aportan efectivamente a la consecución de los indicadores de propósito. Se estima que al ritmo que marcha el proyecto se podrá completar el número de PYMEs que estén aplicando las prácticas óptimas de gestión. Dicha cantidad, dependerá del trabajo no solo de la AE y ASEs sino también del interés que pongan las PYMEs en acceder al fondo para cofinanciar la implementación. De todas formas, en base al trabajo que se ha realizado de promoción y concientización, se esperan buenas respuestas. Los primeros acercamientos de la UCP, no muestran resultados negativos.

En cuanto a la certificación de PYMEs, el número previsto se podrá alcanzar sin problemas en Ecuador, Costa Rica y Guatemala porque existen entidades que están realizando certificación. No ocurre lo mismo en Belice, en donde los empresarios y las entidades que los apoyan, no consideran necesario tener una certificación y además es un país que no cuenta con una empresa certificadora. Esto último podría considerarse como un efecto no anticipado que es inconsistente con el propósito o con el fin del proyecto, pero que sin embargo no afectará al indicador final.

## Capítulo VI: REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LOS FONDOS COMPARTIDOS (MATCHING GRANTS)

- 6.1 El proyecto contempla las siguientes acciones para la operatividad de los Fondos Compartidos destinados a financiar la implementación de BPM en PYMEs privadas y comunitarias / indígenas:
1. Selección de los beneficiarios y proveedores de asistencia técnica según criterios establecidos.
  2. Conformación de un comité para la revisión de donaciones
  3. Revisión de concesiones y proceso de aprobación
  4. Contratos
  5. Reembolsos

### Criterios de selección de beneficiarios

- 6.2 Según el Manual de Operaciones del Proyecto para ser un Beneficiario de los fondos compartidos, las empresas necesitan cumplir los siguientes requisitos<sup>22</sup>:
- 6.3 *Los beneficiarios del Proyecto incluyen: (i) pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que trabajan en turismo sostenible o ecoturismo en los siguientes cuatro países: Costa Rica, Guatemala, Belice y Ecuador; (ii) grupos indígenas y comunitarios involucrados en actividades sostenibles o de ecoturismo en los siguientes cuatro países: Costa Rica, Guatemala, Belice y Ecuador; y (iii) organizaciones que implementan o trabajan con programas de certificación sostenible o de ecoturismo incluyendo agencias gubernamentales y no gubernamentales en los siguientes cinco países: Costa Rica, Guatemala, Belice, Ecuador y Brasil.*
- 6.4 *Los criterios básicos para seleccionar las PYMEs y operaciones indígenas y comunitarias para las actividades piloto son las siguientes: (i) que sean una operación legalmente establecida en Costa Rica, Guatemala, Belice o Ecuador; (ii) que estén involucradas en actividades turísticas naturales; (iii) que estén en capacidad de participar en el proyecto y comprometer tiempo en las actividades del proyecto; (iii) que el negocio sea una empresa pequeña o mediana con un rendimiento anual de US\$5 millones o menos; (iv) que tenga menos de 100 empleados; (v) que hayan estado operando en el negocio durante un mínimo de tres años; (vi) que hayan establecido claramente los derechos sobre la tierra o la propiedad en la cual se basa su operación turística; (vii) que cumplan todas las leyes locales y nacionales, incluyendo leyes fiscales y laborales; (viii) que cuenten con un nivel mínimo de los mecanismos de comunicación disponibles, tales como correo electrónico, facsímil, y/o teléfono para asegurar una comunicación fluida; (ix) que se le dé preferencia a PYMEs u operaciones comunitarias localizadas en o cerca de áreas protegidas o corredores biológicos en sus países respectivos; (x) que la empresa comparta el objetivo del proyecto de aumentar la competitividad y*

---

<sup>22</sup> Numeral 1.5 del Manual Operativo



*el acceso al mercado de las PYMEs que participan en operaciones sostenibles y de ecoturismo; y (xi) que pueda demostrar el cumplimiento de las regulaciones ambientales locales para llegar a convertirse en beneficiarios de este Proyecto.*

- 6.5 *Además de cumplir los criterios básicos de selección arriba indicados, las empresas deben: (i) estar en disposición de firmar una carta de compromiso para participar en el Proyecto; (ii) estar en capacidad de cofinanciar los costos correspondientes a la asistencia técnica ofrecida en relación con la implementación de mejores prácticas de manejo y de cumplir con los requisitos de certificación de turismo sostenible; (iii) estar en disposición y capacidad de cumplir con los requisitos específicos que se establecen en los componentes del proyecto; (iv) tener el compromiso de la alta administración de la operación para participar plenamente en el proyecto, en caso de ser seleccionado; (v) estar en disposición de implementar un mecanismo de monitoreo y evaluación que permita medir los impactos ambientales, sociales y económicos del Proyecto; y (v) estar en disposición de compartir información del negocio y de ejecución sobre su operación con el Coordinador Nacional y la UCP para que puedan monitorear y evaluar la participación de la empresa en el Proyecto.*
- 6.6 *Para ser elegible para usar recursos del Proyecto, los Beneficiarios no deben tener negocios o vínculos personales con ningún miembro de la UCP, ni ningún negocio o vínculo personal con las organizaciones regionales o nacionales que implementen el Proyecto en sus países más allá de la membresía básica en dichas organizaciones.*

6.7 En el cuadro siguiente se analizan estos criterios:

CRITERIO	FACILIDAD DE CUMPLIMIENTO	
	PYME PRIVADA	OPERACIÓN INDIGENA
Operación legalmente establecida en Costa Rica, Guatemala, Belice o Ecuador.	SI	SI
Involucradas en actividades turísticas naturales.	SI	SI
En capacidad de participar en el proyecto y comprometer tiempo en las actividades del proyecto.	SI	SI
Que el negocio sea una empresa pequeña o mediana con un rendimiento anual de US\$5 millones o menos.	SI	SI
Tenga menos de 100 empleados.	SI	SI
Hayan estado operando en el negocio durante un mínimo de tres años.	SI	SI
Hayan establecido claramente los derechos sobre la tierra o la propiedad en la cual se basa su operación turística.	No siempre	No siempre
Cumplan todas las leyes locales y nacionales, incluyendo leyes fiscales y laborales.	No siempre	No siempre
Cuenten con un nivel mínimo de los mecanismos de comunicación disponibles, tales como correo electrónico, facsímil, y/o teléfono para asegurar una comunicación fluida.	SI	No siempre
Se le dé preferencia a PYMEs u operaciones comunitarias localizadas en o cerca de áreas protegidas o corredores biológicos en sus países respectivos.	No aplica	No siempre
Que la empresa comparta el objetivo del proyecto de aumentar la competitividad y el acceso al mercado de las PYMEs que participan en operaciones sostenibles y de ecoturismo.	SI	SI
Que pueda demostrar el cumplimiento de las regulaciones ambientales locales para llegar a convertirse en beneficiarios de este Proyecto.	SI	No siempre

