

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**PANAMÁ**

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ECOTURISMO Y LA CONSERVACIÓN  
LIDERADOS POR INDÍGENAS**

**(PN-T1276)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Nicole Orillac (LAB/DIS, Representación en Panamá) y Dora Moscoso (LAB/DIS), cojefas de equipo, Ana Grigera (SCL/GDI), Rogerio Basso (INO/SMC), Denise Bonome (LAB/DIS), Samantha Todd (DSP/DVF) y Daisy Ramírez (FML/LAB). Revisores de pares de BID Lab: Andrés Rubio (LAB/DIS), Gladis Gomez (INV/CHO), Fernando Campero (MIF/MSM) y Tetsuro Narita (LAB/INV).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO INFORMACIÓN DEL PROYECTO

I.	PROBLEMA .....	1
A.	Descripción del problema .....	1
II.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	6
A.	Descripción del proyecto.....	6
B.	Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto.....	15
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS .....	17
A.	Alineación con el Grupo BID .....	17
B.	Ampliación de escala .....	18
C.	Riesgos del proyecto e institucionales .....	19
IV.	PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO .....	20
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN .....	21
A.	Descripción del organismo ejecutor .....	21
B.	Estructura y mecanismo de implementación .....	22
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES .....	22
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	23

## RESUMEN DEL PROYECTO

### PANAMÁ TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ECOTURISMO Y LA CONSERVACIÓN LIDERADOS POR INDÍGENAS (PN-T1276)

Panamá está implementando una visión renovada para que el país sea reconocido como un destino turístico de clase mundial. La Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) ha puesto en marcha el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 con el fin de convertir el turismo en un sector económico estratégico preservando al mismo tiempo los recursos naturales y culturales, y mejorando la relación entre el medio ambiente y las comunidades locales de los sitios turísticos.

Una parte integral de la experiencia del ecoturismo en Panamá son las comunidades indígenas locales, que reciben a turistas para que conozcan su cultura y su vida cotidiana en medio de la diversa flora y fauna del país. Estas comunidades deben afrontar varios retos para mantener su competitividad en el mercado, como la insuficiente oferta de ecoturismo, la falta de una presencia competitiva en internet y el acceso limitado a servicios financieros en las zonas rurales.

El **objetivo del proyecto** es ayudar a 2.400 beneficiarios (520 directos y 1.880 indirectos) de las comunidades indígenas a satisfacer la demanda del mercado tras la pandemia de COVID-19 mediante la transformación digital de sus actividades de ecoturismo, la inclusión financiera y la mejora de la oferta. En un momento de cambios definitivos para el sector de los viajes, el proyecto busca ayudar a 17 comunidades que trabajan de operadores turísticos para que puedan prosperar en la nueva coyuntura.

El proyecto ofrecerá a las comunidades indígenas la oportunidad de seguir desarrollando y **transformar sus productos ecoturísticos**, protegiéndose a sí mismas y a los turistas de la propagación de la COVID-19. También permitirá que los operadores turísticos comunitarios gestionen mejor sus actividades comerciales y **se conecten con los canales de distribución en línea** fácilmente a través de Puente, un programa informático pensado para pequeños operadores turísticos que puede gestionarse fácilmente desde un teléfono móvil. Puente es una opción de baja tecnología que puede funcionar con conexiones lentas y requiere menos datos, lo que es fundamental para que las comunidades remotas se conecten con la demanda turística, especialmente después de la pandemia, que ha cambiado la forma de viajar de las personas. Además, el proyecto integrará un componente de **inclusión financiera** mediante la adopción de Cajas Rurales, un modelo de bancos comunitarios que ha tenido éxito en Panamá, por el que las comunidades pueden acceder a productos financieros y abrir cuentas bancarias para recibir los pagos de las reservas de los turistas por internet.

El organismo ejecutor será Fundación Brigadas Globales de Panamá, pero el proyecto también prevé una colaboración única entre tres organizaciones especializadas en los retos descritos y las comunidades beneficiarias. Keteka LLC, Native Future y la Fundación para el Desarrollo del Pueblo Wounaan (FUNDEPW) se complementarán entre sí para cumplir los objetivos del proyecto.

El proyecto contribuirá a cerrar las persistentes brechas de desigualdad mediante un enfoque de diversidad e inclusión para reducir la vulnerabilidad económica de las comunidades indígenas participantes. Apoyará también el crecimiento de los ingresos y la mejora de los medios de subsistencia mediante un modelo de tres vertientes que proporcionará a las comunidades (i) presencia en internet para aumentar el número de reservas turísticas en línea, (ii) acceso a productos financieros orientados al desarrollo empresarial, actividades productivas generadoras de ingresos y transacciones en línea y (iii) una oferta turística mejorada para fortalecer los esfuerzos de conservación y proteger la vida silvestre.

Este proyecto es una de las ocho candidaturas seleccionadas en el concurso Más allá del turismo, organizado por BID Lab en colaboración con la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas en junio de 2020 para apoyar la revitalización del sector turístico en los países de los grupos C y D y los países pequeños e insulares.

## **ANEXOS**

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto Resumido
Anexo III	iDelta

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE  
INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN**

Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Diagnóstico de integridad y capacidad institucional
Anexo VI	Requisitos de presentación de informes, cumplimiento de hitos y acuerdos fiduciarios
Anexo VII	<a href="#"><u>Proceso de creación conjunta de tipo <i>Design Sprint</i> con asociados</u></a> (es decir, <a href="#"><u>mapa de empatía</u></a> , diagrama del problema, etc.)

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

APTSO	Fundación Panameña de Turismo Sostenible
ATP	Autoridad de Turismo de Panamá
FUNDEPW	Fundación para el Desarrollo del Pueblo Wounaan
PIB	producto interno bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**PANAMÁ**  
**TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ECOTURISMO Y LA CONSERVACIÓN**  
**LIDERADOS POR INDÍGENAS**  
**(PN-T1276)**

**INFORMACIÓN DEL PROYECTO**

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Panamá. Comunidades indígenas con actividades ecoturísticas incipientes desconectadas digitalmente de la demanda. El proyecto comenzará con tres comunidades wounaan en Río Hondo, Platanares y Puerto Lara, para luego ampliarse a la provincia de Darién y a otras comunidades interesadas de la red de Cajas Rurales de Global Brigades, que tiene presencia en Ngäbe Buglé, Veraguas y Coclé.		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Fundación Brigadas Globales de Panamá		
<b>Área de enfoque:</b>	Agricultura climáticamente inteligente, subárea de capital natural para la regeneración y la sostenibilidad		
<b>Coordinación con otros donantes / operaciones del Banco:</b>	El proyecto complementa las siguientes operaciones del Banco: (i) PN-T1188, que ayudará a la ATP a fortalecer el sector turístico indígena en la Comarca de Gunayala apoyando las actividades turísticas de los guna, y (ii) PN-L1154, que contribuye al desarrollo urbano y socioeconómico de las ciudades pequeñas e intermedias con vocación turística en Panamá y está destinada a ciudades semiurbanas, dos de las cuales son puntos de acceso a la oferta turística de comarcas indígenas.		
<b>Beneficiarios del proyecto:</b>	2.400 beneficiarios en total (520 directos y 1.880 indirectos). Los beneficiarios directos reciben apoyo para el desarrollo de capacidades y acceso a financiamiento. Los beneficiarios indirectos son los miembros de los hogares que forman parte de las comunidades seleccionadas que actúan como operadores turísticos.		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación técnica:	US\$500.000	50%
	<b>Financiamiento total de BID Lab:</b>	US\$500.000	
	Contrapartida:	US\$500.000	50%
	<b>Presupuesto total del proyecto:</b>	US\$1.000.000	100%
<b>Período de ejecución y de desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Las condiciones especiales previas al primer desembolso serán la firma de un acuerdo de asociación entre el organismo ejecutor (Global Brigades) y los tres principales socios estratégicos (Keteka LLC, Native Future y la FUNDEPW), que establezca (i) el compromiso de los socios de desembolsar los recursos de contrapartida de conformidad con el presupuesto y (ii) el derecho de Global Brigades a utilizar el sistema Puente durante la vigencia del proyecto.		
<b>Revisión del impacto ambiental y social:</b>	El 9 de febrero de 2021, este proyecto fue analizado y clasificado de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Habida cuenta de que los impactos y riesgos son limitados, se propone clasificarlo en la categoría C.		
<b>Unidad responsable de los desembolsos:</b>	Representación en Panamá		



## I. PROBLEMA

### A. Descripción del problema

- 1.1 **Contexto:** Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, en 2019 la contribución del sector turístico al PIB mundial fue de US\$8,9 billones (el 10,3% del PIB mundial). El sector de los viajes y el turismo también permite la creación de empleo. A nivel mundial, el sector concentra uno de cada diez puestos de trabajo y ha creado uno de cada cinco de todos los puestos de trabajo creados en el último lustro, por lo que se considera un auténtico motor de la generación de empleo<sup>1</sup>. En Panamá, representa el 13,6% del PIB y el 14,7% del empleo en general<sup>2</sup>.
- 1.2 Durante los últimos cinco años, Panamá no experimentó la expansión turística que se registró a nivel mundial. Si bien el sector creció en todo el mundo, el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial, que evalúa la competitividad del sector turístico en 140 países y mide el conjunto de factores y políticas que promueven el desarrollo sostenible de ese sector, situó a Panamá en el puesto 65, lo que representa un deterioro con respecto al período 2015-2016, en que ocupaba el puesto 50<sup>3</sup>. Esta caída se atribuye a la escasez de datos de inteligencia sobre el mercado turístico para elaborar estrategias y desarrollar productos en respuesta a las necesidades reales del mercado<sup>4</sup>.
- 1.3 Las autoridades turísticas locales están implementando una visión renovada para que Panamá sea reconocido como un destino turístico de clase mundial. Entre otras iniciativas<sup>5</sup>, la ATP ha puesto en marcha el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025, cuya misión consiste en fomentar el turismo para convertirlo en un sector económico estratégico, preservando al mismo tiempo los recursos naturales y culturales del país<sup>6</sup>. El plan se rige por el concepto de turismo sostenible y promueve una mejor relación entre el medio ambiente y las comunidades locales de los sitios turísticos.
- 1.4 Los viajes centrados en la experiencia que buscan una conexión más profunda con la naturaleza y la cultura se han convertido en un fenómeno mundial. La Sociedad Internacional de Ecoturismo define el ecoturismo como una forma responsable de viajar a zonas naturales, que conserva el medio ambiente,

---

<sup>1</sup> Consejo Mundial de Viajes y Turismo. *Economic Impact Report*, junio de 2020.

