COMUNIDAD ANDINA

SECRETARIA GENERAL

CONSULTORIAS

SG/CEPS.012.2004
23 de agosto de 2004
2.19.37

ESTRATEGIA TURÍSTICA EN EL MARCO DE LA COMUNIDAD ANDINA

PREPARADO POR

RAÚL JARAMILLO PANESSO
Consultor

BOGOTÁ, AGOSTO DE 2004

LAS OPINIONES CONTENIDAS EN ESTE DOCUMENTO SON DE RESPONSABILIDAD DEL(OS) AUTOR(ES) Y NO REFLEJAN POSICIONES INSTITUCIONALES DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA.

Comunidad Andina de Naciones
DOCUMENTO FINAL - TURISMO
Agosto-04

Estrategia Turística en el marco de la CAN

Elaborado por: RAÚL JARAMILLO PANESSO

Destinatario: María E. Dangond Quintero
Gerente de Proyecto
Secretaría General de la Comunidad Andina
Paseo de la República 3895, Lima - 27 Perú
Tel. (+511) 411 1453
Fax. (+511) 221 3329
www.comunidadandina.org

Bogotá, Agosto de 2.004

Presentación

Este no es un compendio de necesidades, ni tampoco un catálogo de tareas posibles, sino una selección de puntos a considerar y acciones a tomar dentro de una concepción estratégica común para los países miembros de la CAN, en materia turística. El documento está dirigido a lectores que no necesariamente conocen el tema turístico de manera profesional pero tienen que ver con él, bien porque ocupan posiciones técnicas en los gobiernos o en la misma sede administrativa de la CAN, bien porque el documento irá a hacer parte del *dossier* dirigido a entidades de cooperación internacional que procesan solicitudes de toda índole. Unos y otros aceptarán de buen grado unas cuantas líneas de orientación.

A lo largo de casi cuatro décadas corridas desde la firma del Acuerdo de Cartagena, abundan los antecedentes de agenda en asuntos relacionados con turismo: promoción conjunta, tránsito libre interfronterizo, internación temporal de vehículos, circuitos compartidos, sistema de pagos bajo régimen de *clearing*, normas homologadas de registro estadístico, capacitación, cielos abiertos para el movimiento aéreo intrarregional, participación en ferias internacionales, tarifarios preferentes, etcétera. Muchas se ejecutaron y otras siguen pendientes, en parte por dificultades de instrumentación, pero además por ausencia de un orden estratégico que invite a los cinco países a acometerlas de manera estable y persistente, hasta lograr los resultados esperados.

La falta de un marco que provea el análisis de las mejores conveniencias de integración (más que de las necesidades en si mismas), tiende a inventariar programas de orden turístico en profusión y sin concierto, lo cual en últimas desanima su emprendimiento y hace casi imposible un monitoreo eficaz. No es sólo efecto de la cantidad, desde luego, sino también de las asimetrías respecto de lo que cada país miembro considera más urgente o más importante en su política turística propia. Y también, de que al emprender determinados planes, se necesita contar con instrumentos previos que unos países tienen más desarrollados que otros, lo cual provoca respuestas demasiado desiguales frente a cada iniciativa.
Por ello, la Secretaría General encontró inaplazable intentar aquí mismo una oportunidad de reexaminar de manera holística el tema y tratar de organizar una agenda que obedezca a un orden consensuado. Buscando, por otra parte, que el tamaño del esfuerzo a emprender esté proporcionado a los recursos.

Es la manera de poder superar el tono cambiante de interés por parte de los ministros y directores de turismo andinos a las propuestas surgidas en el escenario de la CAN, tratando, a la vez, de que una vez adoptadas, éstas se afecten lo menos posible con los frecuentes relevos de altos funcionarios y de los propios gobiernos.

El consultor, por su parte, procuró que los programas y estrategias escogidos no generen compromisos desproporcionados para los países con menor desarrollo turístico, ni ventajas mayores para unos que para otros

El documento pretende examinar de manera sucinta seis subtemas:

- marco estratégico general, a manera de diagnóstico situacional
- clusters y productos turísticos que pueden potencializarse en conjunto
- instrumentos de desarrollo a posible disposición
- inversión pública en infraestructuras y equipamientos
- estrategia conjunta en el plano internacional y
- proyectos específicos de curso inmediato.

Salvo el primero, que sirve de apretado marco-diagnóstico, y del último, donde se desarrollarán perfiles de cinco programas ya acordados para su presentación a fuentes de financiamiento, en cada uno de los cuatro items restantes se formularán recomendaciones estratégicas. El resultado son veintiséis recomendaciones en total, que el consultor califica al final según una matriz de prioridades, dado que el objetivo central del documento es precisamente ofrecer una guía para reordenar esas prioridades. La idea es que los miembros del CAATUR hagan su respectivo ejercicio de calificación, para proceder a la selección final.

A tal fin, se las agrupará en dos escalas:

⇒ acciones con mayor efecto de arrastre a corto plazo y
⇒ acciones con mayores efectos permanentes

La calificación (de 1 a 5) en los dos factores antedichos se aplicará también para ponderar los impactos de cada estrategia en cinco ámbitos:

- desarrollo empresarial
- crecimiento del mercado
- formación de capital humano
- empoderamiento y participación de las comunidades receptoras y
- sostenibilidad del recurso.

Las calificaciones más altas ayudarán a la consiguiente toma de decisiones. Habría un considerando extra para añadir al análisis, que el consultor desconoce totalmente (por lo cual no lo incluyó en la tabla): se trata del costo relativo frente a la disponibilidad de recursos. La Secretaría podría adicionarlo, si lo considera pertinente.

La falta de medios para una gestión de armonización de políticas y concertación de acciones al interior mismo de la CAN, ha sido otro impedimento para ir más lejos, acompañando el esfuerzo de los gobiernos. El CAATUR juega más como una instancia deliberativa que como un canalizador de planes y programas, en buena medida porque los Ministerios y Direcciones Nacionales de Turismo están comprometidos primeramente con los planes gubernamentales y las urgencias internas del respectivo país, de manera que los programas subregionales entran tarde en el reparto de presupuestos y asignación de tareas.

Por todo lo cual, entre una y otra recomendación habrá también indicaciones para fortalecer el papel institucional, que en cierto grado dependerán de las oportunidades de cooperación interna y externa..

COMUNIDAD ANDINA:
INDICADORES DE TURISMO

VARIABLES	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
TURISMO RECEPTOR										
Miles de Turistas	2,431	2,748	3,199	3,405	3,299	3,029	2,719	2,799	2,949	2,832
Ingresos de divisas										
Millones de dólares	1,832	2,101	2,244	3,016	3,147	3,094	2,983	3,042	3,185	2,760
TURISMO EMISOR										
Miles de Turistas	2,110	2,431	2,625	2,638	2,782	3,127	3,100	3,749	3,831	3,873
Egresos de divisas										
Millones de dólares	3,307	3,329	3,172	3,970	4,479	4,325	3,470	3,668	3,974	3,544
LLEGADA DE TURISTAS EXTRANJEROS										
POR MODO DETRANSPORTE										
Miles de personas										
TOTAL	2,431	2,748	3,199	3,405	3,299	3,029	2,719	2,799	2,949	2,832
Aire (1)	1,375	1,430	1,744	1,523	1,642	1,853	1,610	1,526	1,590	1,480
Carretero (1) (2)	1,019	1,210	1,329	1,203	957	314	319	368	466	417
Marítimo (1)	32	103	119	90	46	62	59	64	65	60
Otros (1) (3)	3	6	6	5	5	5	5	6	4	3
LLEGADA DE TURISTAS EXTRANJEROS										
POR PAIS DE ORIGEN										
Miles de personas										
Europa	504	476	578	758	753	744	716	736	759	704
Norteamérica	477	493	607	773	841	831	754	745	820	771
Japón	19	17	19	27	25	21	16	14	14	16
CAN	1,107	1,321	1,490	1,259	994	649	612	708	767	774

(1) A partir del año 1996 no incluye Perú

(2)Año 1998 y 1999 no incluye Venezuela

(3) Fluvial y sin especificar

Elaboración: COMUNIDAD ANDINA, Secretaría General, Proyecto 4.37.52 Estadística.

A. MARCO ESTRATÉGICO

A.1 POSICION EN EL MERCADO

El turismo adquiere peso cada vez mayor en las economías de los países miembros (desde el 2.3% del PIB para Colombia, el más bajo, hasta el 4.4% para Ecuador). La situación que enmarca la demanda de turismo para la subregión en el contexto de las Américas podría sintetizarse así:

- El principal captador suramericano -Brasil- se encuentra debilitado por una imagen externa de inseguridad y pérdida de excelencia en la gestión de los centros balnearios de más renombre, sumada al envejecimiento de la planta hotelera de *sol y playa* [1]. Eso hace vulnerable una porción así sea pequeña del mercado brasilero por parte de oferta playera venezolana o colombiana. También puede ser afectada por nuevas ofertas multidestino respecto del mercado argentino y europeo, en relación con el producto amazónico. Pero además, Brasil presenta excedentes de mercado interno que podrían desviarse fácilmente para la CAN, si mejoran las condiciones de conectividad.

- Estados Unidos ejerce un papel beligerantemente restrictivo de los viajes de sus nacionales hacia la región. Aún así, probablemente siga creciendo despacio respecto de los países aparentemente más tranquilos, como Ecuador y Perú mismo. Con toda probabilidad, en cambio, se mantendrá por un buen tiempo alejado de Colombia, Venezuela y Bolivia, salvo en segmentos especializados. El mercado étnico desde USA para la CAN irá adquiriendo cada vez más preponderancia.

- Canadá seguirá manteniendo una demanda interesante respecto de ofertas colombo-venezolanas de la cuenca caribeña y algunos productos ecoturísticos andinos y amazónicos, pero se trata de un mercado relativamente pequeño, sin mucha capacidad de crecer.

- México sigue siendo para Suramérica un mercado esquivo pero potencialmente importante, del todo por explorar.

- El mercado centroamericano, por tradición adicto a visitar México, encuentra allí cada día más dificultades expresas o tácitas, resultantes del TLC, que le harán mirar con interés creciente al Caribe (muy limitado en términos de conectividad a las islas mayores) y, por fuerza, hacia el norte de Suramérica. La situación podría acelerarse drásticamente si pudiera resolverse el “Tapón del Darién” entre Panamá y Colombia para abrir la circulación vehicular.

- El Caribe mismo, por pequeño que siga siendo en términos emisivos (y de estar perpetuamente orientado hacia Estados Unidos como destino o como conector forzoso), también por limitantes migratorias tendrá que direccionar una parte importante de sus intereses de negocios, salud, compras y descanso hacia el litoral andino.

- Argentina vive un *boom* receptor inusitado, en su mayor parte dependiente de mercados vecinos, difícilmente replicable de manera sostenible en los grandes mercados emisores. Su propio mercado emisivo ha disminuído drásticamente en

[1] Brasil es el destino que tiene mayor llegada de turistas, 4,8 millones, el que tiene mayor cuota de mercado, 33 por ciento, y también el que más sufrió la contracción de la demanda en 2001: -10,2 por ciento

los tres últimos lustros por menor capacidad de las capas medias para pagarse vacaciones de larga distancia, pero en cambio, aprende las bondades de destinos nuevos más cercanos (el Caribe, por ejemplo).

- Chile, relativamente aislado de la imagen latinoamericana, activo en turismo de negocios y con un bien desarrollado turismo interno, mantiene psicológicamente aislado su mercado de los vecinos –excepto Argentina- en parte por prejuicios políticos y de inseguridad, y en parte aún mayor por desconocimiento. La perspectiva de mediano plazo y la creciente inseguridad en la Argentina amerita un esfuerzo conjunto de atracción hacia la CAN.

- Uruguay y Paraguay seguirán siendo básicamente receptores

- Internamente, la subregión viene de superar un impasse de medio siglo de frontera impermeable entre Perú y Ecuador, y mejora la relación Bolivia-Perú, con cifras muy elocuentes de intercambios turísticos. Sigue relativamente congelada respecto a Venezuela por razones de distancia y por inconvenientes del régimen de visado.