CRITERIOS ADICIONALES	FACILIDAD DE CUMPLIMIENTO	
	PYME PRIVADA	OPERACIÓN INDÍGENA
Disposición de firmar una carta de compromiso para participar en el Proyecto	SI	SI
Capacidad de cofinanciar los costos correspondientes a la asistencia técnica ofrecida	SI	No siempre
Estar en disposición y capacidad de cumplir con los requisitos específicos que se establecen en los componentes del proyecto	¿?	¿?
Compromiso de la alta administración de la operación para participar plenamente en el proyecto	SI	SI
Disposición de implementar un mecanismo de monitoreo y evaluación que permita medir los impactos ambientales, sociales y económicos del Proyecto	SI	SI
Disposición de compartir información del negocio y de ejecución sobre su operación con el Coordinador Nacional y la UCP para que puedan monitorear y evaluar la participación de la empresa en el Proyecto	SI	SI

- 6.8 Se estima que algunos de estos criterios limitarán la participación de las operaciones indígenas. Se considera que hay que definir ciertos criterios básicos importantes y quedarse con ellos. Los criterios no deberán afectar la selección de las operaciones indígenas que ya por si mismas tienen algunas dificultades para implementar las BPM.
- 6.9 “Hayan establecido claramente los derechos sobre la tierra o la propiedad en la cual se basa su operación turística”. En Costa Rica se pudo constatar que el ICT está planteando ciertas regulaciones sobre el uso de la tierra que dejaría a PYMEs privadas fuera. Lo mismo ocurre con ciertas operaciones indígenas que tienen sus tierras pero que pueden no tener documentos para probarlo.
- 6.10 “Cumplan todas las leyes locales y nacionales, incluyendo leyes fiscales y laborales”. Empresas que están lejos de las ciudades probablemente no cumplirán con todas las leyes, especialmente fiscales y laborales.
- 6.11 “Cuenten con un nivel mínimo de los mecanismos de comunicación disponibles, tales como correo electrónico, facsímil, y/o teléfono para asegurar una comunicación fluida”. Algunas PYMEs indígenas y comunitarias podrían quedar fuera, si bien es cierto que este requerimiento es importante.
- 6.12 “Se le dé preferencia a PYMEs u operaciones comunitarias localizadas en o cerca de áreas protegidas o corredores biológicos en sus países respectivos”. Se considera innecesaria considerando que no se dispondrá de demasiadas empresas de este tipo dispuestas a participar.
- 6.13 “Que pueda demostrar el cumplimiento de las regulaciones ambientales locales para llegar a convertirse en beneficiarios de este Proyecto”. Las PYMEs acceden al programa justamente para ceñirse al cumplimiento de estándares básicos entre los cuales se hallan los ambientales, por tanto este criterio de selección no es necesario.

- 6.14 “Estar en disposición y capacidad de cumplir con los requisitos específicos que se establecen en los componentes del proyecto”. No se tienen requisitos específicos en cada componente, si debe cumplir con la condicionalidad de ser una PYME pero eso ya está planteado en otro criterio.

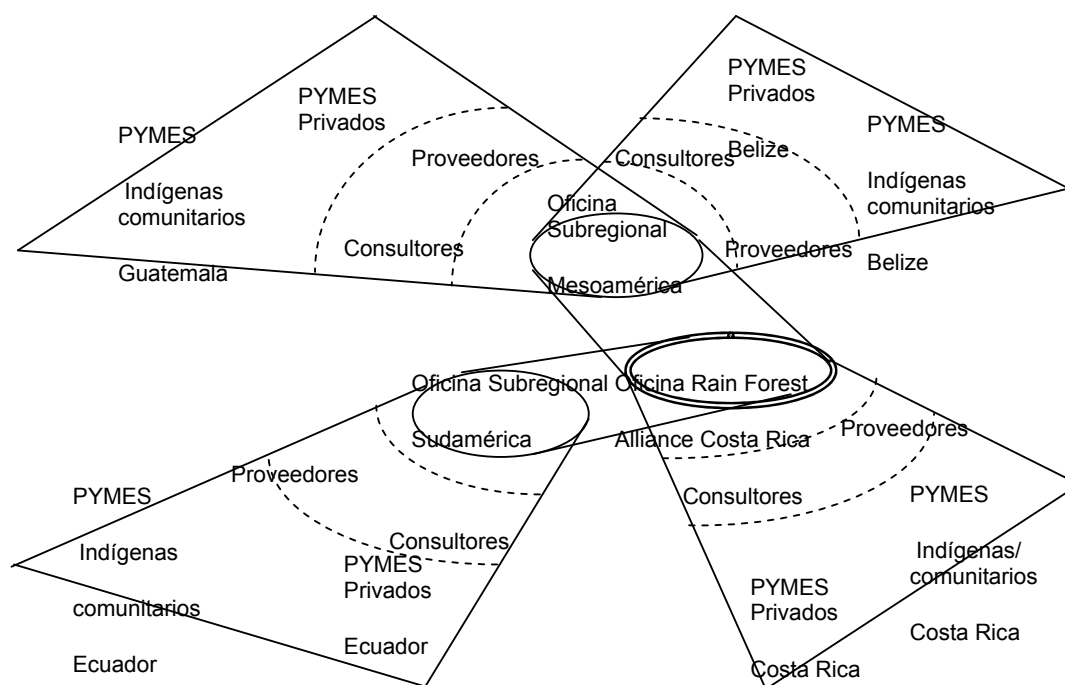
### **Criterios de selección de los proveedores de asistencia técnica**

- 6.15 *Los criterios para la selección de los proveedores de asistencia técnica y certificación incluirán, pero sin limitarse necesariamente a, los siguientes: (i) estar legalmente registrados y establecidos en el país donde llevarán a cabo el trabajo, u operar bajo un mandato regional; (ii) competencia y experiencia demostrables en el manejo de fondos al nivel que requieran sus acuerdos contractuales; y, (iii) alto nivel de especialización y/ o experiencia en certificación de turismo, turismo sostenible, asistencia técnica, servicios turísticos u otros campos pertinentes.*
- 6.16 En este caso se sugiere aumentar el siguiente criterio: “Que cumpla con las leyes fiscales y laborales del país en el que está realizando los trabajos de asistencia técnica y/o certificación”.