<sup>2</sup> Base de datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, mayo de 2020. Datos sobre viajes y turismo.

<sup>3</sup> [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).

<sup>4</sup> *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, 2019. Ginebra, Suiza, 2019.

<sup>5</sup> El Ministerio de Ambiente y la ATP, con el apoyo del BID, firmaron el convenio de cooperación para implementar el proyecto ECOTUR-AP, relativo a la incorporación de la conservación de la biodiversidad a través del ecoturismo de bajo impacto en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas. En el marco de esta iniciativa, se aprobó en 2015 el Plan de Acción para el Turismo en Áreas Protegidas. Asimismo, el Programa de Desarrollo Urbano Integral de Ciudades con Vocación Turística del BID contribuirá al desarrollo urbano y socioeconómico de conformidad con el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá 2020-2025. Por otra parte, el BID ha aprobado una línea de crédito para la conservación y gestión del patrimonio cultural y natural.

<sup>6</sup> La misión también es congruente con la meta 11.4 de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo).

promueve el bienestar de la población local e incluye interpretación y educación. El ecoturismo busca producir el menor impacto ambiental posible y generar oportunidades laborales y financieras en las comunidades locales, fomentando al mismo tiempo la conservación del medio ambiente. Los abundantes recursos naturales de Panamá y la multitud de sitios declarados como patrimonio histórico y cultural ofrecen numerosas experiencias de ecoturismo.

- 1.5 Una parte integral de este tipo de experiencia turística en Panamá son las comunidades indígenas locales. El turismo comunitario, que consiste en visitar a las comunidades locales para conocer su cultura y su vida cotidiana en medio de la diversa flora y fauna autóctonas, es otra de las ventajas competitivas de Panamá. Por ejemplo, gracias a su biodiversidad, el país se considera un destino ideal para el turismo ornitológico, ya que alberga 1.009 especies de aves, 107 de ellas endémicas<sup>7</sup>.
- 1.6 Cuando se realizaron el XI Censo Nacional de Población y el VII Censo Nacional de Vivienda de Panamá en mayo de 2010, el 12,3% de la población total pertenecía a uno de los siete grupos étnicos indígenas<sup>8</sup>. Se estima que la mayoría de la población que vive en las comarcas indígenas de Ngäbe Buglé (82%), Emberá Wounaan (63%) y Guna Yala (74%) viven en situación de pobreza y vulnerabilidad<sup>9</sup>. La inversión pública en los territorios indígenas es muy baja en comparación con otras provincias y su actividad económica representa solo el 0,5% del PIB del país. En el caso de las comunidades indígenas, la mayor parte de la población económicamente activa trabaja en el sector primario (el 90% en Ngobe, el 53% en Guna Yala y el 65% en Emberá Wounaan), y perciben ingresos bajos<sup>10</sup>.
- 1.7 El proyecto se centrará en comunidades indígenas con actividades ecoturísticas incipientes desconectadas digitalmente de la demanda. Se empezará prestando apoyo a tres comunidades wounaan en Río Hondo, Platanares y Puerto Lara, provincia de Darién, para luego ampliar determinadas actividades el segundo y tercer año a comunidades interesadas dentro de la red de Cajas Rurales de Global Brigades, que está presente actualmente en las provincias de Darién, Ngäbe Buglé, Veraguas y Coclé.

---

<sup>7</sup> Autoridad de Turismo de Panamá, Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025.

<sup>8</sup> Contraloría general de la República de Panamá, XI Censo Nacional de Población y VII Censo Nacional de Vivienda, 2010.

<sup>9</sup> BID: Mapa de Información Económica de la República de Panamá (MINERPA), Pobreza General por Provincias.

<sup>10</sup> Un análisis rápido de la oferta y la demanda realizado por el Banco Mundial en 2016 en relación con el apoyo necesario para el empoderamiento económico de las mujeres indígenas en Panamá mostró que los productores indígenas se enfrentan a múltiples obstáculos para incrementar sus ingresos y su capacidad de producción. Los principales obstáculos son (i) la falta de autoestima y de sistemas de apoyo cultural para desarrollar una actividad económica; (ii) la falta de conocimientos o capacidad para entrar en los mercados; (iii) el aislamiento y la dispersión geográfica de las comunidades y la falta de infraestructura clave para fomentar la producción y la comercialización (energía eléctrica, carreteras, espacios de almacenamiento y equipos de frío, etc.); (iv) la falta de acceso al sistema bancario o capital semilla; y (v) la falta de acceso a asistencia técnica sobre planificación, gestión empresarial, administración de dinero y estrategias de ahorro y mejora de la calidad de los productos, entre otros.

- 1.8 Las principales actividades económicas de las tres comunidades wounaan iniciales son la agricultura de subsistencia en pequeñas parcelas, la pesca artesanal, la elaboración de artesanías y, en Puerto Lara, el turismo (cultural y ecológico, principalmente). Las tres comunidades tienen acceso al agua a través de acueductos rurales<sup>11</sup>, puestos sanitarios o asistentes de salud in situ y acceso a electricidad de la red o por generación con paneles solares. En Puerto Lara hay señal de telefonía celular y conexión a la carretera Panamericana, mientras que a las otras dos comunidades se puede acceder por vía acuática por los manglares<sup>12</sup> (que podrían formar parte de la experiencia de ecoturismo) y hay señal de telefonía celular a 15 minutos de las comunidades. Ninguna de estas comunidades forma parte de las zonas de Darién que el sistema de viajes del Gobierno de Estados Unidos recomienda no visitar<sup>13</sup>. Las comunidades están representadas por sus respectivas autoridades nacionales en el Congreso Nacional del Pueblo Wounaan, designadas por votación, el cacique y presidente, sus respectivos funcionarios electos locales, el dirigente comunitario y la Junta Local. Estos dirigentes toman decisiones en nombre de las comunidades para promover su bienestar. En los últimos años, las comunidades han mostrado interés en reforzar su capacidad de ofrecer productos turísticos para convertirse en destinos más reconocidos. Sin embargo, para seguir siendo competitivos, responder a las nuevas tendencias de la demanda y ser menos vulnerables (véase el [mapa de empatía](#) de los beneficiarios), estas comunidades deben superar una serie de retos, que se han visto agravados por la pandemia de COVID-19, y que se detallan a continuación.
- 1.9 **Insuficiente oferta de ecoturismo.** En 2016, 16 millones de estadounidenses aficionados a la observación de la vida silvestre viajaron para observar aves silvestres en distintos lugares del mundo<sup>14</sup>. Panamá se considera un destino ideal para la observación de aves<sup>15</sup>. La mitad de las especies de la avifauna panameña se encuentran en las provincias de Panamá Este y Darién, donde residen las comunidades beneficiarias del proyecto. La observación de la flora y la fauna, especialmente de aves como el águila harpía, es una de las principales atracciones del sector del ecoturismo en la provincia de Darién. Al tratarse de una experiencia relativamente nueva, las comunidades y los guías han estado trabajando para sortear una serie de obstáculos, como aprender a cumplir reglas básicas de atención al cliente, perfeccionar el inglés para poder comunicarse con los turistas, gestionar todos los aspectos de sus empresas y aprender a comercializar sus excursiones.

---

<sup>11</sup> <https://pitip-pdipindigenas.opendata.arcgis.com/app/fd202e9eb8084300aee02a98274e7b73>.

<sup>12</sup> Hay una ruta en construcción y el cacique wounaan estima que podría completarse en 2022.

<sup>13</sup> <https://travel.state.gov/content/travel/en/traveladvisories/traveladvisories/panama-travel-advisory.html>.

<sup>14</sup> Servicio de Pesca y Vida Silvestre del Departamento del Interior de los Estados Unidos y Oficina de Censos del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. *National Survey of Fishing, Hunting, and Wildlife-Associated Recreation*, 2016.

<sup>15</sup> Autoridad de Turismo de Panamá, Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025.

- 1.10 Antes de la pandemia, los operadores turísticos locales de Puerto Lara estaban desarrollando su capacidad para oficiar de guías de los aficionados a la observación de aves, recibir a los ecoturistas y ofrecer experiencias de etnoturismo, incluida la venta de recuerdos y artesanías. La pandemia de COVID-19 interrumpió el desarrollo del ecoturismo en las comunidades objetivo y el turismo en Panamá se detuvo, especialmente en las comunidades indígenas remotas, que han tenido que cerrar sus fronteras y aplicar medidas de aislamiento para controlar las tasas de infección. La COVID-19 ha impuesto nuevas exigencias a las empresas de ecoturismo de estas comunidades, así como a sus cadenas de valor, que han debido adoptar normas de salud y seguridad más estrictas y desarrollar nuevos productos competitivos que reduzcan el riesgo de propagación del virus, tanto a los turistas como a las comunidades indígenas.
- 1.11 **Falta de presencia competitiva en internet.** La gran mayoría de los pequeños operadores turísticos rurales de Panamá (alrededor del 82%<sup>16</sup>) no tienen una presencia competitiva en internet, no pueden recibir pagos electrónicos y no se sirven de las grandes agencias de viajes en línea, cuyas políticas carecen de la flexibilidad necesaria para incluirlos. Por ello muchos reciben a los turistas a través de asociaciones con grandes operadores turísticos que se quedan con una parte importante de los ingresos, o acogen a visitantes sin cita previa o por recomendación, lo que puede dificultar la planificación.
- 1.12 En ambos casos, la única forma en que las comunidades beneficiarias pueden cobrar sus servicios turísticos es recibiendo dinero en efectivo, ya que no tienen cuentas bancarias conectadas a sistemas de pago en línea (como Stripe, por ejemplo) o terminales para que los clientes puedan pagar en persona con tarjeta de crédito. En 2020, solo el 7%<sup>17</sup> de los viajeros reservaron su alojamiento en persona tras llegar al destino y existe un consenso generalizado en el sector de que habrá cada vez menos personas que viajen de ese modo. Los viajeros normalmente hacen una investigación minuciosa en internet para asegurarse de que estarán seguros durante el viaje y en los alojamientos locales, y esperan poder pagar sin dinero en efectivo, lo que también es más seguro para los operadores locales.
- 1.13 Algunas de las comunidades beneficiarias de este proyecto tienen un acceso a los datos móviles extremadamente limitado, y otras tienen un acceso fiable a los datos móviles pero un acceso limitado a Wi-Fi, lo que dificulta la gestión de las empresas que reciben reservas en línea. Las agencias de viajes en línea y otras plataformas de reservas captan la mayor parte de la demanda de viajes y actividades del mundo, que se reparte entre varias empresas grandes (TripAdvisor/Viator, GetYourGuide, Airbnb Experiences), empresas regionales de tamaño mediano y empresas locales pequeñas. Para vender bien en estas plataformas, es necesario mantener una conexión fluida y constante tanto con ellas como con los clientes que proporcionan. La forma más sencilla de conectarse a varias plataformas a la vez es mediante un programa informático de reservas. No obstante, se estima que solo el 18% de los operadores turísticos de

---

<sup>16</sup> Según una encuesta realizada por Keteka a 240 operadores turísticos de América Latina en 2019.