- Venezuela retrocede en lo receptivo. Con un mercado interno de ingresos medios mayores que el resto, ha sufrido cambios radicales de sus viejos hábitos de viaje, caracterizados por una preferencia masiva hacia USA y Europa. El descenso de los ingresos medios reales impele a los venezolanos a buscar destinos menos caros en territorio propio y en grado menor, en el Caribe cercano. Todavía son reacios frente a los destinos de la CAN, situación que sólo podrá superarse con un esfuerzo promocional paciente y continuado.

- Colombia sigue en su larga crisis de turismo receptor. Con un mercado relativamente fuerte, es empero entre los cinco el principal emisor para los colegas subregionales. Seguirá recuperando a gran velocidad demanda por sus productos locales, a raíz del éxito en las campañas de seguridad de las carreteras, con lo cual es posible que el flujo hacia los vecinos disminuya por un tiempo a favor de los destinos interiores. Pero si la revaluación del peso frente al dólar no se detiene, resultarán gananciosos destinos ecuatorianos y peruanos de bajo costo y posibilidad de acceso multimodal. Colombia podría considerarse también un mercado maduro para la oferta venezolana, si se alivian las tensiones entre los dos países y se aligeran los trámites migratorios.

- Perú, en una posición intermedia; y Bolivia y Ecuador, con mercados internos más débiles, cuentan con una posición decidida de los tres gobiernos con miras a robustecerlos a través de campañas de motivación, mejoramiento vial y otras medidas. Es, pues, un momento fértil para ir ambientando productos regionales, empezando por territorios vecinos a las fronteras de los tres países y en conexión con la Amazonia trinacional.

La lectura, en síntesis, es ampliamente favorable a la subregión en el horizonte inmediato, si bien las cifras del decenio muestran un crecimiento irregular y una baja con respecto a la participación inicial en los arribos a la CAN dentro del conjunto suramericano.

Con respecto al mercado de los grandes emisores de media y larga distancia, la situación puede verse así:

- Suramérica está creciendo por encima de la media mundial en cuanto llegadas de grandes emisores [2], excepto Estados Unidos.

- Los otros emisores tradicionales como Alemania, Francia e Italia, continuarán creciendo al ritmo de siempre o más alto, si la promoción no desfallece y la oferta aérea se desbloquea y no se estanca. Los dos grandes competidores exitosos de Suramérica en los últimos quince años: Europa del Este y Asia Pacífico, tienden a estabilizarse, lo cual es un signo positivo.

- Los emisores nuevos hacia AL: Gran Bretaña y Países Bajos, pueden alcanzar una velocidad de crecimiento mucho mayor en la medida en que los "carriers" ofrezcan fácil transporte y se haga una promoción sostenida. España continuará también aumentando sus frecuencias de vuelo y de visita.

- Los nuevos emisores europeos (Europa del Este, Escandinavia, los países balcánicos), están madurando rápidamente frente a productos tropicales de selva y arqueología, y de hecho ya lo están respecto al producto playa caribeña.

- Japón y los émulos asiáticos mantienen reservas por seguridad con respecto a parte de la CAN, y dependen de una logística de transporte muy costosa. Pero muestran creciente interés en los productos arqueológicos y ecoturísticos. Su desempeño mejorará notablemente si se empieza a desarrollar un sistema de charter de distancia "extra larga".

El avance de las negociaciones comerciales por el TLC con Estados Unidos, la emulación de los dos segmentos sudamericanos en el seno de la CAN y el Mercosur, más otros esfuerzos integracionistas y de comercio paralelos, encaminarán necesariamente un aumento sustancial en el flujo de viajeros de negocios.

América del Sur
Llegadas de turistas internacionales
(miles)

PAÍS	1995	%	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002*	%	2003	%
TOTAL SURAMERICA	**11,792**		**15,471**		**15,114**		**15,476**		**14,432**		**12,719**		**14,200**	
Brasil	1,991	16.9%	4,818	31.1%	5,107	33.8%	5,313	34.3%	4,773	33.1%	3,783	29.7%	nd	0.0%
Chile	1,540	13.1%	1,759	11.4%	1,622	10.7%	1,742	11.3%	1,723	11.9%	1,408	11.1%	nd	0.0%
Colombia	1,399	11.9%	674	4.4%	546	3.6%	557	3.6%	616	4.3%	541	4.3%	nd	0.0%
Ecuador	440	3.7%	511	3.3%	518	3.4%	627	4.1%	641	4.4%	654	5.1%	nd	0.0%
Perú	541	4.6%	820	5.3%	944	6.2%	1,027	6.6%	798	5.5%	823	6.5%	nd	0.0%
Venezuela	700	5.9%	685	4.4%	587	3.9%	469	3.0%	584	4.0%	nd		nd	0.0%
Resto América del Sur	5,181	43.9%	6,204	40.1%	5,790	38.3%	5,741	37.1%	5,297	36.7%	5,510	43.3%	nd	0.0%

A.2 AFINIDAD Y COMPLEMENTARIEDAD DE LA OFERTA

La ventaja comparativa comunitaria mayor radica en afinidades históricas, hermandad indígena básica, ancestros y mestizaje relativamente paralelos, lenguaje y visiones comunes del futuro. A ello se añaden elementos de simetría relativa en turismo y unas economías con diferencias no demasiado marcadas. Son seis ventajas ciertas -al menos en lo turístico- que debieran ser explotadas a favor, situación que no asiste en grado similar a otras subregiones de las Américas.

Viejos resentimientos nacionales han sido recientemente superados en su mayoría y la cercanía afectiva de los pueblos que conforman la CAN es mayor que la de los vecinos latinoamericanos de otras latitudes. Tampoco hay disparidades excesivas en el tamaño o los planteamientos geopolíticos, a diferencia de los que pesan sobre el Cono Sur por parte de Brasil, por ejemplo; o sobre Centroamérica por parte de México, por ejemplo; o sobre el conjunto caribeño por parte de Cuba o Puerto Rico, por ejemplo.

En otros aspectos, existen complementariedades que favorecen el turismo y que podrían beneficiar recíprocamente a todos los países, si se trabajan estratégicamente, esto es, en forma conjunta y calculada, de manera que la sumatoria de ofertas en el territorio de la CAN alcance un crecimiento mayor que el que obtendrían los cinco países individualmente considerados. El más obvio campo de complementación (aunque hay varios más) se dá entre los destinos caribeños de Colombia y Venezuela, los destinos arqueológicos de Perú y Bolivia y el ecoturismo de la Amazonia, tres productos que en algún momento podrán ofrecer combinaciones interesantes a la demanda mundial.

Hablando del *cluster* amazónico de la cuenca alta, se trata de un inmenso territorio turísticamente desarrollable y vendible como un producto de universal aceptación sólo en tanto sea ofrecido como un *paquete* que trasciende fronteras. Ninguno de los países de la CAN está en condiciones de posicionar y equipar debidamente la Amazonia de manera individual, como han intentado hacerlo hasta ahora, con enormes complicaciones de logística, muy bajo rendimiento y una creciente insatisfacción de las comunidades receptoras. Como este proyecto recibió prioridad de la CAN hace varios años y ya se encuentra avanzado, se lo tratará dentro de los perfiles de trabajo a corto plazo, al final del documento.

A.3 LO SOCIAL

De manera general, los Estados miembros son conscientes de los beneficios sociales del turismo y han tratado, al menos a nivel declaratorio, de optimizar sus efectos en ese campo. Por lo común, los énfasis tienen que ver con cuatro elementos:

- El turismo como generador de actividad productiva y empleo para muchas personas: los subsectores que componen el turismo generan empleo de manera muy dispar. Tradicionalmente, se asume que la hotelería emplea en promedio una persona por cuarto disponible (con variaciones según escalas de tamaño y categoría), lo cual no es *grosso modo* menos ni más costoso que el promedio de la industria manufacturera. Luce en todo caso superior en costo unitario por empleo, que la media ofrecida por las *pymes*. Pero la ventaja es que por cada empleo hotelero hay una generación de empleo importante durante la construcción y dotación, que activa otros sectores; y luego se generan hasta 3.2 empleos indirectos permanentes en actividades que proveen los insumos alimenticios, lencería, aseo, servicios públicos, etcétera. Aparte, están los efectos del turismo en el empleo que demandan subsectores asociados, como el transporte, las agencias de viajes y casas de cambio, los restaurantes no hoteleros, la guianza, la diversión, la producción y venta de artesanías, los espectáculos y un extenso contingente de actividades invisibles que van desde incremento de las ventas de almacenes, hasta las nóminas gubernamentales de aduanas, aeropuertos, puestos de

inmigración, policía de turismo, etcétera Visto en esa escala, el turismo es uno de los más poderosos instrumentos de generación de empleo productivo formal e informal.

- El turismo como factor equilibrante en las oportunidades de ordenamiento y desarrollo territorial: casi por definición, las regiones más buscadas por el turismo coinciden con niveles locales de ingreso per cápita por debajo de la media del país de que se trate, bien porque se encuentran en periferias lejanas, bien porque distan de centros fabriles y núcleos urbanos de alta densidad, bien porque sus valores ambientales dependen justamente de la inexistencia de actividad productiva. O, como en las costas y playas, donde la tierra laborable es de menor calidad y, por tanto, su rendimiento económico es bajo. Por reflejo inverso, los turistas proceden de los centros más desarrollados y de las capas sociales con excedentes económicos mayores. El efecto neto de redistribución de riqueza es, pues, evidente, tanto de unas escalas sociales altas hacia las bajas, como de las regiones ricas a las pobres.

- El turismo como sector que asume el pago de infraestructura de servicios públicos en zonas deprimidas, ha sido empleado en diversos megaproyectos donde los diseños de factibilidad partieron del supuesto de costear carreteras, puentes, aeropuertos, electrificación, acueductos, saneamiento ambiental, comunicaciones, puestos de salud y otros servicios, como *costos internos* del proyecto, a recuperar por gasto captado de los turistas y nuevos residentes, más otra parte cobrada por valorización de terrenos desarrollables en etapas posteriores. Con lo cual, las entidades públicas (nacionales o pertenecientes a municipios y gobernaciones) resolvieron sus necesidades en esos campos sin tener que desembolsar ningún presupuesto. Los habitantes, por su parte, se lucran de los servicios a tarifas de subsidio.

- Finalmente, el turismo como factor de rescate del acervo histórico y ambiental (que junto con el modernamente llamado *capital social,* conforman el acumulado de mayor valor en el patrimonio no contable de la sociedad), fue y sigue siendo la fórmula más recurrida para hacer costeable el mantenimiento y restauración de innumerables monumentos en el mundo entero, así como la conservación de las más importantes áreas protegidas, que de otro modo hubieran simplemente desaparecido por incapacidad de los Estados de destinar cuantiosos recursos a su preservación indefinida.

Fuera de esas cuatro condiciones que soportan la contribución del turismo más reconocida al desarrollo social en todas latitudes, el asunto reaparece de diversas formas en las estrategias que cada país se propuso en su política turística concreta. Entre ellas, se distingue el proceso recientemente llamado (con cierta impropiedad) “turismo comunitario”, en el cual se involucran diversas formas de participación de las comunidades receptoras en los beneficios del negocio turístico, ya no de manera indirecta sino a través de empresas individuales, familiares o asociativas que se dedican a prestar por si mismas servicios de alojamiento, transporte local, alimentación, guianza, acompañamiento de grupos y otras tareas.

El antecedente más conocido de este modelo tiene que ver con las formas adoptadas bajo el denominado “turismo rural”, donde los turistas optan por alojarse en casas campesinas o de aldeanos, y comparten con éstos buena parte de su vida cotidiana.

Las experiencias de mayor alcance en turismo comunitario en la CAN se tienen en Ecuador y Perú. En el primero, el ministerio de turismo estimuló abundantes iniciativas de minialbergues atendidos por comunidades indígenas, especialmente en la Amazonia. Existe una red independiente, a través de la organización *Ricancie,* cuyo ejemplo más divulgado es el albergue *Capirona,* pero cuenta con más de una docena; otro caso, el de más éxito hasta donde sabemos, es el albergue *Kapawi,* sobre el Pastaza, administrado por *Canodros*, una reconocida operadora turística, en límites con Perú; y un tercer ejemplo importante es *Cotococha,* de la fundación *Yawajee.* En Perú existen también numerosos ensayos pero merecen mención especial el lodge *Bahwaja Kiuñaje* en vecindad del Parque Bahwaja-Sonene y el operador

Explorer´s Inn; la *Posada Amazonas* en el Tambopata; la *Casa Matsiganka* y *Expediciones Wanamei*, en el Parque Manu, y abundan otras más, asistidas por ONG locales y extranjeras.