### **Comité para la Revisión de Donaciones**

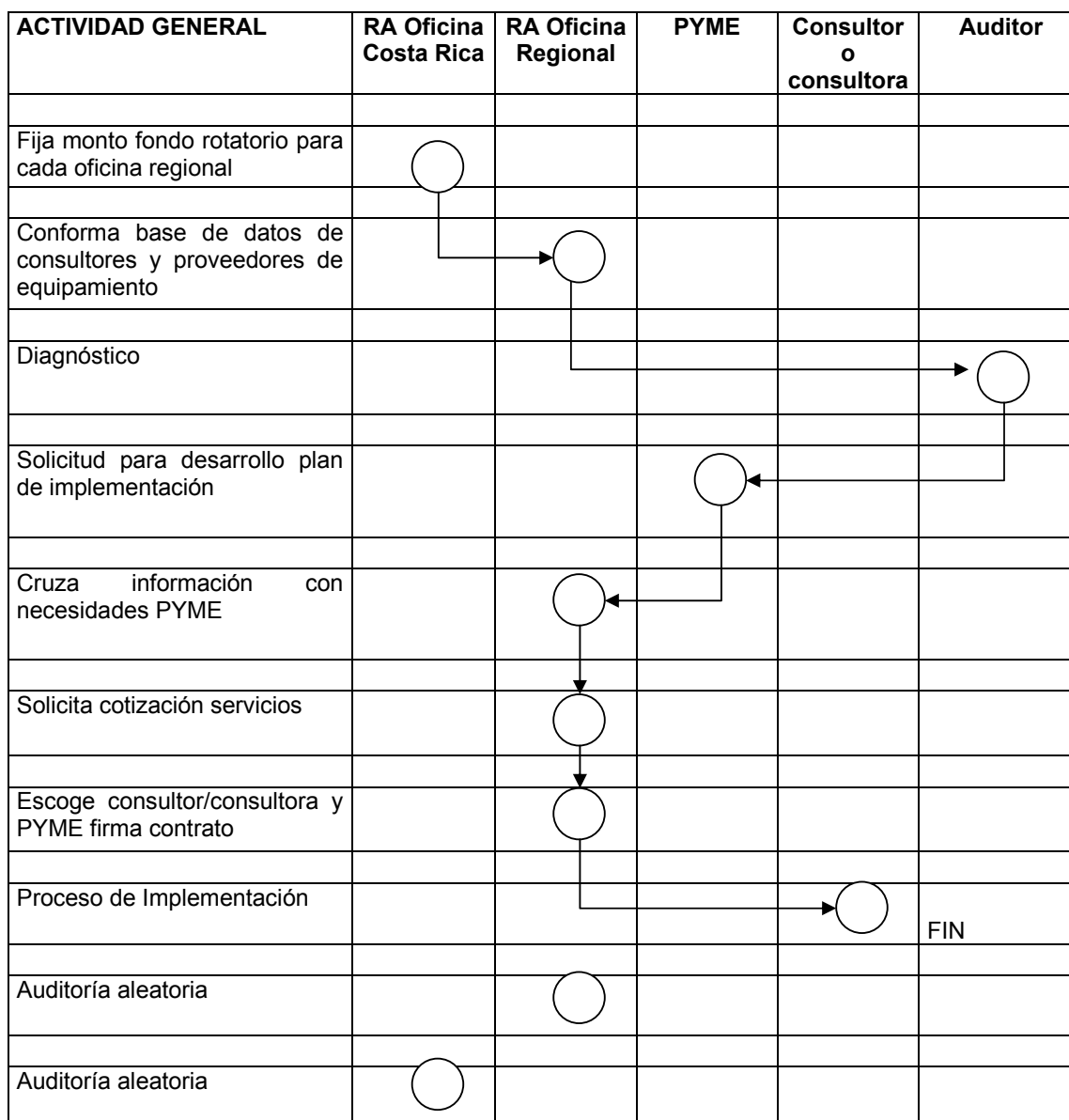
- 6.17 *Respecto a esto el manual operativo dice: la UCP establecerá un Comité para la Revisión de Donaciones (CRD) para revisar propuestas de proyectos para financiamiento de concesiones y consistirá de hasta ocho individuos participando en un momento cualquiera: el Director de Turismo Sostenible de Alianza para Bosques o su delegado, un especialista de la Oficina del BID en Costa Rica, el Coordinador Principal del FOMIN, un representante de una organización regional de PYMEs, un representante de Alianza para Bosques, un Coordinador Regional de Proyecto (dependiendo de cuál región provenga la solicitud), un experto sectorial en el área de competitividad y la Agencia Subejecutora (ASE) regional o nacional participante apropiada (dependiendo de cuál región provenga la solicitud). Las reuniones para la revisión de concesiones se llevarán a cabo en línea y el quórum consistirá de cuatro votos. La ASE regional o nacional participante tendrá voz, pero no voto, si la ASE tiene vínculo comercial o personal con la PYME candidata (como la PYME que sea miembro de una organización de ASE). Los miembros del Comité tendrán dos semanas para responder. El personal de la UCP organizará las respuestas y notificará a la PYME sobre la aprobación o sobre trabajo adicional que se requiere dentro de las dos semanas posteriores a la conclusión de la reunión del Comité de Revisión de Donaciones. Luego se notificará a la Oficina del BID en Costa Rica sobre la aprobación y el trámite apropiado. Los proponentes podrán enviar su solicitud a las ASEs o a los Coordinadores Regionales.*
- 6.18 El establecimiento de este comité solo complicaría un proceso que debe ser bastante ágil, se están manejando recursos por PYME que son relativamente pequeños y que no ameritan crear una organización demasiado “pesada” para cada aprobación.

**Diagrama No. 5 Esquema de intervención del Fondo**



- 6.19 Se presenta a continuación una breve concepción del proceso sugerido de aprobación de operaciones piloto:
- 6.20 La oficina de Rainforest en Costa Rica, maneja el fondo y asigna un fondo rotatorio a cada oficina regional. La oficina regional de RA mantiene una base de datos de proveedores de servicios y productos y los califica.
- 6.21 Se realiza el diagnóstico y se elabora el plan de implementación, esto con el apoyo de los auditores en cada país, con la coordinación de los ASEs, se pasa a continuación a aprobar la operación. La oficina regional solicita varias cotizaciones con el apoyo de las ASEs y la misma PYME y en base a estas se escoge al consultor que mejor se adapte a las necesidades de la PYME (hay que definir el proceso de selección, el mismo que puede ser en función de precios, experiencia, etc.). La PYME firma contrato con el proveedor de servicios y se procede a la implementación. Se realizan auditorías aleatorias para comprobar el cumplimiento de los servicios contratados.

**Cuadro No. 21 Esquema de proceso de Fondos Compartidos**



6.22 Como puede verse, el proceso propuesto no contempla la aprobación centralizada de los casos con lo cual se agilitaría grandemente la utilización de los fondos, sin dejar de lado la seguridad y buen uso de los recursos.

6.23 Para concentrar la capacitación hacia aquellas PYMEs que son pilotos, es decir hacia aquellas que efectivamente seguirán el proceso de implementación, se propone que los talleres de BMP, se dirijan a preparar auditores internos dentro de las propias empresas. De esta manera, una vez que se ha realizado el diagnóstico inicial, varias personas dentro de la empresa están en capacidad de hacer un seguimiento de la implementación, de modo que cuando se realice el monitoreo posterior a

dicha implementación, las personas están perfectamente involucradas con el proceso.

- 6.24 Como puede observarse la principal diferencia con lo que se lleva a efecto actualmente, es que se propone la capacitación de auditores internos dentro de la PYME, esto en reemplazo del taller de capacitación al que asisten tanto empresas que están dispuestas a ingresar como operaciones piloto y las que no lo están. Es decir, los esfuerzos se concentran en el personal de las empresas que efectivamente seguirán en el proceso. En ningún caso, las auditorías o diagnósticos se dejarían en manos de estos auditores (o asesores) internos, se aclara que solo se pretende focalizar de mejor manera la capacitación. Un asesor interno bien puede ser el mismo gerente de la PYME o si no lo es, al menos estará invitado a la capacitación, con lo cual estará comprometido con el proceso.