<sup>17</sup> Según una encuesta de Booking.com realizada a finales de 2020.

América Latina utilizan uno para administrar su actividad y gestionar las reservas<sup>18</sup>, y, de ese porcentaje, prácticamente ninguno son operadores turísticos pequeños y rurales como los beneficiarios de este proyecto. Además, para aprovechar las ventajas de un programa informático de reservas, es necesario tener conocimientos técnicos y desarrollar un modelo de atención adecuado para interactuar con los clientes.

- 1.14 **Acceso limitado a los servicios financieros.** Según datos del Banco Mundial<sup>19</sup>, en Panamá, menos del 40% de la población mayor de 15 años de las zonas rurales tiene una cuenta bancaria, y esta cifra es aún menor, del 33%, para el 40% más pobre. Los datos indican que más de un tercio de la población no tiene una cuenta bancaria porque los servicios financieros son demasiado caros, y otro 18% porque las instituciones financieras están demasiado lejos. El acceso al crédito es igualmente limitado: el 28% de la población rural de 15 años o más pidió dinero prestado en el último año, pero menos del 8% lo hizo en una institución financiera (solo el 23% y el 4%, respectivamente, en el 40% más pobre de la población). Muy pocos hogares y empresarios indígenas tienen acceso al crédito formal o informal y, en su mayoría, no tienen solvencia crediticia para acceder a instrumentos financieros convencionales<sup>20</sup>. Según un estudio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>21</sup>, de 4.866 productores agrícolas que recibieron créditos en Panamá en 2016, solo 53 pertenecían a pueblos indígenas (2 productores de la comarca Guna Yala, 3 de la comarca Emberá Wounaan y 48 de la comarca Ngäbe Buglé). Durante la formación de la Caja Rural en la comunidad wounaan de Puerto Lara, el estudio de referencia realizado por Global Brigades reveló que los intermediarios locales prestaban dinero a una tasa de interés de entre el 10% y el 20% mensual, que podía ser muy difícil o incluso imposible de pagar.
- 1.15 La educación financiera es fundamental para que las personas puedan tomar decisiones financieras informadas en beneficio de ellas mismas, sus hogares y sus empresas. Sin embargo, la Encuesta Mundial sobre Educación Financiera de 2014 realizada por la agencia de calificación crediticia Standard & Poor's reveló que solo el 27% de los panameños se consideran versados en temas financieros. El informe también muestra que las mujeres y las poblaciones de bajos ingresos suelen tener menos conocimientos en esta materia debido a la desigualdad en ámbitos como la educación, lo que pone de relieve la necesidad de que todos los segmentos de la población puedan acceder a la educación financiera.

---

<sup>18</sup> Según una encuesta realizada por Keteka a 315 operadores turísticos de América Latina.

<sup>19</sup> [Datos del Banco Mundial](#).

<sup>20</sup> Estudio de referencia realizado por Global Brigades en Puerto Lara en 2016. A la pregunta de si algún miembro de la familia alguna vez había recibido un préstamo, los 77 hogares entrevistados respondieron que no. A la pregunta de si sabían dónde obtener un préstamo, 18 personas indicaron que en bancos comerciales, cooperativas de crédito e intermediarios locales, y 16 dijeron que no sabían.

<sup>21</sup> [Diagnóstico de Situación de las Mujeres Indígenas de Panamá](#).

- 1.16 La falta<sup>22</sup> de acceso a servicios financieros, capital y educación financiera obstaculizan el crecimiento económico de las familias y sus pequeñas empresas. A estos obstáculos se suman otros, tales como las altas tasas de interés de las escasas opciones de financiamiento disponibles a nivel local; la imposibilidad de negociar mejores precios con intermediarios abusivos; la volatilidad de las condiciones agrícolas, que impide a los productores acceder a préstamos adecuados y oportunos; y el aislamiento geográfico, que limita la llegada de los servicios bancarios tradicionales dejando a muchas familias sin oportunidades financieras.

## II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

### A. Descripción del proyecto

- 2.1 El **objetivo del proyecto** es ayudar a las comunidades indígenas a satisfacer la demanda del mercado tras la pandemia de COVID-19 mediante la transformación digital<sup>23</sup> de sus actividades de ecoturismo, la inclusión financiera y la mejora de la oferta. En un momento de cambios definitivos para el sector de los viajes, el proyecto busca ayudar a algunos de los operadores más vulnerables de uno de los destinos con mayor potencial ecoturístico del mundo para que puedan prosperar en la nueva coyuntura. El proyecto fomentará la competitividad del sector del ecoturismo desarrollando las atracciones ecoturísticas de las comunidades, incorporando canales digitales de venta y comercialización para captar viajeros, permitiendo los pagos electrónicos por los servicios y facilitando el acceso a productos de ahorro y crédito rural para apoyar las actividades empresariales.
- 2.2 La solución propuesta es un modelo de tres vertientes orientado a las comunidades indígenas, destinado a desarrollar (i) experiencias de ecoturismo nuevas y mejoradas para satisfacer la demanda del mercado tras la pandemia de COVID-19<sup>24</sup>; (ii) una presencia competitiva en internet con la ayuda de un programa informático para pequeños operadores turísticos llamado Puente, que les dará acceso directo a viajeros de todo el mundo (un acceso que no tienen actualmente), se adaptará a sus condiciones y les permitirá recibir pagos en línea; y (iii) la capacidad de los miembros de Cajas Rurales de gestionar sus propias necesidades económicas mediante un acceso responsable al crédito, el ahorro y la gestión empresarial, y la capacidad de las pequeñas empresas de incorporar soluciones viables para mejorar sus ventas.

---

<sup>22</sup> El acceso al financiamiento es la capacidad de las personas físicas o las empresas de obtener servicios financieros, por ejemplo créditos, depósitos, pagos, seguros y otros servicios de gestión de riesgos. Quienes, por motivos ajenos a su voluntad, no tienen acceso a servicios financieros o solo tienen un acceso limitado se denominan personas no bancarizadas o personas infrabancarizadas, respectivamente.

<sup>23</sup> La transformación digital consiste en integrar la tecnología digital en todas las áreas de una empresa u organización, cambiando fundamentalmente la forma en que desarrolla su actividad y genera valor. Implica un cambio cultural que requiere que las organizaciones cuestionen continuamente el statu quo, experimenten y se sientan cómodas con el fracaso (Mara Balestrini, 2020).

<sup>24</sup> El alcance de la oferta ecoturística mejorada abarcará principalmente tres comunidades wounaan situadas en Río Hondo, Platanares y Puerto Lara.

- 2.3 Dos experiencias exitosas de la aplicación de este modelo de tres vertientes son el tour de chocolate Oreba en Bocas del Toro (Panamá) y el salar de Uyuni (Bolivia). En el caso de Oreba, la comunidad colaboró con el Cuerpo de Paz para crear (i) una experiencia de ecoturismo favorable a la conservación ecológica y étnica; (ii) un plan de ahorro y reinversión en la comunidad de los ingresos del turismo gestionado por una cooperativa local; y (iii) una [presencia competitiva en internet](#) y relaciones con empresas locales (por ejemplo, hoteles, tiendas) en todo Panamá<sup>25</sup>. En el caso del salar de Uyuni, el gobierno promulgó una ley que exige a las visitas hospedarse en establecimientos de la comunidad y contratar a locales como guías, conductores y cocineros. Los operadores locales crearon su propia presencia en internet al principio y luego la potenciaron a través de las grandes plataformas de viajes y el salar pasó de ser un destino poco conocido a uno de los más solicitados de la región. En 2011, las salinas [recibieron decenas de miles de visitantes](#); en 2017, [cientos de miles](#), y la gran mayoría de los ingresos [va a las comunidades locales](#).
- 2.4 Según el modelo comunitario de Cajas Rurales, Global Brigades ha creado 48 cajas en los últimos cinco años en Panamá (22 de las cuales se han establecido en los últimos dos meses en respuesta a la demanda de las comunidades). Global Brigades se dedica a facilitar la inclusión financiera, por lo que no concede préstamos ni gestiona depósitos. Los miembros de las comunidades de Cajas Rurales gestionan sus propios fondos mediante sociedades de responsabilidad limitada, con sus correspondientes cuentas bancarias, para financiar sus actividades empresariales y proyectos de desarrollo comunitario. Cada Caja Rural tiene un promedio de 20 miembros, de los que un 80% son mujeres. Se concedieron 344 préstamos de US\$389 en promedio. En diciembre de 2020, la cartera de préstamos fue de US\$161.663, de los cuales US\$87.362 se depositaron en 1.050 cuentas de ahorro personales. En cada Caja Rural se invierte un promedio de US\$10.656 en capital para préstamos.
- 2.5 **El proyecto está dirigido a 2.400 beneficiarios (520 directos y 1.880 indirectos)** de las comunidades indígenas seleccionadas. En el primer año, el proyecto alcanzará a 150 beneficiarios directos y 450 indirectos en las comunidades wounaan de Río Hondo, Platanares y Puerto Lara. En los años segundo y tercero, el proyecto beneficiará a 10 y 12 nuevas operaciones turísticas comunitarias, respectivamente, mediante actividades específicas<sup>26</sup> para apoyar su transformación digital. Las comunidades beneficiarias deberán disponer de una Caja Rural con cuenta bancaria como condición previa para recibir pagos en línea y deberán tener operaciones turísticas en marcha. En el segundo año habrá aproximadamente 170 beneficiarios directos y

---

<sup>25</sup> Según TripAdvisor, el tour del chocolate Oreba es la excursión número uno en Bocas del Toro, con 225 opiniones, y tiene una valoración de 5/5. En el ámbito del turismo, es una de las validaciones externas más fuertes que puede obtener una excursión.