Colombia tiene un programa avanzado de turismo rural en la zona cafetera, promovido por el Comité de cafeteros y gestionado por propietarios de fincas; recientemente, el gobierno ha reemprendido un plan de posadas de nativos en comunidades mucho menos desarrolladas, varias de ellas indígenas, cuyo primer desarrollo –lamentablemente inconcluso- se tuvo en la isla de Providencia hace más de veinte años. Venezuela cuenta con un muy avanzado modelo de estancias rurales y hotelitos de campiña de muy buena calidad, desarrollados por los particulares en Mérida y Táchira. El gobierno apoya la organización comunitaria indígena más que todo en el frente artesanal, en cercanía a Puerto Ayacucho, sobre el Orinoco.

El consultor desconoce las experiencias de Bolivia, pero dá por descontado que deben existir.

A.4 LA COMPETITIVIDAD

Los esfuerzos gubernamentales y privados por mejorar la competitividad turística son notorios en campos como la calidad de los hoteles y la conectividad interna, pero siguen siendo en general pobres en cuanto a la conformación y fortalecimiento de las cadenas de productos y a la organización del sector para la comercialización internacional.

Los avances más destacables en el cumplimiento de acuerdos de voluntades firmados en función de competitividad entre gobierno y empresarios, se dan tal vez en Ecuador, pero tanto allí como en los demás países es aún muy débil la organización interna de los *clusters* regionales y la integración empresarial. Por la misma razón, no hay logros mayores en la promoción y mercadeo por productos. La crisis de las aerolíneas de la región ha neutralizado gran parte del esfuerzo de los gobiernos por mejorar la conectividad de los destinos distintos de las capitales. La conectividad terrestre y fluvial sigue siendo pobre, no tanto por el número o calidad de las vías en sí, cuanto por la escasez de servicios apropiados para las necesidades de los turistas.

Pese al empeño de los cinco países por descentralizar la gestión del turismo y fortalecer la iniciativa de los núcleos receptores y los entes territoriales en las regiones turísticas, no es visible un fortalecimiento institucional en la mayor parte de éstas, como tampoco lo hay en las instancias del gobierno central. Una de las razones que podría explicar el relativo decaimiento institucional en materia de gestión del turismo es sin duda la crisis fiscal que lleva a recortes presupuestarios más drásticos que en el pasado.

Las normas de apoyo tributario y otros estímulos estatales a las empresas, casi todos desaparecidos desde la adopción de las estrategias neoliberales de finales de los ochentas, tampoco muestran progreso, salvo en el caso colombiano, donde el gobierno actual reimplantó interesantes beneficios a la inversión nueva en hoteles y a la operación del ecoturismo.

El costo del crédito para inversionistas sigue siendo muy elevado (cinco y más veces por encima del costo del dinero en los mercados desarrollados), lo cual hace mayores los requerimientos de capital y disminuye los rendimientos de la inversión.

Continúa un fuerte distanciamiento entre los agentes de viajes con las aerolíneas, por el problema de las comisiones a la venta de tiquetes, lo cual ha traído profundas implicaciones en la cadena de valor del turismo en toda la subregión y provocado rupturas que costará años restañar.

Las tasas aeroportuarias, los impuestos de salida y los cargos a las cuentas de hotel en la subregión son de los más altos del mundo. La molestia mayor por las implicaciones del modelo de cargos extra, no previstos de manera habitual por los turistas, se dá en Ecuador, donde se han hecho más visibles a raíz de la dolarización.

Las ventajas competitivas que siguen desarrollándose con éxito son:

- mejoramiento profesional de los prestadores de servicios
- modernización y ampliación de la planta hotelera urbana
- mayor conciencia de factores de diferenciación que conciernen al patrimonio cultural y ambiental
- una exitosa recuperación del espacio público y del estado general de los polos urbanos receptores que tienen el peso de la "imagen" de la región y se encontraban en mayor deterioro hace diez años: Bogotá, Lima, Quito y Guayaquil, principalmente, han transformado exitosamente su fisonomía.

A.5 INVERSIÓN NACIONAL Y EXTRANJERA

El esfuerzo económico de los gobiernos en materia promocional se mantiene, salvo Colombia y Venezuela (donde disminuyó), pero tampoco muestra aumentos considerables en los demás. La captación de recursos públicos para inversión no promocional (v.gr. en obras de fomento, formación profesional, rescate de entornos degradados, incentivos a la productividad, etc.) se encuentra en términos reales por debajo de los índices de una década atrás.

La restauración de monumentos y la construcción de obras de *puesta en valor* del patrimonio histórico tuvo un auge importante hace diez años con motivo del Quinto Centenario del Descubrimiento, pero luego se detuvo por igual en los cinco países..

La infraestructura general comprometida en el turismo ha tenido progresos notables en proyectos de privatización de carreteras troncales, aeropuertos y puertos, no así en las pequeñas rutas turísticas, en el mantenimiento de sitios de interés cultural, en la mejora de puertos y embarcaderos fluviales, en la recuperación de vías férreas o en el equipamiento de los Parques Nacionales y Áreas Protegidas. Si bien, existen abundantes proyectos en camino, a la espera de financiación.

Capitales privados interesados en turismo se mantienen en los límites de la hotelería familiar, participación en proyectos de cadena por sistemas de titularización y otras modalidades ligadas al ahorro financiero, casi siempre a cargo de pequeños ahorradores e instituciones de carácter mutualista, más que como decisiones estratégicas de los grupos inversores tradicionales. El sector financiero no ve todavía en el turismo una oportunidad interesante a largo plazo, sino únicamente como activador del negocio inmobiliario.

El transporte es el componente menos asistido en nuevos capitales, dada la crisis que lo afecta tanto en la modalidad aérea como terrestre.

Tampoco hay evidencia de progreso en la vinculación de capital extranjero para proyectos de desarrollo turístico. Varios megaproyectos favorecidos con condiciones fiscales excepcionales en el Caribe colombiano y venezolano a promotores internacionales, se encuentran paralizados. La vinculación de marcas hoteleras de prestigio internacional sigue atada meramente a modelos de franquicia y unos pocos casos de administración directa, con inversión mínima o incluso sin ella.

En muchos destinos turísticos de la subregión, particularmente los insulares (v.gr. San Andrés, en Colombia; Isla Margarita, en Venezuela o Galápagos, en Ecuador), algunos turoperadores han ido consolidando comportamientos de monopolio u oligopolio, bien en el transporte aéreo, bien en la porción terrestre o bien en ambos, lo cual coloca en posición negociadora desventajosa a hoteleros y otros pequeños empresarios. Muchos otros destinos están *ad portas* de un proceso similar, que suele iniciarse cuando un turoperador o un grupo cerrado de comercializadores adquiere el paquete principal de sillas y cuartos disponibles, a precios de preventa.

Del mismo modo, la disposición limitada de sillas aéreas en las aerolíneas que alimentan las rutas internacionales, sumada al creciente turismo étnico, hace muy inflexible o muy limitada la venta de paquetes y excursiones en países emisores, particularmente europeos, por imposibilidad casi absoluta de movilizar grupos importantes en determinadas fechas, situación que se agrava si interviene la precompra del escaso stock disponible por parte de algún turoperador privilegiado, caso más frecuente de lo que se cree. Los gobiernos tienden a romper el cuello de botella autorizando *charters* o incluso, nuevas aerolíneas estacionales, lo cual puede resolver en parte el problema a corto plazo, pero podría conducir a un efecto negativo permanente al favorecer la competencia en períodos de alta, que son los que generan excedentes, y dejar las aerolíneas regulares obligadas a seguir operando a pérdida en períodos de baja, lo cual acabará conduciéndolas a la quiebra. Abrir el transporte aéreo a la competencia abierta debe, como mínimo, evitar que los nuevos operadores se limiten a "descremar" el mercado étnico y estacional. La transnacionalización generalizada del transporte aéreo, que los medios de prensa parecen apoyar, podría favorecer al consumidor en cuanto necesite servirse de rutas troncales y puntos de conexión a ciertos destinos externos, pero agudiza la crisis de los operadores internos con riesgo de eliminar a mediano plazo muchos destinos menores y, por otro lado, genera dificultades en las rutas turísticas domésticas que no alcanzan a ser rentables comercialmente sino dos o tres meses del año.

Hay, en fin, situaciones de peligro en el manejo de determinados territorios, so pretexto de apoyar la sostenibilidad ambiental. El caso de la Amazonia es el peor, pero no el único. Allí hay abundantes enclaves bajo estatus de "Reservas Privadas", concedidas sin contraprestación a personas particulares, ONG y otro tipo de entidades que trabajan en conexión con gobiernos extranjeros, donde se han creado "cotos" cerrados de diez mil y más hectáreas, supuestamente dedicadas a la preservación ecológica. En realidad, muchas se dedican a realizar investigaciones transgénicas, experimentación con especies nativas e incluso con humanos, de espaldas a los gobiernos y provocando a menudo relegamiento de colonos y control de las comunidades indígenas. Se trata de un claro proceso de pérdida de soberanía y de institucionalidad. Aunque el tema trasciende el turismo, también éste se vé mediatizado por la oferta de *lodges* y servicios de visitantes dentro de tales enclaves, que monopolizan el mercado de los países patrocinantes y se apoyan en subsidios de sus respectivos gobiernos, dejando a los emprendedores locales en imposibilidad de competir. Es ésa una de las razones del atraso en la planta receptiva de la Amazonia.

El turismo amazónico es, hoy en día, un negocio sustantivamente ajeno a las economías de los países dueños de la cuenca.

Un último comentario estratégico en este acápite: la subregión cuenta todavía con una relativa autonomía de maniobra para mejorar condiciones de negociación con los mayoristas europeos, norteamericanos y japoneses, en virtud de que ninguno de ellos ejerce todavía posición dominante en determinados mercados emisores ni en determinados productos de la CAN, como sí ocurre en relación con alguna parte de la oferta de México o Brasil o, más marcadamente aún, en el producto *sol y playa* del Caribe insular.[3] Esta situación podría llegar a ser grave no sólo por la dependencia y relativa subordinación de los gobiernos a las consignas de empresas turísticas foráneas, sino porque afecta en grado supremo los ingresos reales del turismo a las economías receptoras, hasta el punto de que recientes estudios señalan cómo más del 40% de los ingresos brutos esperados del turismo caribeño retornan a los países de origen, bajo una amplia gama de costos reales o disfrazados.

Si, aparte de lo puramente turístico, la CAN lidera procesos de integración del transporte y en particular del transporte aéreo, el marco de beneficios podría verse decuplicado.

[3] Particularmente en los casos de República Dominicana y Cuba, cuya suerte está en manos de tres o cuatro operadores-comercializadores españoles.

A.6 LA SOSTENIBILIDAD

La riqueza subregional en materia de biodiversidad es incomparable. Sin exagerar, podría aspirar a mediano plazo a convertirse en una de las cuatro con mayor aprovechamiento turístico en el mundo. Pero la sola biodiversidad no basta. Y no estamos hablando de sumarle los equipamientos y unos servicios eficientes, que desde luego están también en juego. Nos referimos al manejo ambiental mismo, que es de una pobreza proporcional a la riqueza del recurso.

En general, el medio ambiente en los destinos turísticos de la CAN – salvo en Venezuela y no del todo- es gestionado de forma ineficiente y en muchos casos, a un grado crítico.

Algunos ejemplos son:

- En Perú: los basurales a cielo abierto en localidades vecinas a los grandes yacimientos arqueológicos de Chiclayo; la imprevisión en materia de ordenamiento urbano y manejo de escretas en ciertas localidades de primera importancia cultural y turística, caso de Aguascalientes al borde de MachuPicchu o de Puno, al borde del Titicaca.
- En Ecuador: el proceso de urbanización desordenado en el entorno inmediato a sus principales ruinas incaicas de Ingapirca; la falta de alcantarillado en los desarrollos playeros de Salinas y Esmeraldas, los dos más importantes del país; el desaseo urbano; el uso intensivo de caballos en determinados senderos de alta sensibilidad en Vilcabamba y el Parque Podocarpus.
- En Colombia: la sobresaturación de medios de locomoción motorizados en islas que se pretenden ecoturísticas, como San Andrés; los basurales abiertos en el mismo San Andrés y en todos los poblados de La Guajira; los cultivos ilícitos que invaden gran parte de los Parques Nacionales; la tugurización de los bordes de carretera en las zonas de mayor valor paisajístico de la Sabana y Boyacá.
- En fin, la mayor parte de las localidades importantes de la cuenca alta de la Amazonia, perteneciente a los cinco países, aún las aldeas indígenas que -se supone- viven en alta conciliación con el medio, están contaminados, deforestados y sobreexplotados. Eso, sin hablar de los daños producidos por las fumigaciones aéreas de narcocultivos.