## Capítulo VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. Continuidad de la relevancia del proyecto

- 7.1 Si bien el turismo a nivel de la región de intervención del proyecto, mantiene un crecimiento estable, es fácilmente vulnerable a los factores externos y de cada uno de los países que lo conforman. Ante esta situación es imperativo mejorar la competitividad de las empresas turísticas que trabajan en la línea de la sostenibilidad para que puedan enfrentar los vaivenes de una demanda que es influenciada por tales factores.
- 7.2 Para los consumidores educados, es importante contar con una garantía de buen servicio antes de emprender su viaje de turismo. Al momento, un viajero interesado en esta región o un tour operador internacional, difícilmente encuentra un sello de garantía de los servicios que se ofrecen de estos países.
- 7.3 Por tanto, la lógica interna del proyecto está bien concebida y refleja las necesidades actuales de este cluster de empresas que requieren ser mas competitivas y también de las empresas certificadoras que deben ser reconocidas a nivel internacional para ser efectivas en su accionar. El proyecto se enfoca en el campo de acción que es necesario para que estas pequeñas y medianas empresas puedan acceder a un nicho de mercado al cual no es tan fácil llegar.
- 7.4 El contexto del proyecto se mantiene en su mayor parte, pero entra en juego un participante que no se había tomado en consideración en el diseño del proyecto, el cual fue detectado por la UCP, este es el operador de turismo privado nacional que hace el nexo con los mayoristas a nivel internacional. Este tour operador se ha constituido en una pieza clave tanto para atraer a PYMEs al programa como posteriormente al brindar el servicio ya que este tour operador tiene la capacidad de escoger entre los proveedores que dispongan de una certificación o, en el caso de las más pequeños, que cumplan al menos con las mejores prácticas del negocio. Se convierte adicionalmente en un aliado de las empresas certificadoras que se pretende fortalecer con el proyecto.

### B. Medidas para incrementar el desempeño

- 7.5 A manera de resumen se presenta las medidas que se sugieren como recomendaciones a la Agencia Ejecutora para mejorar el desempeño del proyecto:
- 7.6 1. Si las ASEs no responden prontamente con los reportes necesarios para llevar un adecuado control, se sugiere solicitar reportes mensuales muy simplificados que faciliten la entrega de los mismos, para el efecto se presentan 4 modelos de reportes mensuales complementarios, en el Anexo No. 6
- 7.7 2. Mejorar el canal de comunicación RA-ASEs, para el efecto se sugiere que todas las comunicaciones con las ASEs se las maneje siempre a través

de la coordinadora del proyecto y de esta a las respectivas agencias regionales. Cuando se trata de información de la Red de las Américas, RA ha determinado que la información se canaliza a través del director ejecutivo con el apoyo de la especialista en certificación. Con Respecto al control de los reportes financieros, estos deberán ser presentados por las ASEs a sus respectivas oficinas regionales, quienes revisarán y enviarán con su visto bueno a la coordinación general y de aquí a la especialista financiera. Con esto se evitarán las demoras que siempre puede causar la ida y regreso de documentos.

- 7.8 3. Se sugiere utilizar los recursos presupuestados a su debido tiempo y cuantificar los aportes en especie obtenidos por las alianzas realizadas. De esta manera se podrá tener una panorámica más real de los costos del proyecto.
- 7.9 4. Se recomienda implementar el sistema de monitoreo y evaluación a la brevedad posible, se entiende que el estudio que realiza TIES servirá de base para tomar los criterios que se adapten a estas circunstancias.
- 7.10 5. Aclarar la posición de RA ante las entidades que manejan programas de certificación, especialmente en lo que respecta al rol que tiene planeado desempeñar luego de la creación del Consejo de Orientación en Turismo Sostenible.
- 7.11 6. Se sugiere focalizar los talleres de BMP principalmente hacia personal de PYMEs pilotos, de manera que estos se conviertan en una especie de asesores internos de la empresa, lo cual se estima que mejoraría la implementación de las BMP.
- 7.12 7. Se requiere ampliar la cobertura de los mensajes publicitarios hacia todos los países beneficiarios.
- 7.13 8. Es recomendable adecuar lo antes posible, las herramientas generadas por el proyecto a las realidades regionales y de los grupos que se atienden, por ejemplo es necesario tener el manual de Mejores Prácticas en inglés. Otro caso, es el requerimiento de que el manual se adapte de mejor manera a grupos indígenas (menos palabras técnicas).
- 7.14 9. Tal como los especialistas de mercadeo de RA lo han definido y tomando en consideración que para el empresario, especialmente privado, la certificación es útil mientras le genere mayor reconocimiento del mercado, se sugiere agilizar el diseño del logotipo de certificación a nivel regional, de manera que este efecto de pertenencia se de a nivel de los empresarios de Latinoamérica o al menos de los países participantes en el proyecto. Bajo este contexto también se podría aprovechar los espacios de publicidad que se generan desde cada uno de los países por intermedio de los Ministerios de Turismo o entidades encargadas, para hacer conocer a las PYMEs que han pasado por el proceso.



### C. Amplitud Regional

- 7.15 Por la capacidad de la organización (Agencias ejecutora y subejecutoras), al momento no se recomienda ampliar el proyecto a otros ámbitos regionales de manera abierta, especialmente en las actividades que tienen que ver con el Componente I. La Red Regional por si misma, ya amplia las fronteras del proyecto en el ámbito del Componente II y en ocasiones genera esfuerzos adicionales de parte del equipo de la UCP.
- 7.16 Por el contrario, si se recomienda un intercambio de experiencias con los siguientes proyectos que están aprobados por el BID/FOMIN en la región de América del Sur y Central:

PAIS	PROYECTO No.	NOMBRE
Perú	MIF/AT-608	Promoción del desarrollo del circuito turístico del noreste para incrementar la competitividad de las PYMEs
Suriname	MIF/AT-628-1	Desarrollo del turismo sostenible
Regional	MIF/AT-630-1	Desarrollo Competitivo del turismo rural en los Andes
Brasil	MIF/AT-651	Estrada Real - Red de PYMEs Turísticas Estado de Mina Gerais
Belice	MIF/AT-659	Aumento de la competitividad de las Pequeñas Empresas del Sector Turístico

## **D. Lecciones Aprendidas**

### **Específicas para el proyecto**

El equipo de trabajo de la AE y las ASEs han determinado varios puntos de aprendizaje en estos dos años de trabajo:

1. Se ha identificado que los grupos indígenas y comunitarios requieren un tratamiento diferente del de las PYMEs privadas desde el momento del acercamiento y luego durante la capacitación, en donde las herramientas deben adecuarse para facilitar el aprendizaje de los participantes. Esto implica generar diferentes manuales y herramientas de apoyo para la capacitación.
2. Los tour operadores se han convertido en una pieza clave tanto para atraer PYMEs hacia la capacitación como para involucrarles en el proceso de implementación de buenas prácticas. Los tour operadores exigen calidad de parte de sus proveedores; por tanto, si las PYMEs siguen el proceso hasta el final, se garantizan de que esto se cumpla. Por tanto es de interés para ellos ya que también ganan con la alianza. Con esto se potencia los canales existentes en el mercado y se facilita el acercamiento al consumidor.
3. Las alianzas con entidades que se especializan en capacitación puede ser un medio para garantizar tanto la eficacia de la intervención como la calidad que se imparte, no se puede improvisar en este campo. De igual manera en el proceso de certificación, es importante trabajar con las entidades que ya tienen experiencia reconocida en este campo.
4. La Red de las Américas generó gran expectativa en sus miembros, debido a este gran interés, resulta importante compartir las herramientas de capacitación desarrolladas por el Proyecto.
5. Los talleres de capacitación (especialmente para PYMEs privadas), deben ser programados tomando en consideración las temporadas del año dando preferencia al trabajo durante la temporada baja. Esto garantizará una mejor asistencia a los talleres e involucramiento en el proceso de implementación.
6. El proceso de capacitación a capacitadores no es algo que se puede realizar en un solo módulo, implica más bien un proceso de actualización continuo y cada vez más profundo. Además es importante, al momento de seleccionar un capacitador, considerar no solo el nivel de conocimientos relacionados con turismo sostenible, sino también que tengan facilidad para transmitir los conocimientos a un público adulto.
7. El interés existente en otros países y especialmente de los miembros de la Red, sobre el tema de buenas prácticas y certificación, reflejan la necesidad de proponer proyectos similares en otros países.