<sup>26</sup> Actividades del Componente II que se ampliarán en los años 2 y 3 con los recursos del proyecto según las líneas presupuestarias: 1.3 mejora de la conectividad de los operadores turísticos mediante el suministro de teléfonos celulares, 1.4 capacitación de la comunidad empresarial digital, 1.5 establecimiento de sistemas de pago en línea, 1.6 optimización de la presencia digital.

- 650 indirectos. En el tercer año habrá unos 200 beneficiarios directos y 780 indirectos. El cálculo es que 17 personas de cada operación turística comunitaria serán beneficiarios directos y, por cada uno de ellos, habrá entre tres y cuatro beneficiarios indirectos.
- 2.6 Aún no se ha definido qué comunidades se beneficiarán el segundo y tercer año del proyecto, pero los organismos ejecutores asociados están dialogando al respecto con la ATP, que ya ha trazado un circuito de 15 comunidades indígenas como parte de una Ruta de Turismo Indígena a nivel nacional. La ATP es uno de los socios estratégicos del proyecto que recibirá información periódicamente acerca de los avances logrados durante la implementación del proyecto para asegurar la coordinación y promoción de las actividades conexas. Además, los organismos ejecutores están explorando una posible asociación con la Fundación Panameña de Turismo Sostenible (APTSO) y Planeterra, que están identificando 10 comunidades panameñas preparadas para el turismo. Las comunidades de la ATP y la APTSO ya tienen productos turísticos establecidos; además, algunas ya tienen Cajas Rurales.
- 2.7 **Beneficiarios directos e indirectos.** La actividad turística de las comunidades suele tener un efecto multiplicador, ya que los familiares de las personas que se dedican a ellas directamente tienden a implicarse en el turismo y beneficiarse de él. Por ejemplo, María integra el comité de turismo (como operadora turística de la comunidad) y cocina para los viajeros como parte del paquete turístico, por lo que asiste a las formaciones impartidas en el marco del proyecto. Cuando la comunidad recibe turistas, percibe una remuneración por su trabajo como cocinera. Se beneficia directamente tanto de las actividades del proyecto como de los pagos por los servicios turísticos. Cocina para los turistas, su hermana y su marido le ayudan en la cocina y su hermano le ayuda a conseguir los ingredientes, por lo que comparte con ellos los ingresos que obtiene del turismo. Aunque sus familiares no reciben capacitación directa en el marco del proyecto, se capacitan de manera indirecta a través de su experiencia cocinando y ayudando a atender a los turistas. También obtienen un beneficio económico indirecto a través del pago de María. En este ejemplo, pues, hay un beneficiario directo y tres indirectos. De acuerdo con la experiencia de Keteka y Native Future con operadores turísticos comunitarios, por lo general hay entre tres y cuatro de estos beneficiarios indirectos por cada beneficiario directo (véase el mapa de empatía en los archivos técnicos del proyecto).
- 2.8 **El éxito a largo plazo de las actividades de ecoturismo depende de que los turistas puedan reservar y pagar las experiencias.** La capacidad de los operadores turísticos rurales de conectarse con los mercados en línea para captar turistas es cada vez más importante. **Puente es un programa informático** desarrollado por Keteka que permite a los operadores turísticos gestionar sus operaciones comerciales y conectarse fácilmente con las plataformas de viajes (TripAdvisor, Keteka.com, etc.), que son los canales de distribución del sector. A diferencia de la mayoría de los programas informáticos para operadores turísticos, que están pensados para grandes operadores de Norteamérica o Europa, Puente está diseñado específicamente para pequeños operadores turísticos de América Latina y el Caribe. Está diseñado para que sea extremadamente fácil de utilizar, disponible en español y fácil de manejar desde un teléfono móvil. El sistema puede integrarse con WhatsApp para gestionar las reservas y los



proveedores pueden utilizarlo para realizar transacciones comerciales con socios o mercados fuera de la plataforma Keteka.com (por ejemplo, TripAdvisor, etc.). Esto es importante porque muchos pequeños operadores turísticos gestionan la mayor parte de sus comunicaciones con clientes y socios del sector a través de WhatsApp. El producto mínimo viable de Puente<sup>27</sup> está terminado y estará disponible para usuarios en modalidad piloto cuando se inicie el proyecto. La aplicación propuesta para esta tecnología puede repercutir considerablemente en la forma en que las comunidades indígenas participan en el sector del turismo, dado que la disponibilidad de opciones de baja tecnología que puedan funcionar con conexiones lentas y requieran menos datos será fundamental para promover la inclusión, especialmente en el mundo pos-COVID-19. Además, Puente permite integrar las plataformas de pagos electrónicos, lo cual tiene efectos importantes en las finanzas de los operadores turísticos (les permite, por ejemplo, cobrar importes parciales por adelantado para financiar la preparación de la excursión) y mejora la experiencia del cliente.

- 2.9 **El proyecto ofrecerá a tres comunidades indígenas wounaan la oportunidad de seguir desarrollando y transformar sus productos ecoturísticos, protegiéndose a sí mismas y a los visitantes de la propagación de la COVID-19.** La observación de aves, una actividad incipiente en las comunidades beneficiarias, es ya de por sí una experiencia de ecoturismo propicia al distanciamiento social y congrega a sus adeptos en plataformas digitales, como E-bird, donde verifican y registran sus avistamientos. El proyecto ayudará a las comunidades a adaptar sus servicios a las expectativas pos-COVID-19 y a mejorar la experiencia de los turistas con tecnología, como cámaras que registran la vida silvestre, mapas interactivos y aplicaciones que guían a los turistas por recorridos etno-ornitológicos. Estas visitas guiadas y autoguiadas pondrán a los turistas en contacto con los productos sostenibles de los wounaan, como las cestas tejidas con fibra de palma y las esculturas de marfil vegetal (*tagua*) que representan las aves y los animales que encontraron los turistas. Los servicios tradicionales, como los paseos en barco y las excursiones ornitológicas guiadas, se verán reforzados por aplicaciones digitales que conectarán a los turistas con sus guías para personalizar la experiencia antes de su llegada.
- 2.10 **Por último, la solución del proyecto integra un componente de educación e inclusión financiera a través de las Cajas Rurales locales,** un modelo de bancos de propiedad comunitaria que ha tenido éxito en Panamá<sup>28</sup>. El proyecto permitirá la creación en dos comunidades wounaan<sup>29</sup> de estas organizaciones locales sostenibles (Cajas Rurales), cuya propiedad y funcionamiento está en manos de dirigentes locales capacitados, que son accionistas y obtienen

---

<sup>27</sup> El producto mínimo viable es una versión de un producto con un grado de funcionalidad suficiente para ser utilizado por los primeros clientes, que pueden aportar sus comentarios para el desarrollo futuro del producto.

<sup>28</sup> Cuarenta y ocho Cajas Rurales están en funcionamiento en Panamá, de las cuales 28 se encuentran en la provincia de Darién, donde se ejecutará el proyecto, y 18 son operadas por comunidades indígenas a nivel nacional. Global Brigades tiene el objetivo de llegar a 150 Cajas Rurales en 2021 y a 300 en 2022.

<sup>29</sup> Río Hondo y Platanares. Puerto Lara ya tiene una Caja Rural.

dividendos de la operación cada año. Los bancos comunitarios proporcionan a sus miembros acceso a ahorro, préstamos, educación financiera y, algo crucial para este proyecto, la posibilidad de abrir una cuenta bancaria para recibir pagos en línea. El ahorro demuestra el valor de las metas a largo plazo y la definición de objetivos, proporciona una red de seguridad y capitaliza los bancos locales con fondos disponibles para que los empresarios puedan pedir préstamos o crear microempresas. El acceso a préstamos, la capacitación sobre desarrollo empresarial y los cursos de educación financiera permiten a las comunidades hacer crecer aún más sus negocios.