Tales situaciones han sido reiteradamente denunciadas por asociaciones de ambientalistas y podrían conducir a un veto internacional fulminante a algunos destinos de viaje, con consecuencias impredecibles.

Aún en el caso de Galápagos, que es como decir el diamante de la corona en ecoturismo, el control del ambiente a ojos del visitante se ejerce con relativa diligencia, pero muchos expertos consideran que se sobrepasan los límites de carga, que hay manejo improvidente de la pesca y que algunos de los sitios de frecuentación debieran cerrarse con cierta periodicidad para propiciar la recuperación, sin que se tomen medidas.

Se carece de los debidos controles sobre el uso de determinados combustibles en entornos frágiles del mismo Galápagos, en bancos coralinos caribeños altamente promocionados de Colombia y Venezuela, en ríos y lagunas considerados clave en la oferta turística andino-amazónica, etcétera.

El uso de tecnologías “limpias” es muy incipiente. Los sistemas de certificación para la hotelería sostenible en la subregión o no existen, o son dispares, o desconocen las peculiaridades de los distintos ecosistemas de la zona tropical y subtropical. Ciertos “sellos verdes” empleados hasta aquí son un simple negocio internacional y para acabar, tienen una aplicación tan escasa en el ámbito de la CAN, que carecen de relievancia.

Con todo, algunas instituciones nacionales han hecho ensayos exploratorios que podrían ser muy útiles al momento de emprender un sistema de certificación colectivo.

Cerramos aquí el diagnóstico.

B. CLUSTERS Y PRODUCTOS

En el mercado mundial, la imagen de la CAN en materia turística es completamente difusa y la gente común, aún la de cierta cultura en Europa o Estados Unidos, reconoce algunos elementos puntuales, pero no necesariamente los asocia con la subregión ni con los países que la conforman. Los productos turísticos que tienen una imagen particular protuberante, pero limitada, son tres: Cusco-Machu-Picchu, Cartagena de Indias y Galápagos, con un cuarto lugar reconocible de nombre y no identificado todavía como posibilidad viajera: Amazonas.

Las capitales, por supuesto, son conocidas también, por otras razones, y algunos polos secundarios como Maracaibo, Guayaquil, Medellín, Arequipa, son parcialmente identificados, pero de nuevo, ajenos a cualquier interés turístico.

Por el contrario, en la región suramericana y centroamericana la subregión y los países de la CAN individualmente considerados son ampliamente conocidos, tal vez con excepción de Brasil, donde la idea que se tiene del resto del subcontinente –salvo Argentina y Uruguay- es aún demasiado vaga.

Para los propios nacionales de los cinco países, por su parte, el conocimiento de los vecinos es por fortuna bastante amplio, pero también muestra graves limitaciones en torno al turismo: exceptuando los destinos mayores mencionados atrás, las ciudades capitales y una que otra referencia aleatoria (en su mayor parte ligadas al fútbol o a algún acontecimiento reciente o un dato histórico marcado), la oferta viajera subregional es virtualmente desconocida.

No parece, sin embargo, difícil darle un vuelco a la realidad actual. A vuelo de pájaro, la segmentación de posibilidades de mercado arroja las claves siguientes:

B.1 Mercado interno vacacional de la CAN:

En el supuesto de que sólo un 20% de la población [4] dispone de ingresos para pagarse vacaciones fuera de casa, el mercado interno podría estar en el orden de 20.2 millones de personas o aproximadamente 4.4 millones de familias vacacionistas rutinarias. Si de esa masa demandante efectiva, la cuarta parte (que podría parecer una cifra muy razonable) se interesara en cruzar cada tres años la frontera para conocer algo de un país vecino, tendríamos un mercado intraregional del orden de 1.8 millones de nacionales comunitarios pasando alguna frontera cada año, entre los cinco países. Esa puede ser una meta próxima y representaría una masa demandante potencial de primer orden.

Se trata de un mercado que pudiéramos llamar demanda vacacional de multi-motivación, donde se combinan curiosidad por las ciudades, intereses de cultura, compras, atractivos en programas itinerantes, posiblemente algo de playa y deportes. Sería además un turismo básicamente familiar, en auto propio (aunque no siempre).

B.2 Turismo de negocios:

Es el fuerte actual de la industria de los viajes inter-regionales, (salvo el caso de Ecuador, que recibe además un fuerte contingente vacacional de Colombia y otro mucho menor pero creciente, del Perú). Se trata de un segmento en pleno desarrollo, que tiende a fortalecerse a medida que las empresas y consorcios de la CAN se conocen, se integran, se abren camino en la región y se preparan para competir en mercados de apertura como el TLC, el Mercosur, la UE, etcétera. Los receptores más activos hoy son en su orden: Bogotá, Caracas, Lima, Guayaquil, Quito, Maracaibo, Medellín, Cali y La Paz.

[4] Los cinco países de la CAN suman hoy una población de 101.1 millones de personas

En combinación con los viajes de negocios florecen sus complementos en el campo de convenciones y congresos, espectáculos y compras.

B.3 Sol y Playa para grandes emisores:

El tercer producto con posibilidades es el de sol y playa, que cuenta con oferta balnearia en el Caribe y el Pacífico. La primera de las dos tiene amplias posibilidades internacionales y se subdivide entre oferta insular en Margarita y Los Roques (Venezuela), San Andrés y Providencia (Colombia), más dos o tres alternativas muy menores. Fuera de las islas, hay una serie de centros balnearios litorales, el principal de los cuales es Cartagena, seguido de Santa Marta, Morrosquillo y Urabá (Colombia). Venezuela, por su parte, cuenta con una serie de ofertas en Morrocoy, Puerto La Cruz, Cumaná y otros. Descontados tres o cuatro núcleos, las demás localidades en los dos países con litoral sobre el Caribe no están aún habilitadas para turismo internacional.

Aparte de la oferta playera caribeña, la región posee una extensa costa en el Pacífico. El tramo norte es el Chocó biogeográfico que abarca Colombia y el extremo septentrional de Ecuador, donde abundan playas ecoturísticas de gran interés en borde de selva, cascadas y ríos imponentes, alta pluviosidad, comunidades negras e indígenas semiselváticas y un parque-isla: Gorgona. Más al sur, las condiciones cambian hacia playas más secas a veces semidesérticas, pero con temperatura de mar todavía templada y arenas pardas, buenos atractivos de pesca y observación estacional de ballenas, donde existen algunos balnearios recreativos de tipo convencional, casos de Esmeraldas, Bahía de Caraquez, Machala y Salinas (Ecuador), hasta Tumbes, en el norte peruano. De allí hacia el sur, se presenta un cambio de régimen marino y de paisaje: media docena de polos balnearios se desarrollan casi siempre en zonas desérticas y acantiladas, con mares fríos, no tan competitivas como playas como las del norte, pero con enormes posibilidades de combinación de visita a conjuntos arqueológicos vecinos de primer orden, deportes de surf y vela, en alrededores de Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Barranca y Lima-Chorrillos. El desierto aumenta más abajo y las playas se vuelven menos frecuentadas.

La posibilidad de habilitar playas en el Pacífico para el mercado internacional de masas es relativamente escasa, tanto por el hecho de que ese mercado está habituado a otro tipo de playas, como –y principalmente- porque los precios de España, el Caribe o Brasil son hoy tan bajos, que sería muy difícil competir. Se trata, pues, de enfrentar mercados nuevos con motivaciones diferentes al *sol y playa* convencional.

B.4 Ecoturismo y Aventura:

El cuarto producto es ecoturismo y sus complementos de turismo de aventura. Cada uno de los cinco países tiene con qué convertirse en una potencia en ese aspecto, incluso por encima de los líderes actuales del mercado latinoamericano: México y Costa Rica. Baste señalar que las áreas protegidas bajo diversas normatividades en los cinco países, equivalen en extensión a la superficie de Francia.

Como quedó dicho atrás, las condiciones de manejo ambiental son discutibles en casi todas las Áreas Protegidas y peores aún en las que no lo son, pero en lo que concierne a turismo hay algunos parques y reservas con manejo aceptable, experiencia en atender visitantes, equipamiento receptor adecuado y buen acompañamiento profesional, que ya consiguieron nombradía mundial. Es el caso de Galápagos (Ecuador), del Parque Manu (Perú), del Parque Canaima (Venezuela), por citar los más conocidos.

Hay otros que podrían alcanzar con facilidad un buen nivel de servicio para turistas internacionales, como Cuyabeno y Machala (Ecuador); Los Roques y los grandes

manglares del Lago de Maracaibo (Venezuela); Tambopata y Pacaya-Samiria (Perú); Noel Kempf y Estación del Beni (Bolivia); Tayrona, Amacayacu, Utría y Gorgona (Colombia).

Además, por fuera de los territorios bajo régimen de protección, existen muchos otros recursos capaces de atracción de ecoturismo: para empezar, cuatro quintas partes de la cuenca alta de la Amazonia de los cinco países, que además suma una treintena de áreas protegidas y que es, sin duda, el activo ecoturístico más valioso de la subregión; la Orinoquia venezolana; el lago Titicaca (Perú y Bolivia); Urabá y Chocó (Colombia), varios volcanes de Ecuador y muchos otros territorios que alientan modernas actividades del turismo de aventura con senderismo, andinismo, vulcanismo, espeleología, *rafting*, canotaje, buceo de observación, etcétera.

B.5 Turismo cultural:

El quinto producto que ya está posicionado internacionalmente y que puede y debe ampliarse con nuevas opciones, es el turismo cultural con base en el patrimonio arqueológico, histórico y religioso. Concurren en él las ciudades o centros históricos de importancia reconocida como Cartagena, Quito, Cuenca, Lima, Cusco, Arequipa, La Paz, Potosí, Mérida o Coro. Pero hay un listado inmenso de atractivos paralelos en el campo arqueológico, aldeas coloniales y centros de peregrinación religiosa por devociones extendidas a más de un país. Entre los muchos citables, Machu Picchu ostenta la marca mayor en el continente, seguido por Sipán, Pisaq o Chachapoyas, en Perú; Tiwanaku y Chiquitania, en Bolivia; San Agustin, Mompóx o Tierradentro, en Colombia; Ingapirca o Cotacachi, en Ecuador. Aparte de docenas de lugares donde la región muestra elementos de cultura viva ya difíciles de hallar en otras latitudes, como los mercados indígenas y artesanales esparcidos por toda la geografía andina, las comunidades selváticas, el chamanismo, jardines botánicos de plantas medicinales, así como una inmensa riqueza musical de origen indígena, negro y español, con sus ricas mezclas tradicionales y contemporáneas, que convocan a turistas en docenas de fiestas, festivales y ferias..

Fuera de los productos mencionados, la región ofrece otros productos como turismo de salud, intercambios estudiantiles asociados al aprendizaje de español, turismo rural, termalismo, deportes y eventos especiales y muchos otros que, pese a su potencial, no tienen aún fuerza para una estrategia regional conjunta, a juicio del consultor.

Estrategias recomendadas:

Con respecto a B.1:

1. Fortalecer el transporte interfronterizo La debilidad mayor para impulsar el turismo intraregional radica en el costo y las alternativas de transporte. Por más que ha habido avances enormes de conectividad aérea, las tarifas exceden en mucho la media por tiempo de vuelo de los pasajes domésticos y, en cuanto al transporte terrestre, sigue habiendo limitaciones fronterizas para el cruce de vehículos de transporte regular, obligando a transbordos y otros inconvenientes, como cierre de los puestos de control migratorio en las fronteras a determinadas horas y determinados días.[5]

2. Asociar las ofertas hoteleras de Mutualidades Si la oferta no se reduce a los productos de tipo comercial y se apoyara también en las ayudas que el llamado *sector solidario* en cada país tiene dispuestos para fomentar el turismo social (caso de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia o de las Mutualistas ecuatorianas, por

[5] Y precisamente los días de mayor interés para los turistas, como feriados y festivos, especialmente en Navidad y Semana Santa.

ejemplo), mucha más gente podría viajar y comenzaría a crear un mercado en los estratos menos favorecidos. Serían de considerar ensayos de este tipo con estudiantes o miembros de la tercera edad.