**Lecciones Aprendidas generales para proyectos de similares características**

1. Al diseñar proyectos se debe tomar en consideración la conveniencia de juntar a grupos sociales o empresariales de características diferentes. Este es el caso de las PYMEs empresariales y las operaciones indígenas o comunitarias de turismo, si bien es cierto que ambas tienen una actividad económica en común, la manera en que enfocan sus actividades puede diferir grandemente, por ejemplo para un empresario privado las acciones que le benefician se miden desde el punto de vista netamente económico y se deben realizar de manera inmediata. Un operación indígena debe considerar aspectos de organización (quien lo va a hacer), económico (cuanto tienen que aportar los miembros) y toman las cosas con mucha mas calma. Entonces tratar a estos dos segmentos con la misma medida no es posible.
2. En los proyectos será importante considerar la posibilidad de que hayan varios actores en un mismo país los cuales se responsabilizarán de una determinada acción de acuerdo a sus capacidades. Dejar todo el proceso en manos de una sola agencia subejecutora puede dar como resultados procesos lentos o de mala calidad. En otras palabras, hay que definir involucrados de acuerdo con las necesidades y cada uno con responsabilidades fácilmente medibles.
3. Cuando en el proyecto se contemplan procesos que requieren consensos entre la agencia ejecutora y otras entidades relacionadas parcialmente o no relacionadas con el proyecto, se debe considerar un tiempo prudencial para que esto ocurra, especialmente si este paso se lo debe realizar a nivel internacional, pues estos procesos toman tiempo debido a la comunicación misma así como las diferencias en los objetivos, culturas, etc. de las organizaciones.
4. Para involucrar a empresarios en un proyecto de sostenibilidad ambiental es imperativo que los beneficios se palpen también desde el punto de vista económico, ya sea a través de ahorros en costos o mejor aún en mejora de los ingresos en el corto o mediano plazo. En Latinoamérica debido a las circunstancias de la economía y el ámbito político y social de los países que la conforman, el empresario no está acostumbrado a mirar a largo plazo.
5. Para el empresario privado, la certificación solo es útil si esto le permite abrir mercados, esta premisa se mantiene y por tanto en nuevos proyectos habrá que considerar montos más altos para mercadeo de los productos certificados.

# A N E X O S

## ANEXO N° 1 – METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Para obtener información sobre el proyecto se siguieron las siguientes actividades:

1. Entrevistas con la Coordinadora del proyecto
2. Reuniones con personal de la UCP, instituciones vinculadas y visitas de campo en Costa Rica
3. Asistencia a la Tercera Reunión de la Red de las Américas y reuniones con miembros de la Red
4. Reuniones y visitas de campo con entidades involucradas en Guatemala
5. Reuniones con entidades vinculadas en Belice
6. Reuniones y visitas de campo en Ecuador
7. Recopilación de información adicional relativa al proyecto
8. Reuniones con coordinadora del proyecto

### Agenda en Costa Rica

Persona contacto	Fecha
Damaris Chaves	15 -17 Ago
Equipo técnico de RA	22-Ago
Alejandrina Acuña: Equipo Técnico/ SEAS	22-Ago
Cristina Suhr - Federico Solano/ Mercadeo	22-Ago
Silvia Rioja: Equipo Técnico/ Certificación	23-Ago
Milagro Espinoza/ Comunicación	23-Ago
Leyla Solano/ Gerente COOPRENA	24-Ago
Kyra Cruz/ Gerente de ACTUAR	24-Ago
Ronald Sanabria/ Director de Rainforest Alliance y Ana Patricia Lobo /Depto. Financiero	24-Ago
Amos Bien / TIES	24-Ago
Patricia Forero / HORIZONTES TOURS	25-Ago
Reunión con representantes de 3 Hoteles: Bouganvillea, Cariari, Grano de Oro. Giannina Madrigal, Luis Fernando Quevedo, Annette Waderwifen	25-Ago
Martha Vega/ Silvia Salazar VESA TOURS	25-Ago
Sra. Damaris Arrieta/ Fundecooperación	26-Ago
Sr. Rodolfo Lizano/ ICT – CST	26-Ago
Asociación de mujeres indígenas Bribis	29-Ago

Gira Reunión con: Carolina Jiménez de Casa Verde y Jurgen Stein de Selva Bananito Lodge	29-Ago
Gira visita a Finca Educativa (Indígenas)	30-Ago
Continúa Gira	31-Ago
Sra. Alejandra Monge y Sra. Carmen Arrea/ FUNCORCO	01-Sep
Sr. Rolando Soto, Presidente de la Cámara de Turismo de Salamanca	01-Sep

### Agenda en Guatemala:

Persona contacto	Fecha
Asistencia a Taller Red de Certificación de las Américas	05-Sep
Pily Reyes Directora Ejecutiva Alianza Verde	05-Sep
Juan Carlos Zapata / FUNDESA	05-Sep
Juan Carlos Sagastume / STP y Corporación Villas de Guatemala	06-Sep
Lileana y Benedicto Grijalva / Martsam Travel - Capitán Tortuga	06-Sep
Reginaldo Chayax, Paula Suntecún, Noe Santiago Cortez / Asociación Indígena Bio – Itza	06-Sep
Sr. Carlos Jiménez / Explore Tours	06-Sep
Francisco y Esteban Duden / Ak'Tenamit	07-Sep
Wagner Fernandez / Instituto de hospitalidade – Brasil	07-Sep
Fabián Román / Plan 21 Argentina	07-Sep
Carlos Leal / Eko Support - Chile	07-Sep
Patricia Bruce / Proyecto de Turismo Rural – Uruguay	07-Sep
Francisco Calí / Tourist and Rights - Guatemala	07-Sep
Reunión con representantes de ASEs	07-Sep

### Agenda en Belice:

Persona contacto	Fecha
Heybert Haylock / Programme for Belize	12-Sep
Gina Anderson / Programme for Belize	12-Sep
Suezette Miller / Belize Hotel Asociation	13-Sep
Michael Panton / Trainer	13-Sep
Dr. Vincent Palacio / Belize Tourism Board	14-Sep
Visit hotels in Belize city	14-Sep

### Agenda en Ecuador:

Persona contacto	Fecha
Lucía Burneo, Verónica Muñoz / RA	19-Sep
Jorge Pérez, Diego Andrade / ASEC	19-Sep
Mauricio Ferro, Claudia Radi / Conservación &	19-Sep

Desarrollo	
Walter Cimmieri / Lodge Refugio Reserva Bellavista	20-Sep
Gerardo Morales / Corporación Microempresarial Yunguilla	20-Sep
Rolando Lomas / FUNEDES	20-Sep
Mario Ojeda de la Cruz / Asociación aventuras del Mar	20-Sep
Steve Edwards / Conservación Internacional	21-Sep
Renato Dillon / Centro de Investigaciones Turísticas del UTPL	21-Sep