- 2.11 El proyecto prevé una **colaboración única** entre tres organizaciones, cada una con conocimientos especializados en uno de los tres principales retos que deben abordarse para que las comunidades sean competitivas. Las tres organizaciones, Global Brigades, Keteka y Native Future (junto con la FUNDEPW), se complementarán entre sí para cumplir los objetivos del proyecto. Cada uno de estos socios tiene años de experiencia trabajando con metodologías probadas en la región del proyecto.
- 2.12 **Innovación.** La innovación central de esta propuesta es permitir la transformación digital de las operaciones de ecoturismo lideradas por comunidades indígenas, uno de los grupos más vulnerables de Panamá, así como el acceso financiero de dichas comunidades, mediante un modelo de tres vertientes. Muchas iniciativas de turismo comunitario nunca prosperan realmente porque abordan uno solo de los tres retos identificados en esta propuesta (transformación digital, ecoturismo y conservación liderados por indígenas, microcréditos y ahorro). Además, una innovación importante será poner a prueba el programa informático Puente para lograr su adopción por parte de las comunidades indígenas mediante un enfoque participativo para pasar a la siguiente fase de desarrollo del sistema y validar la solución. Puente se diseñó específicamente para unir a los proveedores de servicios turísticos del mundo en desarrollo (guías turísticos locales, comunidades) con los distribuidores, teniendo en cuenta los retos de conectividad y buscando un negocio más justo para aquellos. Por último, cabe destacar la integración de tecnologías para mejorar la experiencia de los turistas, como se explica en el párrafo 2.9.
- 2.13 **Inclusión de género.** Las mujeres desempeñan un papel importante en las actividades de ecoturismo comunitario de las comunidades wounaan: son artesanas, bailarinas y guías ornitológicas y prestan servicios culinarios a los turistas. En las tres comunidades seleccionadas, antes de la pandemia de COVID-19, ellas constituían el 66% de todos los artesanos activos<sup>30</sup>. Además, las danzas culturales wounaan son lideradas principalmente por mujeres. En Puerto Lara, un club ornitológico integrado exclusivamente por mujeres observa la avifauna en los alrededores de sus casas y participa en conteos de pájaros y festividades. En el caso de Cajas Rurales, se anima y apoya a las mujeres para que ocupen puestos de liderazgo (el 80% de los 1.084 miembros de todo Panamá son mujeres y 30 fueron seleccionadas para el puesto de presidente). Entre los

---

<sup>30</sup> Encuesta realizada por Native Future y la FUNDEPW a 179 hogares de Puerto Lara, Río Hondo y Platanares en agosto de 2019.

miembros del consejo de administración a nivel nacional, hay 126 mujeres de un total de 192 puestos. De hecho, el modelo de Cajas Rurales va más allá de la inclusión financiera de las mujeres, ya que contribuye también a sus objetivos de desarrollo personal, como seguir estudiando<sup>31</sup>, y promueve la valoración de la mujer en la comunidad y en la familia. Las empodera y fomenta la creación y una mejor gestión de las microempresas.

- 2.14 Según el Banco Mundial<sup>32</sup>, las mujeres indígenas buscan intervenciones de empoderamiento económico más amplias o integrales para sortear las barreras de autoestima, psicológicas, sociales y culturales que forman parte de la percepción que tienen de sí mismas y que son reforzadas por sus familias y comunidades, donde son objeto de una discriminación constante. El acceso a financiamiento, el capital y la capacitación financiera básica son necesarios para permitirles satisfacer sus necesidades personales y familiares y para poder desarrollar sus propias actividades productivas. Del mismo modo, **los empresarios indígenas** desean recibir apoyo para mejorar sus productos y servicios, establecer conexiones y ampliar sus posibilidades de penetrar en los mercados.
- 2.15 **Adicionalidad no financiera de BID Lab.** BID Lab aportará sus conocimientos y experiencia en materia de inclusión financiera, transformación digital y uso ético y responsable de la tecnología, entre otros. Para el aspecto de los pagos electrónicos de la inclusión financiera, BID Lab facilitará conexiones con empresas de tecnofinanzas de la región y con proyectos como Kingo Energy en Guatemala para compartir las lecciones aprendidas de la venta de crédito eléctrico en comunidades rurales utilizando el estándar de datos móviles GPRS<sup>33</sup> que es más asequible. El componente de transformación digital de este proyecto ya incorpora los conocimientos especializados de Mara Balestrini, una consultora experta en la materia contratada por BID Lab, que formuló recomendaciones sobre cuestiones relativas a los equipos informáticos, los datos, la adopción, la ampliación de escala y la sostenibilidad, y estará disponible para futuras consultas. Por último, BID Lab pondrá en contacto a los socios del proyecto con [fAir LAC](#) para que intercambien lecciones aprendidas sobre el uso ético y responsable de la tecnología.
- 2.16 **Componente I: Transformación digital para establecer presencia en internet y conexión con el mercado turístico (BID Lab: US\$128.046; recursos de contrapartida: US\$214.650).** El objetivo de este componente es que los operadores locales de las comunidades tengan una presencia en internet y puedan comercializar y vender sus productos a través de canales digitales para captar una mayor demanda de ecoturismo. Para ello, primero se mejorará la

---

<sup>31</sup> Las mujeres que asisten a los cursos de identificación de aves y formación de guías explican que los ven como una oportunidad de continuar su educación, que a menudo interrumpieron cuando tenían 15 años, y de capacitar a sus hijos.

<sup>32</sup> Grupo Banco Mundial, *UFGE Grants in Latin America and the Caribbean Report on Economic Empowerment of Indigenous Women in Panama*.

<sup>33</sup> El Servicio General de Paquetes de Radio (GPRS) es un estándar de datos móviles centrado en paquetes que funciona con las redes de telefonía móvil 2G y 3G. El servicio suele venderse en función del volumen total de datos transferidos durante el ciclo de facturación, a diferencia de los servicios de datos por conmutación de circuitos, que suelen facturarse por minuto de conexión, o a veces por tercio de minuto.

conectividad de los operadores turísticos y luego se les ayudará a crear y optimizar una presencia en internet con Puente, el nuevo programa informático desarrollado por Keteka para satisfacer las necesidades de los pequeños operadores turísticos de América Latina y el Caribe. También se ampliará la conectividad no digital, estableciendo asociaciones con actores locales de la cadena de valor que puedan facilitar la llegada de los turistas a estos lugares remotos. Por último, se implantarán sistemas de pagos electrónicos para las empresas con cuentas bancarias en Cajas Rurales, y se desarrollará un modelo de atención al cliente en internet.

- 2.17 Las actividades previstas del componente son (i) proporcionar paneles solares, teléfonos móviles, equipos portátiles de Wi-Fi y otros equipos de comunicación a los operadores turísticos; (ii) impartir capacitación sobre atención al cliente, marketing digital básico y gestión de la presencia en internet combinando estrategias de capacitación directa y formación de instructores<sup>34</sup>; (iii) mejorar la presencia en la web ayudando a los operadores comunitarios a conectarse a las plataformas de distribución, crear su propia presencia digital y optimizar su posicionamiento en los motores de búsqueda (SEO); (iv) elegir e implantar un sistema adecuado de pagos electrónicos; (v) desarrollar y aplicar un modelo de atención al cliente acorde a los comportamientos actuales y las opciones de conectividad periódica y acceso a los datos; y (vi) fomentar la conectividad no digital mediante asociaciones con hoteles, operadores de transporte y agencias de viajes.
- 2.18 Los productos previstos de este componente son (i) 25 operaciones turísticas comunitarias que utilicen Puente activamente con al menos una página optimizada para la búsqueda en Keteka; (ii) 100 personas que hayan recibido capacitación digital (sobre servicio al cliente, marketing, presencia en internet); (iii) 100 conexiones con plataformas de distribución en línea gestionadas en Puente; (iv) 28 dispositivos portátiles de Wi-Fi y otros equipos de comunicación suministrados a operadores turísticos (de las comunidades); (v) 75 asociaciones activas con actores clave de la cadena de suministro; y (vi) caja de herramientas que documente el proceso de implementación para sistematizar las lecciones aprendidas.
- 2.19 **Privacidad del usuario y diseño digital:** Keteka impartirá capacitación básica a los beneficiarios sobre el cumplimiento de las [normas GDPR](#) para asegurar la protección de la privacidad de los usuarios. También los ayudará a observar los [Principios para el Desarrollo Digital](#).
- 2.20 **Componente II: Productos nuevos y mejorados de ecoturismo y conservación liderados por indígenas (BID Lab: US\$102.800; recursos de contrapartida: US\$128.710).** El objetivo de este componente es reanudar el desarrollo de capacidad de las tres comunidades indígenas para guiar a observadores de aves, desarrollar servicios de ecoturismo que consideren la COVID-19, mejorar la experiencia de los turistas mediante la integración de la

---

<sup>34</sup> La capacitación para operadores turísticos relacionada con Keteka también incluye comprender por qué y cómo introducir información en Puente de manera manual (reservas no digitales).

- tecnología, elaborar y vender productos de etnoturismo, vigilar y proteger los activos naturales y acordar normas comunitarias sobre ecoturismo equitativo y protección de la biodiversidad.
- 2.21 Los cursos de identificación de aves y formación de guías se retomarán donde debieron interrumpirse por causa de la pandemia de COVID-19 en dos de las tres comunidades wounaan<sup>35</sup> durante el primer año del proyecto. Durante diez meses, un guía semiprofesional wounaan y un guía profesional dictarán cursos sobre identificación de aves y realizarán conteos de aves con el grupo ornitológico los Pelícanos en las comunidades de Río Hondo y Platanares. Se trazarán rutas de observación de aves basadas en sus hallazgos y se construirán senderos y áreas de descanso a lo largo de ellas. Las necesidades adicionales de infraestructura o equipamiento se incorporarán a los planes de negocios y podrán financiarse con fondos de las Cajas Rurales. Se diseñarán, desarrollarán y transformarán digitalmente materiales bioculturales y productos ecoturísticos para las comunidades locales y los ecoturistas, por igual<sup>36</sup>.
- 2.22 Se capacitará a los guías ornitológicos wounaan de las tres comunidades sobre cómo organizar excursiones guiadas que tengan en cuenta la COVID-19, el cumplimiento de reglas básicas de atención al cliente y cómo utilizar y cuidar adecuadamente el equipo ornitológico, como los binoculares, los telescopios y las cámaras de vida silvestre. Recibirán clases de inglés y, cuando se reanuden los cursos de la Cruz Roja o el Sistema Nacional de Protección Civil (SINAPROC), aprenderán también primeros auxilios. También se les impartirá formación sobre cómo navegar las plataformas digitales utilizadas por sus clientes aficionados a la observación de aves y el seguimiento de los territorios de los bosques tropicales<sup>37</sup>. Los turistas aficionados a la observación de aves suelen participar en plataformas digitales en las que verifican y registran sus avistamientos, como E-bird, que sirven también como una herramienta de marketing, ya que estos las usan para informarse sobre los lugares donde avistar especies de interés.
- 2.23 Por último, se realizarán talleres con miembros de las comunidades para desarrollar acuerdos (reglas) internos (acuerdos comunes) sobre la gestión de las precauciones respecto de la COVID-19 en el ecoturismo comunitario, y la alineación con los planes de uso de la tierra de las comunidades y normas que aseguren la conservación de los activos naturales que posibilitan el ecoturismo.