3. Estimular el equipamiento turístico rutero El movimiento turístico transfronterizo es y seguirá siendo en gran parte terrestre, en vehículo particular. Fuera de la carretera panamericana entre Cali y Quito, o entre Cúcuta y San Cristóbal y en otros trayectos menores, las posibilidades de alojamiento y servicios en ruta para viajeros entre uno y otro país son muy escasos o inexistentes, en parte por las distancias y la pobreza del tráfico no estacional. La red de paradores-haciendas a que se refiere uno de los proyectos escogidos por la CAN hasta aquí, puede aliviar esa circunstancia. Pero el programa debería incluír otros elementos como estaciones de servicio, puntos de información, restaurantes, talleres de desvare, etcétera, que podrían contribuir a diseñar los clubes de automovilismo.

Con respecto a B.2:

4. Estimular apoyos especializados para los viajeros de negocios Los empresarios y dirigentes económicos viajarían más tranquilos y mejor, si se crean ayudas especializadas para tomar contactos, confirmar citas, hacer reservaciones y translados, proveer transporte local y seguridad, al menos en las cinco capitales mayores. Aunque existe ya experiencia suficiente entre los medios corporativos principales, infinidad de empresas pequeñas y medianas necesitan ayuda para cerrar los negocios: abogados, banca de inversión, contadores y auditores, tributaristas, consultores de mercado, etcétera Ambas cosas se pueden lograr si los hoteleros nacionales que se afincan en el segmento ejecutivo, se integran en una cadena andina o al menos en una red, y si se promueve en paralelo la creación de un turoperador que facilite los demás servicios y elimine sobrecostos. (Volveremos a ampliar este tema en C.6)

Con respecto a B.3:

5. Ordenar las playas El producto *sol y playa* no necesita refuerzos de política andina, salvo en materia de normatividad, aprovechando que no existe –que sepamos- un reglamento de playas en ninguno de los cuatro países costaneros. Sería también la ocasión de introducir tratamientos diferentes a las playas ecológicas y las de turismo masivo. Este tema ha sido señalado como primera prioridad, por lo cual se hará un perfil de proyecto, al final de este trabajo.

Con respecto a B.4:

6. Crear inspectoría de sostenibilidad y la red de Áreas Protegidas andina Con apoyo de la cooperación canadiense o japonesa, probablemente menos interesadas en vender tecnologías “atadas”, disponer en el seno de la CAN de un *dispositivo de alarma* sobre los impactos más visibles que afecten el patrimonio turístico subregional, sería altamente deseable. Podría hacerse en asocio con una ONG ambientalista con experiencia en turismo, como la *Fundación Natura* y sus homólogas en la región. Sin duda, más de un país o la UE apoyarían la idea.

En cuanto a la red de parques, el costo y el trámite de visita a las Áreas Protegidas es muy alto para los ecoturistas, porque un programa razonablemente comprensivo en la subregión supone siquiera visitar tres o más parques por país y la tarifa para extranjeros va de 100 dólares en casos como Galápagos, a 20 dólares en la generalidad de los demás parques, algo que está por encima de la capacidad de muchos turistas de

estratos juveniles[6], que son mayoría. Eso está produciendo situaciones como la de la Amazonia, donde los turistas recorren largas distancias y no entran a los Parques, perdiendo los mejores escenarios y llevando consigo una noción final seguramente empobrecida del recurso que eventualmente disuade a otros viajeros. Además de facilitar el trámite y reducir el costo mediante tiqueteras de empleo múltiple, es necesario que los Parques encuentren un mecanismo de acercamiento y autocomplementación, para evitar el vicio actual de que todos los equipamientos, los senderos y las atracciones botánicas y faunísticas en los doce parque amazonenses son virtualmente idénticos, sin recabar en las diferencias ambientales, paisajísticas, climáticas y de otro tipo que podrían amenizar el viaje y enriquecer la experiencia.

7. Completar el Plan Estratégico de la cuenca alta de la Amazonia El Plan fue avanzado en su primera etapa entre Noviembre y Mayo pasados, con el patrocinio de la OEA (a través del Convenio Andrés Bello), siendo Colombia el país solicitante a cuyo cargo corrió una importante cuota de gastos de contrapartida. Contiene la evaluación ambiental, el diagnóstico global de potencialidades y concretamente del ecoturismo y el turismo comunitario, el impacto social y otras cuestiones. La fase final, para elaborar el Plan en sí, prevista para Enero-05, requiere el apoyo de la CAN.

Dentro de la segunda fase o en un nuevo desarrollo, el Plan se debe extender a la región amazónica de Venezuela y Bolivia.

8. Promover encuentros de operadores de ecoturismo en la subregión La parte más débil del ecoturismo subregional es la calidad profesional de los turoperadores[7] y su pequeñez como empresas, que las limita a territorios muy reducidos (por lo cual el turista –o el mayorista en su caso- necesitan buscar un operador distinto en cada zona y hasta en cada localidad). Eso se suma a la obsolescencia de los equipos de transporte y las deficiencias de guianza, al punto de que muchas veces el turista considera al guía o conductor de grupo como primer depredador del recurso. Urge promover intercambios de experiencia, intentar formas de integrar la operación y la venta de servicios, y generar estrategias de aprendizaje de las mejores prácticas.

Con respecto a B.5:

9. Reemprender la recuperación patrimonial Las autoridades andinas podrían liderar un movimiento de recuperación patrimonial que no ha tenido hasta aquí el patrocinio de la arquitectura colonial ni de la arqueología: el patrimonio republicano y la arquitectura contemporánea, extraordinariamente ricos en la región, que sufren los peores embates de la modernización de las ciudades en todas partes.

10. Impulsar multidestinos con ingredientes culturales El turismo cultural en estado "puro" tiene poca venta porque casi siempre aspira a mezclar otros ingredientes. Aún los grupos más homogéneos en interés, como los aficionados a la arqueología, quisieran tener algunas noches de diversión o unos días de actividad contrastada. Los paquetes "multidestino" que están en boga en todo el mundo tienen todavía poca aplicación en el ámbito de la CAN, y la venta de productos culturales de marca no muy difundida (es decir, distintos de Machu Picchu, por ejemplo), podrían empezar a captar mercado si se asocian a productos que combinen bien otras motivaciones, desde playas hasta ecoturismo.

[6] Existen descuentos para los turistas procedentes de la subregión. En Perú y Ecuador la tarifa para nacionales es bastante más baja

[7] Desde luego, hay excepciones como los cruceros de Galápagos o los guías de Canaima o Kapawi, de excelente calificación, pero se trata de paquetes que pocos turistas pueden pagarse.

C. INSTRUMENTOS

La tercera consideración estratégica versa sobre el empleo de instrumentos institucionales en una política concertada para gestionar y promover el turismo.

C.1 Normatividad:

Son múltiples los campos de la normativa turística y correlacionada que no han podido armonizarse en la subregión, a pesar de su evidente necesidad. Desde las definiciones básicas, los reglamentos hoteleros, el régimen tributario aplicable, las competencias territoriales, los visados, la categorización y control de calidad de los servicios, la certificación de los mismos, las profesiones turísticas, el campo de acción de las mutualidades, el ordenamiento del territorio, el contrato de hospedaje, las normas laborales aplicables en tiempo feriado, hasta cosas tan sencillas como los símbolos a emplear en la información o la señalización rutera.

Las agendas en esta materia son tantas, que tomarán probablemente décadas y habría que empezar por los temas que rindan mejores efectos en la integración del sector.

C.2 Estadísticas y Cuenta Satélite:

El problema principal para el diseño de cualquier política turística en la subregión radica en la disparidad de nomenclatura, fuentes de captura de datos y fuentes de procesamiento e información, empezando porque algunos países suspendieron el registro de entradas y el procesamiento tradicional del registro hotelero, otros llevan la contabilidad nacional sin retroalimentación estadística, otros, en fin, tienen concentrado en los bancos centrales el problema cambiario sin mucha claridad sobre la cuenta de cambios por turismo. En su mayor parte, la subregión lleva décadas sin realizar muestreos sobre estancia media y gasto promedio de los turistas, ateniéndose a meras inferencias.

El conocimiento de los gobiernos sobre el peso real del turismo en la economía, en la generación de empleo, en la balanza cambiaria y otros indicadores a nivel nacional, regional y local, es extremadamente deficiente y además, no comparable, por lo cual, la propuesta de establecer la cuenta satélite de turismo bajo la metodología sugerida por la OMT debería tener particular relevancia en este momento. Desafortunadamente, se trata de un modelo costoso y de discutible aplicación práctica cuando se busca también medir el turismo en el ámbito regional y local, que es la consulta lógica de mayor utilidad para empresarios, inversionistas y gobiernos territoriales. El mayor avance en la implantación de la cuenta satélite lo tiene Ecuador, con beneficios aún no muy visibles. Mientras su experiencia se difunde y convence a los demás países miembros, será necesario implementar otras medidas que al menos ofrezcan herramientas supletorias.

C.3 Formación profesional:

En el espectro de la formación impartida a nivel universitario y en las tecnologías para al desempeño de oficios hoteleros o de alimentación, la mayor experiencia se encuentra en Colombia. Pero con diferencias menores, los demás países han venido alentado programas más o menos equivalentes. La curricula académica, al menos formalmente, es muy similar en más de un centenar de facultades y escuelas existentes en la subregión.[8]

[8] No existe el dato oficial. Lo hemos tomado de alguien que ha actuado en asociaciones de centros formativos y participado en varios foros regionales

El problema, hoy, es triple, a juicio del consultor:

a. De una parte, los modelos actuales homogeneizan la actividad como si los roles profesionales fuesen siempre los mismos (se basan en "perfiles de empleo" estandarizados) y las técnicas de manejo también, y por tanto, confunden los objetivos y simplifican los niveles: un hotelero avezado en el manejo de ecohoteles en un lugar selvático no tiene nada que ver con un hotelero especializado en hotelería de negocios que se desarrolla en las grandes capitales. Formar personal para pequeños paradores familiares o servicios de carretera no tiene mucho en común con las exigencias de la hotelería de un gran centro vacacional. Sin embargo, los modelos formativos vigentes ponen todos el énfasis en las necesidades del turismo y la hotelería de tipo urbano, bajo la falsa idea de que son los modelos internacionales[9] por haber sido calcados de las prácticas de cadenas y restaurantes acreditados, lo cual vale para las empresas más grandes, que en suma no sobrepasan el 20% de la planta de cada país. De manera que ya no solo por ser intrínsecamente distintos, sino por obedecer a estándares muy alejados (los establecimientos que no alcanzan o no buscan ostentar estrellas, tenedores o afichajes parecidos), la mayor parte de los establecimientos activos en el turismo de la CAN carecen de medios de capacitación y también de instrumentos adecuados de control de calidad, ya que nadie los ha diseñado de manera acorde con sus especificidades.

b. En segundo lugar, la hotelería se volvió moda en la juventud urbana, las escuelas proliferaron, el mercado se saturó y los graduados son cientos o miles al año y no hallan empleo, pero tampoco desean irse a trabajar en la periferia;

c. Y justamente en los sitios turísticos de la periferia sigue entonces habiendo déficit crónico de competencias tecnológicas y de mandos administrativos calificados. En el primer caso, porque el costo de desplazar personal para formarlo en las escuelas situadas en los centros urbanos, es muy alto para los candidatos individualmente considerados y también para las empresas. Y en el segundo caso, porque el grueso de la planta turística en la provincia todavía corresponde a pequeñas y medianas empresas familiares, cuyos administradores son empíricos, desempeñan muchos oficios a la vez y no pueden abandonar su negocio para irse uno o dos años a adquirir entrenamiento formal.

Lo anterior conduce, pues, a la necesidad de formular planteamientos nuevos en concepto y localización.