<b>Objetivos y Actividades según Términos de Referencia</b>	<b>Metodología de Recolección de datos</b>	<b>Preguntas y datos requeridos</b>
Preparar la evaluación intermedia, que permita al IDB/MIF y a la Rainforest Alliance revisar objetivamente el progreso y la necesidad y direccionalidad de cualquier modificación necesaria para mejorar la implementación del proyecto.	Celda Vacía	Celda Vacía
(i) determinar el avance realizado de los objetivos definidos en el marco lógico a la fecha de evaluación y analizar la posibilidad de que se alcancen completamente hasta la finalización del proyecto;	Revisar memorando de donantes, los indicadores de gestión, comparar con informes semestrales de avance, consultar directamente con la coordinadora y comprobar en entrevistas. Revisar Marco lógico y Manual Operativo	Celda Vacía
(ii) Identificar las fortalezas y debilidades de la Rainforest Alliance (Alianza para bosques lluviosos o RA) como agencia implementadora del proyecto; y	Entrevistas con staff RA y BID CR, entidades subejecutoras, miembros de la Red Regional de Certificación	Fortalezas: Analizar desde varios puntos de vista: Por áreas, por regiones, por componentes, por representatividad. Equipo técnico comprometido (procesos de selección de personal válidos, exigentes), dirección ejecutiva con excelente visión y gran capacidad para realizar contactos a nivel regional e internacional. Organización a nivel internacional con reconocimiento en áreas de certificación. Qué se puede decir respecto a su posibilidad de captar recursos para la contrapartida Local? Debilidades: No tienen representatividad en el área de turismo (esto lo han suplido con buenas alianzas)

(iii) identificar áreas potenciales de mejoramiento del programa, que podrían incluir modificación de las actividades, responsabilidades del staff de la RA, calendario de actividades y presupuestos, estructura y administración de los fondos compartidos, amplitud regional, estructura de las agencias subejecutoras, entre otras.	Entrevistas con staff RA y BID CR, entidades subejecutoras. Revisar el Manual de Operaciones	Utilizar la herramienta de diagnóstico, YA! No esperar a que este perfecta. Determinar un procedimiento de actualización de la herramienta en función de los cambios en el estándar base.. Mejorar la comunicación con las ASEs. Oficinas regionales son apoyo y control, no son competencia de los ASEs (no deben entrar en capacitación por ejemplo).
La evaluación intermedia tomará en consideración la relevancia actual del proyecto, los niveles de eficiencia y efectividad. Adicionalmente, la evaluación dará recomendaciones para mejorar la ejecución y la probabilidad de alcanzar sus objetivos de desarrollo. En este contexto, específicamente la evaluación examinará los siguientes aspectos:	Celda Vacía	Celda Vacía
a. <i>Los cambios en el contexto y revisión de los supuestos (relevancia):</i>	Celda Vacía	Celda Vacía
Es el diseño del proyecto adecuado para enfrentar el problema que se tiene?	Revisión ML, entrevistas con Certificadores, Subejecutores, PYMES	Proyecto esta bien diseñado, solo haría unos pequeños cambios
Que factores internos y externos han influenciado la capacidad de los grupos beneficiarios, las agencias subejecutoras y RA para alcanzar las metas proyectadas?	Cruce de información entre los involucrados, que problemas se han detectado?, que fortalezas tienen los involucrados, medir nivel de coordinación, comunicación, avance del proyecto en cada país	Internos: Falta de comunicación, desembolsos no están a tiempo. Muchas tareas mas bien centradas en Costa Rica: Mkt, publicidad. Externos: No se han determinado
Sigue siendo el proyecto relevante si se consideran los cambios posibles en el contexto?. Hay necesidad de reformular el diseño del proyecto dados los cambios en el contexto de país, sector?. Hay necesidad de reformular el diseño del proyecto dados los cambios en el contexto de país, sector?	Observar cambios en el contexto: Políticas de apoyo al sector. Nivel de apoyo recibido por otras entidades. Relaciones con otras entidades importantes para el avance del proyecto. Entrevistas con organismos internacionales.	No hay cambios en el contexto del proyecto. No se consideran cambios en el diseño del proyecto, solo se amplían algunos supuestos



<i>b. Resultados alcanzados en términos de los productos alcanzados vs. Las metas propuestas (eficiencia):</i>	Celda Vacía	Celda Vacía
El programa ha alcanzado el número de beneficiarios esperado dentro de marco temporal esperado?	Revisar avance del proyecto con respecto al ML	Si en cuanto a capacitación y convocatoria a la Red. No se puede medir esto respecto a la implementación de las PPM en las PYMEs
Están las actividades del programa alineadas con el calendario de actividades, tal como se definieron por el equipo del proyecto y los planes de acción anuales?	Revisar avance del proyecto con respecto al ML	No todas las actividades están alineadas: Se pone énfasis en el retraso de la definición de la herramienta de diagnóstico
Los desembolsos y gastos del proyecto estás en línea con los presupuestos planificados?	Revisar presupuesto y comparar con gastos efectuados por componente y actividad	La AE ha realizado grandes esfuerzos para disminuir costos
<i>c. Alcance de los indicadores de desempeño y objetivos (efectividad):</i>	Celda Vacía	Celda Vacía
Cuál ha sido el desempeño de la RA con respecto a sus indicadores de desempeño proyectados?	Revisar avance del proyecto con respecto al ML. Informes semestrales, entrevistas con personal y SEAS	En algunos indicadores los han sobrepasado, ej.: seminarios, talleres, convocatoria a miembros red, el problema es que no todas las acciones aportan efectivamente al proyecto.
El desempeño actual indica la probabilidad de alcanzar el propósito del proyecto (objetivo específico)?	Proyección de actividades por realizar, avance actual, propósito específico	Preocupa la implementación de los pilotos, haciendo un cálculo rápido, tenemos dos años mas, si ya se realiza el diagnóstico, el plan puede hacerse en dos semanas, si el empresario esta dispuesto a cofinanciar, ser un mes mas. Luego seis meses para implementar, y un mes para 2do. diagnóstico y tramite de reembolso
Existen efectos no planeados?	Entrevistas con staff RA y BID CR, entidades subejecutoras	Efectos positivos: Empresarios valoran las MPM como una forma de bajar costos antes que la sostenibilidad misma. Efectos negativos: Empresarios decepcionados por la demora en la implementación
<b>Recomendaciones para mejorar la ejecución del programa deben ser dadas, especialmente con respecto al fondo compartido (matching grant)</b>	Revisar proyecto, comparar con organización actual, metas de utilización del fondo	Sugerencias realizadas sobre el manejo del fondo, procedimiento debe ser lo mas ágil posible. Se recomendó a consultor para elaboración de estudio.

d. Valoración preliminar de impacto producido (efectividad): Ha generado el programa resultados que pudieran indicar que la asistencia ha tenido un impacto en las operaciones del grupo beneficiario objetivo?	Cómo vamos a medir esto? Comentarios de SEAS, TO, PYMES, bajaron costos?, mas clientes?, mas conocimiento?	Cualitativamente: PYMEs que han implementado por su cuenta, sienten que logran disminuir costos. Mas conciencia entre los empleados
---	--	---