---

<sup>35</sup> Puerto Lara ya había terminado la formación cuando empezó la pandemia.

<sup>36</sup> En 2020, Native Future, por un lado, y el Congreso Nacional Wounaan/FUNDEPW, por el otro, comenzaron a desarrollar materiales educativos bioculturales en productos digitales. Se publicará un libro para niños sobre los pájaros y las tradiciones wounaan que se podrá adquirir en papel o como libro electrónico, videolibro o audiolibro. Estos y otros productos etnoturísticos, como cestas y tallas wounaan, se desarrollarán para vender a los ecoturistas in situ y mediante plataformas digitales.

<sup>37</sup> Las tres comunidades seguirán vigilando sus territorios de bosques tropicales y el hábitat de las aves utilizando las nuevas tecnologías digitales y los datos proporcionados públicamente por el sistema de alertas GLAD de la Universidad de Maryland (Global Land Analysis and Discovery) y el servicio FIRMS (Fire Information for Resource Management System) de la NASA, con el fin de proteger sus activos naturales de las amenazas del fuego y la deforestación. Este tipo de vigilancia remota se está aplicando con éxito en el Amazonas y en Guatemala.

- 2.24 Los productos previstos de este componente son (i) 90 miembros de grupos de guías y otros proveedores de servicios de las comunidades capacitados sobre excursiones y demás servicios que tomen en cuenta la COVID-19; (ii) dos nuevas rutas establecidas y acondicionadas para recibir a turistas aficionados a la observación de aves; y (iii) tres acuerdos (reglas) internos comunitarios adoptados por cada una de las tres comunidades wounaan que participan en el primer año del proyecto. El resultado previsto es la reserva de 72 excursiones ornitológicas.
- 2.25 **Componente III: Acceso a financiamiento y educación financiera (BID Lab: US\$105.754, recursos de contrapartida: US\$116.592).** El objetivo de este componente es implementar un programa de inclusión financiera que beneficie a los miembros de las comunidades y las empresas locales, facilitando el desarrollo de los objetivos financieros de sus miembros y el crecimiento de las empresas locales, incluidas las que participan en la cadena de valor del ecoturismo. La metodología que se implementará para el componente de inclusión financiera facilitará a los empresarios y accionistas el acceso a préstamos, como se describe a continuación. La devolución de los préstamos alcanzará el 98,5% de la cartera total de préstamos (sobre la base de las tasas históricas del modelo de Cajas Rurales), lo que refleja un buen rendimiento para los microcréditos<sup>38</sup>.
- 2.26 La experiencia y el proceso de Global Brigades para la creación de Cajas Rurales y el desarrollo de la capacidad de sus miembros para gestionar sus propias necesidades económicas a través de la gestión responsable de los fondos y recursos comunitarios requiere la ejecución de tres etapas. **Etapas 1: Formación del grupo (tres meses):** Se evalúan y seleccionan comunidades potenciales. Se realiza un estudio de referencia completo<sup>39</sup> y se cargan todos los datos para futuras referencias. Se presentan las ventajas, oportunidades y funcionamiento del modelo de banco comunitario a los miembros de la comunidad con la participación de miembros de otras Cajas para complementar la información. Se elige por votación la junta directiva y se establecen los estatutos. **Etapas 2: Creación de capacidad (ocho meses):** Durante este período, el personal de Global Brigades capacita continuamente a los miembros de las Cajas Rurales sobre finanzas, ahorro y préstamos. La Caja se registra como organización de tipo corporativo y el capital semilla es recaudado por la comunidad, igualado por Global Brigades y depositado en una cuenta bancaria comercial. **Etapas 3: Servicios financieros (24 meses):** Se celebran reuniones bancarias cada dos semanas con la presencia de un técnico de Global Brigades. Se reciben y registran los ahorros y los pagos de los préstamos, se evalúan las tasas y el técnico de Global Brigades introduce los datos en el programa informático de gestión y crea un informe de desempeño.

---

<sup>38</sup> Este indicador es históricamente bajo dentro de Cajas Rurales porque (i) los miembros desarrollan un fuerte sentido de propiedad y responsabilidad para mantener su rendimiento, (ii) los miembros son de la misma comunidad y se conocen entre sí, lo que aumenta la rendición de cuentas y (iii) Cajas Rurales tiene formación sobre gestión del riesgo, lo que asegura que la asignación y las condiciones de los préstamos tienen en cuenta la capacidad de pago del cliente.

<sup>39</sup> El estudio de referencia de Global Brigades es un estudio socioeconómico exhaustivo que, entre otras cosas, proporciona información sobre el acceso financiero, por ejemplo sobre el nivel de ahorros y la disponibilidad de préstamos, las restricciones para acceder a los recursos financieros y las tasas de interés de los créditos de intermediarios.

Los miembros de la junta directiva reciben capacitación continua para resolver problemas, llevar registros, gestionar las necesidades de los miembros y seguir desarrollando sus capacidades de liderazgo y gestión.

- 2.27 Además de facilitar el acceso a los servicios financieros, se impartirán talleres de planificación financiera con miembros del banco comunitario con el objetivo de fomentar la educación financiera, la cultura del ahorro y el endeudamiento prudente. La metodología de la capacitación sobre finanzas y gestión empresarial requiere utilizar marcos de consultoría empresarial para identificar oportunidades de generación de mayores ingresos y resolver los desafíos financieros de las pequeñas empresas rurales (como los operadores turísticos). También ofrece apoyo a las pequeñas empresas para evaluar la viabilidad de recurrir a préstamos con bajas tasas de interés o crear una estrategia de ahorro para alcanzar sus objetivos económicos.
- 2.28 Los productos que se prevé financiar son<sup>40</sup> (i) 2 Cajas Rurales establecidas con cuentas bancarias; (ii) 3 Cajas Rurales registradas como empresas locales con personalidad jurídica corporativa; (iii) 12 juntas directivas capacitadas en gestión de carteras y contabilidad; (iv) 150 miembros de las comunidades capacitados sobre finanzas básicas tras un diagnóstico de necesidades; y (v) 13 propietarios de negocios de la cadena de suministro del ecoturismo capacitados sobre gestión financiera y empresarial.

## **B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto**

- 2.29 Se prevé que la ejecución del proyecto produzca los siguientes impactos al final del tercer año: (i) 17 empresas de participantes en el proyecto con mayores ventas anuales de excursiones y productos ecoturísticos. Los resultados previstos son los siguientes: (ii) 100% de los operadores turísticos participantes en condiciones de recibir pagos electrónicos; (iii) más del 50% de las excursiones reservadas a través de canales digitales; (iv) 72 excursiones ornitológicas reservadas; (v) 149 cuentas de ahorro abiertas en Cajas Rurales (desglosadas por sexo); (vi) devolución del 98,5% de los préstamos otorgados a miembros de Cajas Rurales; (vii) 190 préstamos otorgados a miembros de Cajas Rurales; y (viii) 85% de los préstamos destinados al desarrollo de empresas pequeñas o actividades productivas (generadoras de ingresos). Se ofrece más información al respecto en la Matriz de Resultados (Anexo I).
- 2.30 **Seguimiento y evaluación.** Global Brigades se encargará de recopilar los datos para los informes durante todo el proyecto. El sistema de seguimiento y evaluación de Global Brigades permitirá el seguimiento de los datos en cuatro niveles (comunidades, empresas, personas y estudio de referencia a nivel de los hogares). Se supervisará el progreso de todas las empresas que participen en este proyecto en cada fase de desarrollo en APRICOT, un sistema de bases de datos que genera informes y permite realizar un seguimiento del progreso en las

---

<sup>40</sup> Los objetivos de este componente se fijaron a nivel comunitario partiendo de la base de que una gran parte de los miembros de la comunidad participan en actividades productivas de la cadena de valor del ecoturismo. Además, el financiamiento estará impulsado por la demanda y no condicionado a la participación en la cadena de valor del ecoturismo.

comunidades, los hogares y las empresas. Toda la información financiera se genera en las reuniones de las Cajas Rurales y se transfiere mediante dispositivos móviles en formularios Smartsheet a una base de datos que luego se carga en el sistema de Village Savings and Loans para supervisar el desempeño de cada Caja Rural. El seguimiento continuo (quincenal) realizado sobre el terreno por parte del personal de Global Brigades, junto con el liderazgo de los voluntarios de cada banco comunitario, proporcionarán suficiente información para elaborar los informes necesarios.

- 2.31 El gestor de proyectos de Native Future organizará reuniones mensuales con el personal de ejecución de la FUNDEPW y con Keteka para hacer el seguimiento de los avances logrados en los Componentes I y II. Cuando los viajes internacionales vuelvan a ser seguros, voluntarios de Native Future ayudarán a los guías, los operadores turísticos y las comunidades a autoevaluar su capacidad de satisfacer las expectativas de los turistas aficionados a la observación de aves. Se recogerán comentarios por medios digitales y en persona (por ejemplo, mediante encuestas o entrevistas) de los turistas que visiten las comunidades y de los que participen en las actividades de conteo de aves con el fin de comprender mejor su experiencia. Los cursos de formación se actualizarán todos los años para subsanar las deficiencias identificadas en los comentarios y atender posibles necesidades de asistencia técnica.
- 2.32 En cuanto al componente de transformación digital, las estadísticas relativas a internet se generarán automáticamente y podrán medirse en tiempo real con el programa informático Puente y la plataforma Keteka, y los datos relativos con la formación, la conectividad y las finanzas se evaluarán mensualmente a medida que se recojan y se comunicarán a Global Brigades. Puente proporcionará datos en tiempo real sobre la interacción de los usuarios con la aplicación. El éxito inicial significa que los usuarios están utilizando activamente todas las funciones, incluidos el calendario, las herramientas de comunicación, los datos de reserva y las integraciones con las plataformas de distribución. Si un usuario pasa de activo a pasivo, se lo contactará para determinar el motivo y se procurará que vuelva a utilizar el sitio activamente. Se mantendrán diálogos directos mensuales (por teléfono, correo electrónico o mensajes de texto) con usuarios de las comunidades beneficiarias para recoger sus opiniones y mejorar el producto.
- 2.33 En cuanto al componente de ecoturismo y conservación, se presentarán informes trimestrales de las actividades del proyecto a Global Brigades, en los que se describirá la evolución de los indicadores junto con pruebas fotográficas. El gestor de proyectos de Native Future organizará reuniones mensuales con el personal de ejecución de la FUNDEPW y con Keteka para hacer el seguimiento de los avances logrados en los Componentes I y II. Cuando los viajes internacionales vuelvan a ser seguros, voluntarios de Native Future ayudarán a los guías, los operadores turísticos y las comunidades a autoevaluar su capacidad de satisfacer las expectativas de los turistas aficionados a la observación de aves. Se recogerán comentarios por medios digitales y en persona (por ejemplo, mediante encuestas o entrevistas) de los turistas que visiten las comunidades y de los que participen en las actividades de conteo de aves con el fin de comprender mejor su experiencia. Los cursos de formación se actualizarán todos los años para subsanar las deficiencias identificadas en los comentarios y atender posibles necesidades de asistencia técnica.