C.4 Certificación y políticas de calidad

En materia de políticas de calidad, el instrumento más idóneo fueron tradicionalmente los reglamentos de hoteles, agencias de viajes, restaurantes, guías y otros servicios. En su mayor parte, los reglamentos vigentes hoy lo están desde hace treinta años, por lo cual acusan urgente necesidad de renovación. En el caso de Colombia, que eliminó la reglamentación hotelera y la clasificación por estrellas desde hace más de una década a cambio de una dudosa autoregulación, se reconoce hoy crecientemente la necesidad de reimplantarla. No tiene la misma incidencia la reglamentación de agencias de viajes ni de otros subsectores.

[9] En estricto sentido, estándares hoteleros internacionales o gastronómicos no hay. Hace diez años una encuesta europea reveló que más de la mitad de los turistas no tenía idea de qué significan las estrellas. En Norteamérica, donde nunca ha existido categorización, el desconocimiento es seguramente mayor.

En relación con la certificación, hay una media docena de modelos comercialmente registrados que tratan de impulsarse por agentes privados y cuentan con apoyo variable de entes públicos, relacionados con turismo o no. Se trata de estándares que no concuerdan con las normas ISO y que en su mayor parte apuntan a visiones del producto desde el mercado europeo, sin consideración a las características ambientales, climáticas, culturales o tecnológicas de la región. Sus mentores, como es obvio, pasan por alto esa circunstancia, alegando que es indiferente en un mercado globalizado. El punto de vista del consultor es justamente el contrario: la calidad en turismo no concuerda con los patrones aplicables a bienes manufacturados como los automóviles ni a servicios de manejo científico como los hospitales. Es un elemento intrínseco de la cultura y el ambiente locales, debe estar íntimamente relacionado con el sentir, el pensar y el obrar de los receptores y aún con su estética, y adquiere valor agregado en proporción a su originalidad y buena conciliación con las circunstancias propias de cada sitio. Concebirla así es, además, una estrategia de la oferta que debe mantenerse por muchas otras razones, empezando por un argumento hoy subestimamdo: la *identidad*. Pero es también una expectativa de la demanda y la prueba está en que tras medio siglo de homologar los modos de atención, la arquitectura, los estilos y sistemas operativos, hasta hacer de los hoteles sitios acartonados, pasterizados, indistintos a un grado de absurdo aburrimiento, las grandes marcas hoy están empeñadas en una carrera por la diferenciación, reincorporando todo lo que el medio local ofrezca.

Aún las normas ISO para hotelería en tanto tal y la ISO14001 para sostenibilidad ambiental, así como otras normas de fuentes paralelas, han sido bastante cuestionadas en sus aplicaciones al turismo y la hotelería, incluso en instancias de debate técnico propiciadas por la OMT. Una de las fallas peores es que los certificadores pasan de examinar una ensambladora de televisores, una cárcel, una fábrica de aviones o un complejo petrolero, a certificar un hotel con los mismos auditores y casi idénticos métodos de inspección (varían los qué, no los cómo), en el supuesto de que todo cabe bajo determinados estándares traducibles en medidas y procesos. Puede ser, en tratándose de una valoración estricta de si el establecimiento contamina o no. Pero si la certificación aspira a ir más lejos, el turismo sigue siendo en buena parte un producto intangible, aún en lo que parece tangible (como una buena cama, un buen guía o un desayuno bien servido). Se trata de cualificar servicios tradicionalmente regidos por factores como buen gusto, antigüedad y modernidad, formas de trato ancestrales para unas cosas y culturalmente neutras y adquiridas por conveniencia para otras, todo en una misma experiencia, lo cual exige saber del tema como turista y como prestador del servicio, saber comparar una experiencia con otras, calibrar efectos vivenciales, en fin. Inevitablemente, se tiene que considerar el pronóstico de juicio subjetivo por encima o en pie de igualdad con un registro de cantidades, insumos y procesos. No juzga un buen plato o el trato cortés de un recepcionista quien no tiene noción alguna de gastronomía o de técnicas de recepción. Pero aún teniendo estas últimas, no lo hará bien quien no conoce la sutileza de los modales de cada cultura, por muy buen conocimiento que tenga de los estándares que valen para producir gasolina, un *filet mignon* o un metro de tela.

El caso es que muchos hoteles certificados por uno u otro sistema no parecen ser particularmente exitosos y sus empresarios expresan que la ventaja de hallarse certificados, no compensa los costos –generalmente muy altos- en que han incurrido.[10]

C.5 Promoción conjunta:

Los esfuerzos por promover de manera conjunta el turismo en los mercados internacionales tienen una larga historia en la CAN. Las experiencias más recurrentes

[10] El consultor desconoce en la región intentos de certificación en otros servicios turísticos distintos de la hoteleria y la restauración

tuvieron que ver con la participación en ferias y work-shops, en muchos casos lograda con financiamiento de alguna agencia extranjera de cooperación.

El problema en esta materia, a juicio del consultor, consiste en que los esfuerzos se encaminaron siempre a definir y lograr el instrumento de trabajo conjunto (un *stand* de feria, una *kit* de folletería, un *fam-trip,* una *caravana* turística), con beneficio para los empresarios concurrentes, más que a definir los productos y la estrategia misma de la promoción conjunta. Por lo que:

- Las ofertas han sido acumulativas y repetitivas en sus mensajes y ganchos de venta, pero sobre todo, inconsistentes con la estrategia subregional.

- La logística de los viajes mismos no fue considerada, por lo cual, a ojos del eventual comprador, lo que se dio fue una mayor profusión informativa de productos internos de cada país, no una visión del panorama turístico subregional.

El resultado es que pudo haber un relativo éxito comercial para los expositores y éstos pudieron salir contentos, pero la imagen andina no se fortaleció, ni en referencia a la CAN en tanto tal, ni siquiera a la geografía ni a la oferta turística co-participada por los cinco países. En suma, se apuntó a hacer más grande la exhibición del almacén, no a configurar una muestra de productos inteligentemente planeada para el conjunto. Y ello se entiende, porque esa es una tarea profesional que excede las posibilidades de la Secretaría General.

C.6 Fomento de empresas transnacionales andinas:

Pese a haberse promulgado hace tantos años, la Decisión No.171/82 (que buscó el acercamiento de inversionistas en empresas subregionales de turismo), ni la posterior Decisión 292/92 sobre multinacionales andinas, produjeron hasta ahora ninguna empresa andina en el campo de la hotelería, el transporte turístico o la operación de viajes. Las mejores oportunidades de negocios apoyadas por los Estados en esos ámbitos fueron y siguen siendo hasta aquí aprovechadas por cadenas hoteleras europeas y norteamericanas, a veces, incluso, en perjuicio de empresas y cadenas nacionales de *standing* equivalente o superior, que hubieran podido operar los servicios a menor costo y con mejores efectos sobre la economía y el empleo.

Hoy en día, cuando un porcentaje muy alto de los usuarios hoteleros y de transporte en la subregión es aportado por la subregión misma, es imperioso fortificar las cadenas nacionales que han alcanzado los mejores estándares y que conocen mucho mejor a su clientela y saben más de los atractivos a vender en cada lugar. Esto es tanto más procedente en relación con las cadenas norteamericanas que administran los hoteles porta-estandarte de las principales ciudades de la comunidad, en vista de los *warnings* del Departamento de Estado norteamericano que han provocado una caída vertiginosa del turismo procedente de los Estados Unidos. La subregión paga contribuciones por mercadeo altas a agentes comercializadores y cadenas que a la postre no están comercializando nada, o muy poco.

C. 7 Plataforma de la hospitalidad:

La última estrategia de este capítulo concierne a robustecer la cultura receptiva de los países de la subregión. En general, la actitud receptora de las comunidades es positiva y amable en casi todo el territorio de la CAN, con algunas salvedades. A medida que el turismo se incrementa en determinados entornos, la cultura local se resiente de un

impacto invasivo a la tradicional intimidad de pueblos y aldeas, disturbante de los modos de vida habituales. El turismo se apropia de ciertos elementos lúdicos de las comunidades locales (como playas y parques) y con frecuencia prostituye valores patrimoniales importantes implicados en el arte, la música, las artesanías y otros elementos de la cultura local. Aparte de los efectos negativos más directos, como los antedichos, el turismo fomenta actitudes parasitarias en ciertos estamentos de población, como vivir de posar para fotografías de los turistas, la prostitución y la mendicidad.

Para prevenir los impactos negativos y, en cambio, fortalecer elementos positivos de la hospitalidad y la propia generación de actividades remunerativas derivadas de la presencia de turistas, habría un largo *vademecum* de cosas por hacer, entre las cuales destacaremos abajo las que nos parecen más urgentes y autocosteables.

Estrategias recomendadas:

Con respecto a C.1:

11. Reglamentación y categorización de los hoteles A juicio del consultor, en materia de normatividad la necesidad más urgente es poner orden en la hotelería, restableciendo un reglamento común y una categorización homologada en toda la subregión, que oriente y defienda al usuario, como se ordenó en la Decisión 171 de l.982 (art.11), todavía pendiente de cumplir. Para no incurrir en las fallas del pasado, el reglamento debe trascender lo meramente arquitectónico, para darle más importancia al número y calidad de los servicios. Puede formularse sobre un modelo progresivo de ajuste, para no forzar situaciones de disparidad insorteables a corto plazo. Y debería contener normas diferenciadas para hotelería urbana comercial, hotelería campestre y de playa, ecohoteles y albergues comunitarios, de manera que cada grupo obedezca a modelos inmobiliarios y de gestión adecuados a sus fines.

12. Normalización de la simbología turística y señalización vial El segundo aspecto urgente es adoptar para la subregión una simbología básica turística que sea común en las cartografías, en las guías oficiales, en la señalización de carreteras, en los materiales distribuídos en las oficinas de información de los cinco países.

Con respecto a C.2:

13. Solicitar cooperación internacional para implantar la cuenta satélite El consultor comparte la preocupación de los gobiernos por el alto costo de implantar la cuenta satélite del turismo, pero cree que en lugar de desechar o postergar el proyecto, se podría elevar una solicitud conjunta a la Cooperación Española, a la propia OMT y a la Cepal, para iniciar su puesta en marcha con una cofinanciación sustancial y aporte técnico de esas fuentes. Al propio tiempo, se debe emprender un modelo equivalente para el recuento estadístico en los centros receptores, clusters regionales o destinos principales, según el nivel que se tenga en cada país del ordenamiento territorial turístico, para que autoridades, empresarios e inversionistas tengan una referencia de cómo evoluciona la actividad en sus entornos concretos. Como la captura y procesamiento estadístico son costosos, podría apelarse a las Cámaras de Comercio locales para que se hagan cargo, a cambio de llevar –y cobrar los estipendios del caso- el Registro Nacional de Turismo, liberando las administraciones nacionales de este trámite que en la práctica se ha demostrado como engorroso y poco útil hasta aquí y que coincide mejor con la función de las Cámaras.

Con respecto a C.3:

14. Reimpulsar los planes de capacitación en las empresas A juicio del consultor, el turismo andino necesita menos academia y más capacitación para el trabajo. De hecho, hay sobreoferta de facultades y escuelas de nivel superior y tecnológico. Los viejos modelos formativos en o por las empresas, mediante contratos de aprendizaje (al estilo del SENA de Colombia, que fueron reproducidos en varios países de la subregión), vuelve a ser una prioridad, entre otras razones porque el medio en que vivimos es todavía demasiado inestable en términos de profesionalización de los cargos y la rotación de personal en las empresas es altísima. La recomendación, con todo, incluye dos elementos nuevos: salir de las capitales y darle prelación a los oficios hoteleros, turísticos y de restauración en los centros vacacionales, ciudades intermedias y servicios de carretera, mediante escuelas móviles, talleres rodantes y hoteles acondicionados temporalmente como escuelas. Este modelo vale, igualmente, para la capacitación de los servicios de carácter comunitario, que, desde luego, tienen necesidades muy específicas, ampliamente detallas en el estudio que acabamos de entregar a la OEA/SECAB.

Con respecto a C.4:

15. Certificación andina de hoteles y restaurantes Algunos países por separado secundaron hace cuatro años una vieja recomendación de la OMT en el sentido de tomar el modelo de certificación ambiental del alojamiento que adelanta el Instituto Costarricense de Turismo, como un excelente modelo de gestión en busca de la sostenibilidad del producto ecoturístico en un medio como el nuestro. El contacto con el ICT se intentó por todos los medios durante dos años, pero no fructificó. En su reemplazo, la CAN debería propiciar un modelo propio de certificación voluntaria, o preferiblemente dos: uno para la sostenibilidad ambiental, como el de la idea antedicha, y otro con base en las normas ISO más allá de la sostenibilidad, si los certificadores nacionales se acuerdan entre sí para implantar sistemas que satisfagan bien las necesidades. Los gobiernos deberían considerar algún premio o incentivo a los establecimientos que se certifiquen.