## **ANEXO Nº 2 – FONDOS DE CONTRAPARTIDA**

### **Rainforest Alliance – Costa Rica**

#### **Counterpart Funding for**

#### **An International Accreditation System and Consolidation of National Systems for Sustainable Tourism Certification To Facilitate Tourist Access and Increase the Competitiveness of Small Operations**

**Revised August 2005**

<b>Source</b>	<b>Confirmed</b>	<b>Pending</b>
The Ford Foundation	326,000	0
US Agency for International Development	150,000	0
The International Ecotourism Society	300,000	0
Netherlands International Partnerships for Sustainability	160,000	0
Rainforest Alliance Neotropics Communications Program	100,000	0
Rainforest Alliance Community Conservation Enterprises Program	20,000	0
Alianza Verde	140,000	0
Ecuadorian Ecotourism Association	160,000	0
Programme for Belize/Mesoamerican Coral Reef System	40,000	0
UNEP/Global Environment Facility	972,272	0
Egnatia Epirus Foundation	6,000	0
Tinker Foundation	75,000	75,000
Overbrook	140,000	0
Roy Hunt Foundation	40,000	0
Pfizer	25,750	10,000
Swiss Foundation for Solidarity in Tourism	7,864	0
New York Community Trust	0	85,000
GTZ	0	200,000
World Environment Center	0	30,000
<b>TOTAL</b>	<b>2,662,886</b>	<b>400,000</b>

## **ANEXO Nº 3 – FERIAS DE TURISMO**

### **Información de Ferias de Turismo y costos de publicidad en brochures de Tour Operadores Internacionales**

#### **FERIAS DE TURISMO**

##### **AMÉRICA**

La principal feria de turismo es el Travel Mart Latin America TMLA ([www.travelmartlatinamerica.com](http://www.travelmartlatinamerica.com)), que está organizada por una empresa de USA William H. Coleman Inc., la característica de esta feria es que tiene un sistema de "perfect match" o les llaman ellos "SelectMatch Pre-Scheduled Appointments System" que aseguran citas a los participantes.

La sede de la feria es móvil todos los años entre los países de centro y Sudamérica, generalmente la fecha es en septiembre de cada año.

Los costos de participación dependen del plan de número de citas máximo, la una es de 20 citas y la otra de 80 citas. El plan más simple con la participación de 2 delegados cuesta USD 1.980 y el plan más completo con 2 delegados cuesta USD 2.280

##### **EUROPA**

##### **UNITED KINGDOM**

La feria es el World Travel Market WTMv([www.wtmlondon.com](http://www.wtmlondon.com)), es considerada como una de las principales del mundo, es organizada por una empresa inglesa Reed Travel Exhibitions.

La sede es Londres y la fecha siempre en noviembre y el costo promedio de participación es de 3.500 Libras

##### **ALEMANIA**

La feria se llama ITB Berlin ([www.itbberlin.com](http://www.itbberlin.com)), también es una feria grande, considerada dentro de las importantes, organizada por la empresa Messe Berlin GMBH.

La sede siempre es Berlin, la fecha es en marzo, costo promedio de participación € 2.500

##### **ITALIA**

La feria es Borsa Internazionale del Turismo BIT (<http://bit.expocets.it>), también es considerada importante dentro de mercado turístico, organizada por Expo CTS, Fiera Milano y la Camera di Commercio Milano.

La sede es Milán, la fecha es en febrero, el costo promedio € 2.000

##### **ESPAÑA**

La feria es la FITUR, la sede es en Madrid, tiene menos importancia que las anteriores pero aún considerada como de las grandes

Costo promedio de participación: € 2.000

A todos estos costos de inscripción en ferias se debe incrementar los costos de boleto aéreo, estadía, alimentación, material publicitario, extras, que en promedio puede alcanzar los USD 3.000.

Estas son las principales ferias, hay otras que van tomando fuerza en Suecia y Moscú.

## **INCLUSIÓN EN BROCHURE DE TOUROPERADORES EN PAISES EMISORES**

Una de las formas de asegurar el mercado es tener convenios especiales con los Whosaller de los países emisores: USA, UK, Alemania, Italia, España, Benelux, Sudamérica.

En este punto para conseguir ventas es necesario que se incluya el destino en el brochure del Whosaller que lo distribuye a todas las agencias de viajes de su ciudad, región o país. Muchas veces se requiere organizar Fam Trips o viajes de familiarización al product manager del Wholesaller para que incluya el destino o trabaje con un touroperador local específico.

Al estar incluido en el brochure, se puede arreglar tarifas especiales para pasajeros individuales FIT's o grupos. Asimismo fechas abiertas de salidas para FIT's y fechas fijas para grupos (allotments)

Para estar incluido en el brochure se necesita tener una presencia en ferias todos los años y negociar tarifas especiales netas y confidenciales con el Wholesaller. En algunos de los casos de los Wholesaller más importantes en los países emisores se requiere pagar o auspiciar la publicación en el brochure.

El pago de este auspicio es variable, dependiendo del mercado emisor, la importancia del Wholesaller en perspectivas de ventas (número de pasajeros que envíe) y tipo de pasajeros "upscale", "medium" puede ir los costos desde USD 500 hasta USD 5.000

## ANEXO N° 4 – PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

		Año 1 - Junio 2003 - Mayo 2004												Año 2 Junio 2004 - Mayo 2005												Año 3 - Junio 2005 - Mayo 2006												Año 4 - Junio												
No. de mes		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Componente 1: Implementación de mejores prácticas de gestión y certificación.																																																		
1.1	Desarrollar guías de BMP y el mecanismo de disseminación y certificación.																																																	
1.2	Desarrollo del currículo de capacitación, módulos y materiales.																																																	
1.3	Capacitación a los capacitadores de BMP y módulos de certificación y mercadeo.																																																	
1.4	Actividades promocionales para incentivar a las PYMES a participar en el proyecto.																																																	
1.5	Organizar seminarios y talleres en BMP, certificación y mercadeo.																																																	
1.6	Capacitar a los auditores de certificación en la línea de base estándar.																																																	
1.7	Desarrollar una guía para diagnóstico de proyectos piloto.																																																	
1.8	Desarrollar y cofinanciar proyectos piloto para asegurar la implementación de BMP e involucramiento formal en los programas de certificación.																																																	
1.9	Desarrollar una guía para mercadear productos certificados.																																																	
Componente 2: Apoyo a organizaciones que trabajan con certificación en turismo sostenible y consolidación de una Red Regional de Certificación																																																		
2.1	Organizar un evento para lanzar la Red Latinoamericana de Certificación en turismo sostenible.																																																	
2.2	Trabajar con programas de certificación para atraer a PYMES y operaciones turísticas de indígenas y comunidades.																																																	
2.3	Desarrollar programas de intercambio y observación en certificación.																																																	