- 2.34 Como organismo ejecutor, Global Brigades presentará informes de avance a BID Lab cada seis meses, utilizando la Matriz de Resultados como referencia y complementándola con las observaciones de los otros organismos ejecutores del proyecto. Una vez finalizado el proyecto, se presentará un informe final sobre el estado de ejecución.
- 2.35 BID Lab encargará la realización de una evaluación final. Un evaluador independiente valorará el éxito del proyecto en función del grado de consecución de los resultados previstos y los retos que hayan debido superarse para conseguirlos. La evaluación final se fundará en información aportada directamente por las partes implicadas en la ejecución del proyecto, incluido un grupo representativo de beneficiarios (empresarios, miembros de las Cajas Rurales y operadores turísticos), así como en los datos presentados semestralmente por Global Brigades desde el inicio del proyecto.

### **III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS**

#### **A. Alineación con el Grupo BID**

- 3.1 Este proyecto está plenamente alineado con las siguientes iniciativas: (i) el Plan de Desarrollo Integral de Pueblos Indígenas de Panamá, particularmente con su eje económico, destinado a desarrollar una cultura centrada en el medio ambiente y la productividad, con especial atención a la protección y la conservación de los territorios indígenas y su desarrollo económico; y (ii) el Plan Maestro de Turismo Sostenible (2020-2025), que busca que las comunidades indígenas locales se beneficien directamente de los efectos positivos del turismo, incrementando su participación en el sector y otorgando visibilidad a su cultura y riqueza patrimonial.
- 3.2 El proyecto también es congruente con (i) la Estrategia del BID con Panamá para 2015-2019 y la prioridad de mejorar la competitividad y promover la inclusión social en el contexto de un modelo de desarrollo sostenible e incluyente, concretamente para mejorar los medios de subsistencia de las comarcas indígenas del país; y (ii) la segunda dimensión de éxito del Marco Sectorial de Turismo del BID<sup>41</sup> (la porción de beneficios económicos del turismo captada por la población local y vulnerable aumenta en el tiempo). El proyecto tendrá como objetivo generar beneficios socioeconómicos más cuantiosos y equitativos para las tres comunidades locales, reforzando los vínculos locales con las cadenas de valor del turismo y asegurando que el gasto turístico llegue a los segmentos sociales meta.
- 3.3 También hay posibles sinergias con el proyecto de BID Invest (West Resort) en la provincia de Bocas del Toro, por el que se está invirtiendo en servicios de asesoramiento para desarrollar una ruta del cacao para apoyar y recuperar una comunidad indígena en el territorio. La solución de este proyecto podría reproducirse posteriormente en esta zona del país.

---

<sup>41</sup> Documento de Marco Sectorial de Turismo 2017, Banco Interamericano de Desarrollo (<https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-112499197-12>).

- 3.4 Sobre la base de los resultados previstos y los indicadores sujetos a seguimiento durante la vigencia del proyecto, se prevé que este proyecto pueda demostrar su contribución a cinco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas. Más concretamente, se prevé que el proyecto contribuya al ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) y ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

## **B. Ampliación de escala**

- 3.5 Se prevé que la **ampliación de escala a nivel nacional** se produzca en paralelo a este proyecto e implique a los mismos socios ejecutores en sus funciones actuales. El plan de ampliación capitaliza la estrategia de crecimiento de Global Brigades para su programa comunitario de microfinanzas, con el que pretende crear y fortalecer 150 bancos comunitarios (Cajas Rurales) para 2021 y 300 para 2022. Hay una oportunidad de ampliar el proyecto a otras comunidades con potencial turístico en las que Global Brigades ya está aplicando su programa de inclusión financiera (véase el Componente III) y complementarlo con los Componentes I y II. También hay una gran oportunidad de incluir a las comunidades ya seleccionadas por la ATP para promover el desarrollo turístico y complementar esa iniciativa con la implementación de los tres componentes. Esta estrategia puede contribuir a ampliar la escala del proyecto añadiendo un componente de eficiencia, puesto que reducirá el costo de ejecución al tiempo que ayudará a identificar comunidades elegibles para ampliar la solución e iniciar conversaciones con las autoridades locales competentes.
- 3.6 En los cinco territorios indígenas de Panamá habitan unas 346 comunidades, muchas de las cuales tienen potencial para crear productos que atraigan a turistas locales e internacionales. El objetivo es ampliar la escala del proyecto a todos los territorios indígenas elegibles que expresen interés, y ejecutar los componentes del proyecto aplicando prácticas óptimas e incorporando las lecciones aprendidas durante la ejecución y la gestión para que la ampliación sea más eficaz en función de los costos. Puede que algunas comunidades se estén beneficiando ya de un componente, por lo que solo necesitarán los otros dos para complementar las actividades en curso. Eso también reducirá los costos de ejecución. Teniendo en cuenta que aproximadamente 34 de esas comunidades indígenas (el 10% del total) pueden tener oportunidades turísticas incipientes o sin explotar, el número de beneficiarios a nivel comunitario podría ascender a 4.000, contando los efectos de la llegada de turistas y los servicios y productos que se ofrecen a nivel local.
- 3.7 El brazo financiero de Global Brigades, Eskala ([www.eskala.org](http://www.eskala.org)), es una empresa privada que está invitando a inversionistas a financiar proyectos socialmente responsables en operaciones de microfinanzas. La expansión de Global Brigades a 150 nuevos bancos comunitarios está siendo financiada por inversionistas de Eskala. Tanto Global Brigades como Native Future seguirán realizando sus campañas anuales de captación de fondos y comenzarán a promover los resultados del proyecto en esas campañas para captar el interés de nuevos agentes financieros en el modelo de tres vertientes. Para complementar los recursos del componente de transformación digital del modelo, Keteka se está preparando para una ronda de captación de fondos de serie A, cuya propuesta de valor a los inversionistas se centrará en la ampliación del programa informático

Puente, a fin de seguir financiando la empresa con una combinación de ingresos y captación de fondos.

- 3.8 Las comunidades asociadas a la red de Cajas Rurales interesadas en desarrollar o fortalecer actividades de ecoturismo y en establecer una presencia digital con el apoyo de Keteka podrán acceder a lecciones aprendidas y prácticas óptimas para el desarrollo de empresas comunitarias de ecoturismo, a los productos crediticios específicos para el sector que puedan diseñarse durante el proyecto y a la incorporación de sistemas de pagos electrónicos. Además, Global Brigades consolidará y ampliará el modelo operativo para la constitución de Cajas Rurales como una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) que organizará la estructura legal para el aumento de miembros de la comunidad e incrementará la capacidad para realizar transacciones financieras con otras instituciones de préstamo.
- 3.9 **Oportunidades regionales en Nicaragua, Guatemala y Bolivia.** Keteka y Global Brigades están colaborando con pequeños empresarios y otros miembros de comunidades indígenas de Guatemala y Nicaragua para que participen en actividades de desarrollo económico proporcionando acceso local a servicios financieros asequibles a través de un banco comunitario y facilitando la transformación digital y la accesibilidad a los mercados. Native Future se centra actualmente en Panamá, pero está buscando oportunidades para ampliar sus operaciones en esos países. Además, Keteka ya trabaja en Bolivia, y tanto Global Brigades como Native Future tienen interés en expandirse a ese mercado. Orientar la ampliación de escala a países en donde al menos uno de los socios ya tiene presencia puede ayudar a facilitar la entrada del resto de los socios y permitir a los ejecutores aprovechar la experiencia operativa en el contexto local y las relaciones establecidas con los interlocutores pertinentes. Con la ampliación de la escala fuera de Panamá, el proyecto podría beneficiar a 9.000 personas en los próximos cinco años. Aunque Keteka y Global Brigades trabajan en esos países, no lo hacen necesariamente en las mismas comunidades.

### C. Riesgos del proyecto e institucionales

- 3.10 **Riesgo 1: Mantenimiento de los hábitos de viaje en 2021-2022/baja demanda turística.** Si se producen cambios mínimos en los hábitos de viaje en 2021 o 2022, las comunidades participantes tardarán en percibir ingresos del turismo. Este es un riesgo al que se enfrenta el sector turístico a nivel mundial, pero las comunidades que se anticipen a la recuperación estarán preparadas para asumir el gran flujo que se espera<sup>42</sup>. **Mitigación:** Hacer que el ecoturismo sea más atractivo para una demanda disminuida centrándose en la observación de aves como una actividad propicia al distanciamiento social, capacitando a los guías sobre medidas para prevenir la propagación de la COVID-19 y desarrollando acuerdos comunitarios sobre la gestión de las precauciones relativas a la COVID-19 en el ecoturismo.
- 3.11 **Riesgo 2: Brotes en las comunidades y restricciones de viajes por causa de la COVID-19.** Si la COVID-19 se propaga dentro de las comunidades, se verán

---

<sup>42</sup> Una encuesta realizada recientemente por EasyJet revela que el 65% de los europeos ha reservado un vuelo para 2021 en vista de las campañas de vacunación.

afectados el plan de trabajo y la capacidad de los turistas para llegar, lo que podría retrasar la ejecución de las actividades entre dos semanas y un mes.