Con respecto a C.5:

16. Creación de un observatorio de mercados y competitividad La labor promocional a que se refiere el punto siguiente es parcialmente perdida –como lo fue hasta aquí- si no está orientada por una investigación básica de mercados que pueda hacer seguimiento a los productos clave, versus los competidores de la región y del mercado mundial. Si pudiera encomendársele esta tarea a un consultor de cabecera, a un centro de investigación reputado o a una universidad, se daría un paso importante que viene siendo postergado desde hace más de una década.

17. Restablecer un programa básico de promoción conjunta Un programa básico de promoción que contemple no más de tres o cuatro actividades, v.gr. presencia en dos o tres ferias de utilidad comprobada, mapas y guía de carreteras, un evento subregional que congregue la oferta de la CAN y rote por las cinco capitales y unos premios de la Comunidad para los operadores que concursen por mayor calidad o por mayor cobertura del mercado. Esa sería una forma de relanzar la promoción conjunta, actuando sobre elementos clave, sin crear falsas expectativas ni incurrir en costos inabordables. El financiamiento podría surgir de contribuciones de los países, que en principio podrían situarse en unos treinta mil dólares por país, algo verdaderamente muy módico. A medida que se gane en experiencia, la promoción conjunta podría encargarse de asumir la penetración inicial en mercados nuevos que ninguno de los cinco miembros individualmente está en capacidad de hacer por si solo, casos de Japón, Corea del Sur, Rusia y otros. Este es otro de los cinco programas de primera fase, por lo cual volveremos sobre él al final.

Con respecto a C.6:

18. Impulsar la creación de operadoras andinas de hoteles y de viajes Convocar a hoteleros, turoperadores y transportadores terrestres de la subregión para que promuevan alianzas y, ojalá, fusiones permanentes, le permitiría a la subregión mejorar competitividad frente a cadenas extranjeras, franquiciadores y mayoristas de viajes y turismo. Pero más que ello, lo que se busca es viabilizar la comercialización y el manejo de productos que trascienden las fronteras de cada país, asunto que en la CAN vale para los viajeros de negocios tanto como para un porcentaje significativo del turismo receptor vacacional. Se trata de inducir un cambio de mentalidad, una noción de la globalización que en materia turística está demasiado retrasada, en un sector que es global por definición.

Con respecto a C.7:

19. Iniciar el plan de educación para la hospitalidad Fortalecer la plataforma de la hospitalidad es esencialmente un trabajo que lleve a incidir en los comportamientos sociales, es decir, que la comunidad recupere valores tradicionales de buena disposición frente a los foráneos, se apropie de otros nuevos para fortalecer su capacidad de interactuar positivamente con los turistas y aprenda a hacerlos exigibles de quienes infrinjan los protocolos mínimos. Es algo que arranca con la educación escolar y que tiene ya algunos antecedentes de diseño en Venezuela y Colombia [11]. Como la Secretaría tiene éste entre los cinco programa prioritarios, habrá un capítulo dedicado al diseño de un perfil del proyecto, al final del trabajo.

[11] Incluso Colombia llegó hasta formular un plan de “escuelas amigas” a la OMT en 2.002

D. INVERSIÓN PÚBLICA

Las zonas turísticas de la CAN individualmente consideradas adolecen de muchas fallas de infraestructura, especialmente en cuanto a tratamiento de aguas servidas, manejo de basuras, vialidades internas, deterioro del espacio público, seguidos de déficits de equipamientos básicos en materia de acueductos, energía y comunicaciones. Enumerarlas resultaría demasiado prolijo y ajeno a la posibilidad de acción comunitaria. En lo que si hay campo de intervención es en lo relativo a ciertas falencias clave.

D.1 Infraestructuras y equipamientos de importancia subregional:

En materia aeroportuaria, las fallas más protuberantes se dan en Ecuador y Bolivia, donde decisiones sobre modernización o reemplazo de aeropuertos internacionales anduvieron congeladas muchos años, pero ya situaciones como la de Quito, se encuentran en vía de construir un nuevo aeropuerto fuera de la ciudad. Más urgente a ojos del turismo es el estado de los terminales aéreos, como los del propio Quito o Guayaquil, que se encontraban en deterioro lamentable y están siendo remodelados. Lo mismo ocurrió hace poco en el aeropuerto de Lima. Por contraste, en Venezuela el problema es inverso: aeropuertos de gran costo y con especificaciones internacionales excelentes, atienden menos de cinco operaciones por día.

A efectos de conectividad turística, en la región amazónica hacen falta algunos aeropuertos, como el proyectado para Nuevo Rocafuerte (Ecuador) o la mejora del de Araracuara (Colombia) o la operabilidad del de Chachapoyas (Perú). Es igualmente necesario introducir algo más de confort en el terminal de Puerto Ayora, en Galápagos y media docena más.

Respecto a los cruceros, más que señalar necesidades puntuales de muelles y puertos donde recalar, lo que se requiere tal vez es concertar políticas razonadas de atracción, en vista del veloz crecimiento de la demanda internacional, pero al mismo tiempo, fijar unos límites de carga por tráfico de cruceros para prevenir efectos nefastos como los que empiezan a darse en destinos tradicionales del Caribe, como Aruba o Cozumel[12]. Por el momento, en el Caribe los gobiernos de Colombia y Venezuela vienen impulsando la construcción de muelles de crucero en tres o cuatro puertos turísticos a la vez, sin advertir los peligros de densificarlos en exceso y sin tomar las debidas precauciones sobre los impactos en la comunidad y aún en los propios negocios ligados a la hotelería.

Hay movimiento incipiente de cruceros en el litoral pacífico, particularmente en Manta – Ecuador, que Colombia quiere replicar en Buenaventura.

D.2 Articuladores fronterizos

Geopolíticamente hablando, la necesidad mayor en este campo consiste en superar dos taponamientos de la red Panamericana, que limitan al extremo la circulación vehicular turística con respecto a dos grandes mercados. Uno es el “Tapón del Darién”, en la frontera entre Panamá y Colombia, que interrumpe abruptamente la circulación rutera entre los dos hemisferios[13]. Otra es la conectividad terrestre entre la CAN y el Brasil, que hoy se limita a unos pobres accesos interfronterizos en el lado venezolano, muy al norte, o

[12] O peores, como el trastorno total de vida a islotes de pescadores que son invadidos durante cinco meses del año por hordas de turistas que triplican la población local. Algo similar empieza a ocurrir en ciertas aldeas indígenas amazónicas, con secuelas sociales más graves.

[13] El problema ha sido puesto de bulto con el Plan Puebla-Panamá, que queda estrangulado en sus proyecciones hacia Suramérica

en el lado peruano-boliviano, muy al sur. Colombia y Ecuador no tienen conectividad terrestre con Brasil y los demás la tienen muy precaria.

En general, la interconexión vial interfronteriza en función de las necesidades internas de los cinco países se encuentra bastante resuelta en función del escaso tráfico turístico. Grandes planes de integración vial como la *Marginal de la Selva*, apuntan a otras necesidades, más que al turismo, al menos por ahora.

Las carencias mayores, hoy, se encuentran entre las fronteras Ecuador-Perú, y Perú-Bolivia. En el primer caso, hay varios proyectos de mejoramiento vial en camino, liderados por el programa binacional que gestiona el BID, resultante de los acuerdos de paz suscritos entre los dos países un lustro atrás.

Pero más que en la infraestructura en sí, las necesidades del turismo en materia vial conciernen, sobretodo, a agilizar los controles migratorios de frontera, por las restricciones horarias, la mala atención y el desconocimiento de las normas facilitadoras del tráfico por parte de los funcionarios.

.

El esfuerzo de la CAN con respecto a la red vial podría dirigirse a uniformar la señalización y mantener una presión sobre los gobiernos para que ésta se mantenga y se expanda

D. 3 Política de aviación comercial

La complejidad del tema desborda el alcance de este documento, pero no está de más señalar la urgencia de que las aerolíneas de bandera o, en su defecto, los operadores autorizados –no importa su procedencia- avancen en materia de integración de servicios, códigos compartidos, racionalización de itinerarios, mejor atención al público y tarifas más acordes con las distancias y tiempos de vuelo. El costo actual se entiende por la baja utilización, que a su vez es producto del exceso de vuelos existentes a la misma hora.

Mientras el ideal de una aerolínea andina no se pueda reformular, hay posibilidad para las empresas nacionales de desarrollar iniciativas que generen ventajas de competitividad frente a los *carriers* extranjeros dominantes, como American, Continental Iberia, Taca o Lan-Chile. Una de las iniciativas –en la que el consultor ha insistido por años- consiste en el diseño de un sistema circular a precio fijo que incluya determinado número de trayectos dentro de la región en rutas secundarias, a la manera de los trenes europeos, lo cual es de un atractivo enorme para la demanda y no puede ser replicado por los operadores de troncales.

D. 4 Navegación en ríos internacionales:

El estudio de la Amazonia reveló que la internacionalidad de los ríos vigente en los tratados, no se cumple. Puestos policiales de las armadas o de la policía de cada nacionalidad interfieren la libre circulación de botes individuales o colectivos de turismo, so pretextos de seguridad, comprobación de documentos, chequeos de identidad de los ocupantes, requisas y, en últimas, interrumpiendo el tránsito, bajo cargo de malas condiciones de navegabilidad o falta de acreditación de los capitanes de las naves como "prácticos" del río[14], ejerciendo una jurisdicción que no les pertenece.

La operación turística en el conjunto andino y amazónico debe necesariamente superar esas restricciones de facto.

[14] Es el argumento que emplea Brasil para no dejar subir embarcaciones de Manaos hacia ariba, ni al contrario, lo cual privilegia a sus transportistas y obliga a una escala mayor –o a permanencia total- en su territorio.

Estrategias recomendadas:

Con respecto a D.1:

20. Un programa mínimo de infraestructura integradora El consultor no está en condiciones de definirlo, pero cree que los países miembros podrían concertar unas obras mínimas de infraestructura claves para la integración turística. A título de ejemplo, la conexión del eje Esmeraldas-San Lorenzo, en Ecuador, con la carretera Pasto-Tumaco, en Colombia; la conexión Puerto Carreño (Colombia) con Ayacucho (Venezuela); la conexión Loja-Zamora (Ecuador) con San Ignacio-Bagua-Chachapoyas (Perú). Etcétera

Con respecto a D.2:

21. Agilizar el tránsito interfronterizo En el nivel actual de la integración y a escasa distancia de que se adopte una casi completa desgravación arancelaria, los puestos fronterizos son más un servicio y un puesto de conteo que un control aduanero. Podrían repensarse como parte de los esfuerzos de las comisiones bilaterales de facilitación, buscando que haya uno solo en cada frontera, atendido por funcionarios de los dos países, con lo cual se lograrán economías que permitan mantener el tránsito abierto 24 horas al día, 365 días del año.

Con respecto a D.3:

22. Establecer el *air-pass* entre las aerolíneas regionales Como decíamos arriba, el mercado interno y el internacional de la región hallarían un apoyo excelente en un sistema de libre recorrido por cualquier ruta secundaria hasta equis número de vuelos o equis número de millas, mediante una tarifa única circular, con lo cual ganarían competitividad las aerolíneas locales frente a las que dominan los tramos troncales.

Con respecto a D.4:

23. Poner de acuerdo las Armadas para el manejo del control fluvial Si bien no es de gran incidencia en la actualidad, a mediano plazo la navegación turística por el Putumayo, el Arauca, el Orinoco, el Marañón, el Pastaza, el Amazonas, irá cobrando auge y los derechos de tránsito internacional sin interferencia deben ser respetados, para evitar las molestias de continuos retenes que hoy afectan a cualquier embarcación que cruza frente al territorio del país vecino.