		Año 1 - Junio 2003 - Mayo 2004												Año 2 Junio 2004 - Mayo 2005												Año 3 - Junio 2005 - Mayo 2006												Año 4 - Junio												
No. de mes		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
2.4	Desarrollar estándares de líneas de base armonizadas y criterios de certificación y acreditación.																																																	
2.5	Analizar la sostenibilidad financiera de los programas de certificación.																																																	
2.6	Conducir talleres acerca de acreditación a programas de certificación en Latino América.																																																	
2.7	Conducir diagnósticos y planes de implementación para preparar los programas de certificación para acreditación.																																																	
2.8	Desarrollar indicadores y sistemas de evaluación y monitoreo																																																	
2.9	Desarrollar conjuntamente con el apoyo de WTO, UNDP, TIES y otros organizaciones, un plan para el lanzamiento del STSC																																																	
2.10	Desarrollar una estrategia de sostenibilidad y el marco lógico para un fondo regional de programas de certificación y el STSC																																																	
3.1	Component 3. Marketing of pilot SMEs and organizations working with certification participating in the network.																																																	
	Promocionar a PYMES que hayan implementado las mejores prácticas de gestión y desarrollar una estrategia regional cohesiva para los programas de certificación que participan en el proceso de acreditación (foro de mercadeo, estrategia de mercadeo, implementación de las acciones de mercadeo y plan de comunicación																																																	
	Monitoreo, Evaluación y Auditoría																																																	
	Evaluaciones intermedia y final																																																	
	Auditoría final																																																	

## ANEXO N° 5 – AVANCE DEL PROYECTO

### Avance del Proyecto según Informes de Avance

		1er Semestre Julio - Dic. 2003				2do. Semestre - Enero - junio 2004				3er Semestre Julio - Dic. 2004				4to. Semestre Enero - Julio 2005			
	Total	CR	Ec	Gua	Be	CR	Ec	Gua	Be	CR	Ec	Gua	Be	CR	Ec	Gua	Be
Materiales de capacitación desarrollados						2 pruebas del material				2da guía BMP							
Instructores capacitados en BMP por el proyecto	83					21						20	20		22		
Instructores capacitados en Mercadeo por el proyecto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instructores de Mercadeo que continúan en el proyecto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de visitas a PYMES	31					8	23										
Número de visitas a organizaciones	8									3		5					
Número de seminarios introductorios	53		3			1	1	4		1	1	3	10	3	5	12	9
Número de asistentes a los seminarios introductorios	1285		15			n/d	n/d	106		119		146	120	32	148	427	172
Número de Talleres en BMP	32	4	1			2	2	1		3	1	1	2	9	2	2	2
Número de asistentes en talleres BMP	478	58	16			n/d	n/d	20		30	20	20		172	52	53	37
Número de PYMES asistentes a talleres de BMP	298	31	0			n/d	2	18		n/d		20		128	28	34	37
Número de operaciones indígenas asistentes a talleres	64	27	16			n/d	0	0		Al menos 2		0		21	0	0	0
Capacitación a personal de su entidad como asesores en BMP	20	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10	0
Capacitación a terceras personas como asesores en BMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



		1er Semestre Julio - Dic. 2003				2do. Semestre - Enero - junio 2004				3er Semestre Julio - Dic. 2004				4to. Semestre Enero - Julio 2005			
	Total	CR	Ec	Gua	Be	CR	Ec	Gua	Be	CR	Ec	Gua	Be	CR	Ec	Gua	Be
Número de diagnósticos realizados por su entidad con sus propias herramientas de diagnóstico	64	0	0	0	0	0	12			0	10	30	0	0	0	12	0
Número de diagnósticos realizados utilizando la herramienta de diagnóstico basada en criterios base (BMP)	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Número de planes de implementación desarrollados por PYMES privadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de planes de implementación desarrollados por operaciones indígenas	10	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	6	0
Número de empresas certificadas	21											21					
Número de PYMES privadas cofinanciadas	0																
Número de operaciones indígenas cofinanciadas	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	6	0
Número de visitas promocionales	8	3	5														
Alianzas estratégicas	15	1										2	1	3	2	3	3
Presentaciones	6	6															
Boletines de prensa	2	2															
Número de contactos estimados por boletines	4500	4500															
COMITÉ ASESOR CONFORMADO						SI	SI	SI					SI			Reunión	Reunión
NUMERO MIEMBROS						7	9	5					11				
Plan de reforzamiento a capacitadores														SI			
Materiales capacitación empresarios área contable -administrativa														SI			
TORS Fondo implementación BMP y certificación														SI			
HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO														SI			

**ANEXO No. 6 – FORMATOS DE REPORTES MENSUALES**

**FORMATO 1 - REPORTE DE SEMINARIOS**

AGENCIA SUBEJECUTORA

MES

	NOMBRE DEL EVENTO	FECHA	ORGANIZADO POR	LUGAR	NUMERO DE ASISTENTES	CONTACTOS REALIZADOS
1						
	INDIQUE EL RESULTADO ALCANZADO AL ASISTIR U ORGANIZAR ESTE EVENTO					
2						
	INDIQUE EL RESULTADO ALCANZADO AL ASISTIR U ORGANIZAR ESTE EVENTO					
3						
	INDIQUE EL RESULTADO ALCANZADO AL ASISTIR U ORGANIZAR ESTE EVENTO					
4						
	INDIQUE EL RESULTADO ALCANZADO AL ASISTIR U ORGANIZAR ESTE EVENTO					

## FORMATO 2 - TALLERES EN MEJORES PRACTICAS DE MANEJO

AGENCIA SUBEJECUTORA  
MES


	LUGAR	Organizado conjuntamente con	FECHA	NUMERO DE ASISTENTES	INSTRUCTORES	Número de horas	Calificación promedio dada por los participantes al curso	Probables pilotos detectados
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

### FORMATO 3 - RESULTADOS OBTENIDOS EN EL MES

AGENCIA SUBEJECUTORA  
MES


	INDICADOR	META PAIS	CANTIDAD	PYMES PRIVADAS	PYMES INDIGENAS / COMUNITARIAS
1.3	Capacitación a capacitadores en módulos de BMP, certificación y mercadeo	10			
1.4	Convenios y alianzas realizadas con organizaciones para expandir los beneficios del proyecto				
1.5	Número de seminarios realizados				
1.5	Número de talleres en BMP realizados				
1.5	Asistentes a seminarios				
1.5	PYMES asistentes a talleres de BMP				
1.5	Número de PYMEs piloto propuestas				
1.5	Número de PYMEs piloto aprobadas				
1.6	Número de auditores en BMP				
1.8	Número de diagnósticos desarrollados				
1.8	Número de PYMEs que han solicitado el acceso a fondos para implementación de BMP				
1.8	Número de PYMEs que están en proceso de implementación de BMP				
1.8	Número de PYMEs monitoreadas				

INDICADOR	META PAIS	PERSONAL DE LA ASE	PERSONAL DE RA	Calificación promedio obtenida por los capacitadores en los talleres
Número de capacitadores en BMP actuales				
Número de capacitadores en mercadeo actuales				
Número de auditores en BMP				

## FORMATO 4 - ALIANZAS Y CONVENIOS GENERADOS EN EL MES

AGENCIA  
SUBEJECUTORA  
MES


NOMBRE DE LA ENTIDAD	
REPRESENTANTE LEGAL	
ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ENTIDAD	
DESCRIPCION DE LA ALIANZA O CONVENIO	

NOMBRE DE LA ENTIDAD	
REPRESENTANTE LEGAL	
ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ENTIDAD	
DESCRIPCION DE LA ALIANZA O CONVENIO	

NOMBRE DE LA ENTIDAD	
REPRESENTANTE LEGAL	
ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ENTIDAD	
DESCRIPCION DE LA ALIANZA O CONVENIO	