**Mitigación:** Se incluirán protocolos para prevenir la COVID-19 en las actividades de creación de la capacidad y la formación de los guías.

- 3.12 **Riesgo 3: Ciclos de financiamiento cortos para las actividades de conservación.** Aunque históricamente el financiamiento ha sido recurrente, la escasa duración de los ciclos de toma de decisión restringe la capacidad de los socios de comprometer fondos para los tres años del proyecto desde el principio.

**Mitigación:** Contactar a los agentes financieros cada trimestre con información actualizada para no perder oportunidades de financiamiento.

- 3.13 **Riesgo 4: Imposibilidad de establecer una conexión de transporte fiable entre las comunidades y los centros turísticos.** Si no se establece una conexión de transporte fiable entre las comunidades y los centros turísticos existentes, las comunidades no podrán beneficiarse de los ingresos por turismo. Esto es siempre un riesgo para las operaciones turísticas en las zonas rurales. No obstante, una vez que se establecen conexiones fiables, la capacidad de las comunidades de recibir al turismo aumenta considerablemente. **Mitigación:** Se aprovechará la conexión de Keteka con los proveedores de transporte de Panamá para facilitar las asociaciones con las comunidades.

#### IV. PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.000.000, de los cuales US\$500.000 provendrán de BID Lab y US\$500.000 de la contraparte. El instrumento que se utilizará es una operación de cooperación técnica (fondos no reembolsables), dada la naturaleza del modelo de tres vertientes y los beneficiarios a los que está dirigido. Los recursos del BID Lab se utilizarán para financiar asistencia técnica, actividades de capacitación y gastos de coordinación del proyecto.

	BID Lab (US\$)	Contraparte (US\$)	Total (US\$)
<b>Componentes del proyecto</b>			
Componente I: Transformación digital para establecer presencia en internet y conexión con el mercado turístico	128.046	214.650	342.696
Componente II: Ecoturismo y conservación liderados por indígenas	102.800	128.710	231.510
Componente III: Acceso a financiamiento y educación financiera	105.754	116.592	222.346
Administración del proyecto (costos de la unidad de ejecución)	140.400	40.048	180.448
Evaluaciones, auditorías e imprevistos	23.000	-	23.000
<b>Total general</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>1.000.000</b>
<b>% de financiamiento</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

## V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

### A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 La Fundación Brigadas Globales de Panamá será el organismo ejecutor del proyecto y suscribirá el acuerdo con el Banco. El trabajo de Global Brigades con dirigentes y miembros de comunidades indígenas y empresarios pequeños ha demostrado que el desarrollo económico comienza con el acceso local a servicios financieros asequibles a través de un banco comunitario. La iniciativa está gestionada principalmente por mujeres de las comunidades, que se autodenominan accionistas y se reúnen una vez a la semana. Global Brigades ayuda a empresarios de las comunidades a desarrollar sus actividades económicas facilitando acceso a los servicios bancarios. Mientras las comunidades impulsan su propio crecimiento económico, Global Brigades adopta un enfoque holístico centrado en la aplicación de soluciones innovadoras y sostenibles en materia de atención sanitaria, educación, agua, saneamiento e higiene. Global Brigades facilita la inversión social y el asesoramiento empresarial presencial y a distancia por parte de profesionales voluntarios, servicios a menudo pasados por alto por el sector financiero comercial, que aceleran aún más el desarrollo económico de las comunidades asociadas<sup>43</sup>.
- 5.2 Global Brigades tiene 10 años de experiencia trabajando con socios en el sector del desarrollo y las microfinanzas en Panamá, como el BID, el Banco Mundial<sup>44</sup>, Kiva y el Cuerpo de Paz. El informe del PNUD de 2019 sobre Panamá describe a Global Brigades como una ONG internacional que trabaja principalmente con comunidades indígenas. Su modelo holístico es un enfoque de desarrollo sostenible.
- 5.3 Global Brigades suscribirá un acuerdo de asociación con Native Future, la FUNDEPW y Keteka para la ejecución del proyecto y la aportación de recursos de contrapartida. **Native Future** es una organización 501(c)3 sin fines de lucro que ayuda a los pueblos indígenas de Panamá a proteger y conservar el ecosistema. Native Future lleva colaborando con las comunidades indígenas wounaan de Panamá desde 2004, ayudándolas a proteger sus derechos sobre la tierra, defender su gestión de los ecosistemas de la selva tropical y educar a sus jóvenes. En 2017, Native Future y el Congreso Nacional Wounaan, con FUNDEPW, organizaron el Censo de Aves Wounaan para crear capacidad en

---

<sup>43</sup> El personal técnico de Global Brigades reside en la zona, por lo que se programan visitas presenciales cada 15 días (un miembro del personal por cada grupo de 20 miembros). Un miembro de la comunidad wounaan capacitado en gestión contable proporciona asistencia técnica en el idioma nativo. Dadas las dificultades para acceder a la zona, se contratará a antiguos tesoreros de Cajas Rurales ubicados en cercanías de las comunidades wounaan. Global Brigades tiene presencia en Puerto Lara y desarrollará un modelo de inclusión financiera en las otras dos comunidades seleccionadas.

<sup>44</sup> En el informe del Grupo del Banco Mundial sobre la ejecución del proyecto piloto para el empoderamiento económico de las mujeres indígenas, se destaca la manera en que la implementación de los bancos comunitarios y las capacitaciones de Global Brigades ayudan a las beneficiarias a cambiar la utilización de los subsidios de la protección social, pasando del mero consumo al ahorro y la inversión. Los préstamos concedidos se utilizan para sufragar diferentes gastos personales, como la educación de los hijos, exámenes médicos e inversiones empresariales, entre otros. La mayoría de las beneficiarias no había tenido una cuenta bancaria en su vida y ninguna había obtenido un préstamo.

materia de turismo ornitológico y conservación biocultural en determinadas comunidades seleccionadas. Native Future y la FUNDEPW liderarán la ejecución del componente relativo al ecoturismo y la conservación de la biodiversidad liderados por indígenas.

- 5.4 **Keteka LLC** es un mercado donde los viajeros pueden encontrar y reservar las excursiones y actividades más auténticas de América Latina, con guías locales validados. Keteka ha colaborado con operadores turísticos comunitarios de regiones remotas de América Latina desde 2014 y actualmente trabaja con 320 operadores turísticos en 18 países. Keteka fue fundada por dos exvoluntarios del Cuerpo de Paz que desarrollaron capacidad en materia de turismo en comunidades de Panamá. Puente es un programa informático desarrollado por Keteka que permite a los operadores turísticos locales gestionar sus negocios y conectarse con viajeros de todo el mundo por internet. Keteka dirigirá la ejecución del componente de transformación digital del proyecto. El acuerdo de asociación que se firmará entre Global Brigades, Keteka LLC, Native Future y la FUNDEPW incluirá una disposición que permitirá a Global Brigades utilizar el programa informático Puente durante el proyecto.

## **B. Estructura y mecanismo de implementación**

- 5.5 Global Brigades supervisará la coordinación y administración del proyecto. Una unidad de ejecución integrada por un gerente de programa y un asistente apoyará la implementación de las actividades del proyecto y gestionará los recursos de contrapartida de forma eficiente y eficaz. El gerente de programa participará activamente en la estructura logística y operativa del proyecto, será responsable de la gestión cotidiana, dirigirá los procesos de adquisición previstos en el proyecto y ayudará a Global Brigades a recopilar datos sobre los avances realizados para presentar informes semestrales sobre el estado del proyecto a BID Lab.
- 5.6 Global Brigades organizará reuniones periódicas de coordinación con todos los organismos participantes para supervisar la evolución del proyecto y determinar puntos de acción y estrategias clave. BID Lab apoyará a Global Brigades en las decisiones estratégicas conexas. Keteka supervisará la ejecución de las actividades del proyecto previstas en el Componente I; Native Future y la FUNDEPW dirigirán la ejecución del Componente II; y Global Brigades se encargará de las actividades relacionadas con el Componente III, al tiempo que supervisará la coordinación general de las metas operativas y los recursos financieros.

## **VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 6.1 **Desembolso por resultados y acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los acuerdos estándar de BID Lab especificados en el Anexo V sobre el desembolso por resultados y las políticas sobre adquisiciones y contrataciones y gestión financiera aplicables al sector privado, según lo establecido en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (documento OP-273-12 de junio de 2019) y las Directrices de BID Lab para la gestión de hitos y la supervisión financiera de las operaciones de cooperación técnica.

- 6.2 **Se utilizarán las políticas de Global Brigades para las adquisiciones y las contrataciones.** Junto con el plan de trabajo anual se presentará un plan anual de adquisiciones y contrataciones. BID Lab someterá las adquisiciones y contrataciones fundamentales relacionadas con cuestiones altamente técnicas a revisiones ex ante. Global Brigades pondrá a disposición del Banco sus estados financieros anuales. BID Lab revisará los recursos aplicados al proyecto con recursos de la contribución y verificará las prácticas financieras y las adquisiciones y contrataciones.

## **VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 7.1 **Divulgación de información.** La información contenida en el presente documento se clasifica como pública tras su aprobación en virtud de la Política de Acceso a Información del Banco<sup>45</sup>.
- 7.2 **Propiedad intelectual.** El organismo ejecutor será el titular de los derechos de propiedad intelectual de todas las obras que se produzcan o los resultados que se obtengan en el marco del proyecto. El organismo ejecutor otorgará al Banco una licencia irrevocable, no comercial, mundial, perpetua, exenta de regalías y no exclusiva para utilizar, copiar, distribuir, reproducir, exhibir públicamente y presentar toda propiedad intelectual del organismo ejecutor derivada exclusivamente de la ejecución del proyecto. El Banco utilizará la licencia para lograr los objetivos relacionados con el intercambio de conocimientos de BID Lab y en ningún caso venderá ni otorgará los derechos de propiedad intelectual a terceros con fines comerciales o económicos. Los derechos de propiedad intelectual de cualquier obra o producto que se hayan desarrollado previamente y vayan a utilizarse en el proyecto pertenecerán al titular original.

---

<sup>45</sup> Enlace a la [Política de Acceso a Información](#).