E. ESTRATEGIA EN EL ESCENARIO MULTILATERAL

E.1 La cooperación técnica internacional

La cooperación internacional en la perspectiva del autor de este análisis (cuyo concepto, por supuesto, no compromete en nada a la CAN), sin desconocer sus valiosas contribuciones, viene presentando tres situaciones que merecen corregirse: es a menudo duplicativa, de inferior calidad en cuanto consultoría a la que pueden brindar consultores nacionales de buen nivel y está generando extracostos de tiempo y de contrapartida de gastos a los países receptores que, en ocasiones, igualan el costo de ejecutar el proyecto con recursos propios.

Es duplicativa porque con demasiada frecuencia se repiten estudios ya hechos por otros o incluso por los mismos consultores [15]; o bien, porque se solicitan a varias fuentes a la vez, desde agencias peticionarias distintas; o bien, porque se abordan al mismo tiempo como proyectos de cobertura plurinacional, que un país orienta en función de determinados objetivos y el vecino en función de otro, de manera que a la hora de juntar recomendaciones, no hay compatibilidad posible, ni tampoco sincronía. En cuanto a la calidad, por más que se diga que los procesos son transparentes, quienes hemos trasegado por décadas en la consultoría tenemos absolutamente claro que varias fuentes concedentes emplean entretelones pequeñas artimañas para que la adjudicación de los estudios recaiga en un consultor de la nacionalidad del donante o entre amigos de los funcionarios o, en fin, en quienes hacen mayor *lobby.*

Hay materias, en fin, donde la cooperación bilateral entra –a veces sin saberlo- en conflicto de intereses. Hacer ordenamiento del territorio y planes de equipamiento turístico, formulando tratamientos fiscales de excepción y teniendo como mira privilegiar a inversionistas u operadores del país cooperante, juega en ocasiones en contra de las mejores conveniencias del país receptor de la supuesta ayuda. Docenas de ejemplos en el Caribe corroboran la presencia de conflictos éticos no detectados a tiempo.

Se imponen, pues, algunas medidas.

E.2 La geopolítica del turismo: el giro caribe, el giro pacífico, el giro amazónico

Muchas instancias multilaterales y aún bilaterales subestiman –aunque no lo confiesen- la posición o las demandas de los países andinos individualmente considerados. Asumir una posición de conjunto frente a esas instancias es de plena obviedad.

En otros ámbitos como la OACI o la FAA, que suelen endurecer sus regulaciones frente a pequeños países, un frente común estaría también más que justificado.

En todos los ámbitos que presentan hoy retrocesos en el campo de la facilitación[16], la gestión de la CAN para ablandar el rigor de las medidas impuestas a partir del 11-S podría tener mayor eficacia que la gestión individual de cada país miembro.

.

[15] El consultor conoce casos de estudios hechos por firmas prestigiosas que no se han tomado la molestia de corregir las menciones del país para quien se hizo n primer informe sobre, digamos, competitividad, que luego es copiado casi igual para un segundo o un tercer país.

[16] Para dar un ejemplo, Colombia sufre exigencia de visa para viajar a más de 130 países.

Finalmente, organizaciones técnicas intergubernamentales como la OMT y otra serie de organizaciones turísticas que actúan sobre el turismo en el Caribe, en el Pacífico, en la Amazonia, por virtud de tratados o por acuerdos de menor rango, se encuentran relativamente sueltas de coordinación institucional. La CAN, pese a su denominación, vá más allá de lo "meramente andino" y podría jugar un papel de acicate para sacar mejor partido de foros que conciernen a aquéllas, o a otras de cercanía estrecha, como la CAF. El punto consiste en movilizar mayor contingente de recursos promocionales, de investigación y de formación profesional, si la subregión como tal aúna sus votos y su capacidad de presión en los cuerpos decisorios [17], y si contribuye a hacer un seguimiento más riguroso de los proyectos financiados a través de la cooperación.

Estrategias recomendadas:

Con respecto a E.1:

24. Afianzar control nacional al territorio y a la operación En la medida de lo posible, hay que preparar la subregión para que su margen de maniobra frente a los mayoristas y turoperadores internacionales de turismo, así como frente a las grandes cadenas de hoteles, mantenga un justo equilibrio y evite la completa subordinación, como ya ocurre en otras latitudes. La primera medida es fortalecer las empresas subregionales, como quedó dicho antes. La segunda, aprender a negociar, asunto en el cual la divulgación de los modelos gestionarios y de franquicias ayudaría a prevenir operaciones gravemente desbalanceadas en contra del inversionista nacional, caso más que abundante hoy en día. La tercera, atraer operadores mexicanos, asiáticos, brasileros, para diversificar el menú de propuestas catalanas y francesas que hoy intentan dominar el panorama. La cuarta consiste en no entregar territorios en concesión a largo plazo, ni en la Amazonia ni en los litorales.

25. Sacar mejor provecho de la cooperación internacional Si se logra tener un registro informativo de todos los proyectos financiados por cooperación internacional, se evitarán duplicaciones. Si los países hacen conocer las falencias de los estudios ejecutados por firmas que no llenaron las expectativas, tanto las fuentes como los organismos receptores sabrán tomar medidas a tiempo. Si cada proyecto de cooperación cuenta en adelante con un interventor técnico nacional buen calificado que haga el seguimiento y vise las etapas y los procesos, se tendrá la doble ganancia de aprender lo que los consultores extranjeros creen saber mejor que los nuestros, y se evitarán los embuchados.

Con respecto a E.2:

26. Concertar agendas de negociación en foros internacionales Finalmente, la estrategia recomendada en esta materia es llevar una agenda común a determinados escenarios de debate y participación, tanto los de carácter intergubernamental como los que no lo son. En instancias del sistema de Naciones Unidas y el PNUD que tratan del turismo, el patrimonio cultural, el patrimonio ambiental, la educación, la lucha contra el turismo sexual y el trabajo infantil, el papel de las minorías étnicas, etcétera, pero también en otras instancias de cooperación indirecta como Cepal, UNCTAD, OMC y una docenas de organismos regionales públicos y mixtos que inciden en la evolución del sector, debería haber un agente coordinador de los intereses de la subregión.

[17] No es un tema de poca monta: de hecho, la investigación de rutina que la OMT procesa para el caso de las Américas, en lo estadístico (y por consiguiente su aplicabilidad a lo mercadológico) es sencillamente absurda, como expuso el consultor en la Conferencia regional celebrada en Quito en 2.002.

TABLA DE EVALUACION (con la calificación del consultor)

Estrategias	Efecto de arrastre corto plazo	Mayores efectos permanentes	Desarrollo Empresarial	Crecimiento demanda	Formación Cap.humano	Participación comunitaria	Sostenibilidad	Puntaje
1. Fortalecer el transporte interfronterizo	4	4	2	4	0	0	0	14
2. Asociar las ofertas hoteleras de Mutualidades	5	5	3	5	2	0	0	20
3. Estimular el equipamiento turístico rutero	4	5	3	4	2	2	4	24
4. Estimular apoyos especializados para los vaijeros de negocios	5	4	5	4	2	0	0	20
5. Ordenar playas	3	5	2	3	0	0	5	18
6. Crear inspectoría de sostenibilidad y la red de Áreas Protegidas andina	4	4	3	4	0	3	5	23
7. Completar el Plan Estratégico de la cuenca alta de la amazonia.	3	4	3	4	3	4	5	26
8. Promover encuentros de operadores de ecoturismo en la subregión	3	3	4	2	2	0	2	16
9. Reemprender la recuperación patrimonial de monumentos	2	4	0	3	0	0	4	13
10. Impulsar multidestinos con ingredientes culturales	3	4	2	3	0	1	3	16
11. Reglamentación y categorización de los hoteles	3	4	5	3	3	0	3	21
12. Normalización de la simbología turística y señalización vial	2	3	2	2	0	0	4	13
13. Solicitar cooperación internacional para implantar la cuenta satélite	2	4	4	2	1	0	0	13
14. Reimpulsar los planes de capacitación en las empresas	3	4	5	3	5	2	4	26
15. Certificación andina de hoteles y restaurantes	2	2	4	3	2	0	4	17
16. Creación de un observatorio de mercados y competitividad	3	5	4	4	3	0	4	23
17. Restablecer un programa básico de promoción conjunta	3	4	3	4	0	0	3	17
18. Impulsar la creación de operadoras andinas de hoteles y de viajes	3	4	5	3	2	0	4	21
19. Iniciar el plan de educación para la hospitalidad	2	5	2	2	4	3	4	22
20. Un programa mínimo de infraestructura integradora	4	4	1	3	1	2	4	19
21. Agilizar el tránsito interfronterizo	4	4	0	3	0	0	3	14
22. Establecer el *air-pass* entre las aerolíneas bandera	3	5	2	4	0	0	3	17
23. Poner de acuerdo las Armadas para el manejo del control fluvial	2	4	0	2	0	0	3	11
24. Afianzar el "control" nacional del territorio y de la operación	2	5	3	3	3	2	5	23
25. Sacar mejor provecho de cooperación internacional	4	3	2	2	3	0	3	17
26. Concertar agendas de negociación en foros internacionales	4	5	0	2	3	0	3	17

F. PROYECTOS ESPECÍFICOS

Se incluyen a continuación los perfiles de cinco proyectos que le fueron señalados al consultor como de especial relievancia a corto plazo, para su presentación a fuentes de cooperación externas:

- *régimen de playas, banderas azules*
- *turismo como elemento de la curricula escolar*
- *promoción conjunta*
- *turismo rural y red de haciendas y posadas*
- *plan estratégico cuenca alta de la Amazonia (fase dos)*

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES
FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE TURISMO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PIT-RJ-2004

PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE: Reglamento y puesta en marcha de un régimen de "banderas azules" o similar para las playas de la Comunidad Andina.

1.1. Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Asegurar el desarrollo turístico y ambiental de los destinos playas de la Comunidad Andina, asegurando la protección de las mismas, su sostenibilidad, competitividad y reconocimiento internacional en los principales países emisores de turismo, mediante el diseño de una metodología y reglamentación propia, como el de las banderas azules implantado en Europa, o el modelo que se emplea actualmente en el Brasil o en México.

En todo caso, debe tratarse de una fórmula compatible con la escasez de recursos económicos que caracteriza la administración local en los países de la subregión

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

a. Identificación de principales destinos turísticos de la Comunidad Andina con oferta de: i) sol y playa y ii) playas vírgenes – ecoturismo

b. Clasificación de dichos destinos de acuerdo con su grado de urbanización, equipamientos y servicios, calidad de aguas y arena, valores paisajísticos, accesibilidad y flujos de visitantes.

c. Diseño de un manual básico de categorización de playas, para los dos grupos de playas.

d. Propuesta de un convenio entre los países de la Comunidad Andina, que acuerde los modos de certificación más aconsejables, identifique canales y mecanismos formales de cooperación y asistencia técnica entre los países.

e. Diseño y ejecución de una metodología que contemple, entre otros:

   ⇒ generación de reconocimiento y categorización internacional de las playas, con estándares mínimos de calidad sanitario-ambientales, equipamiento y actividad de los turistas en las playas a cargo de las autoridades locales

   ⇒ desarrollo de productos turísticos eco-certificados con base en estrategias de diferenciación, diversificación y calidad

   ⇒ desarrollo equilibrado de vertientes sociales, económicas y ambientales, en un marco sustentable para la administración del recurso playero

⇒ la integración y organización de los diferentes actores de la actividad turística en playas: agentes de viajes, turismo recreativo, alquiler de lanchas, muelles, ventas ambulantes, alquiler de equipos deportivos, etc

⇒ programas permanentes de recuperación y conservación de playas

⇒ recomendación de una política de asignación de recursos que permita a las secretarías de turismo o instancias pertinentes, atender los requerimientos de infraestructura en las playas

⇒ planes de divulgación, promoción y comercialización internacional

⇒ medios de información, concientización y educación al turista

f. Crear un Reglamento común para los dos tipos básicos de playas, que contemple, entre otros:

⇒ control y ordenamiento de actividades permitidas en las playas (deportes, comercio, eventos, entretenimiento, estacionamiento, avisos publicitarios, altoparlantes, etc.)

⇒ aseo y medidas preventivas y correctivas de contaminación que permitan la sustentabilidad ambiental y el desarrollo turístico en los litorales

⇒ aseguramiento de estándares mínimos de calidad del agua y arena, así como el análisis periódico de las mismas y su respectivo tratamiento

⇒ sistemas de seguridad, socorrismo, e información en las playas

⇒ señalización unificada que permita identificar calidad, riesgo y horario de uso de playas

⇒ mejoramiento de los niveles de calidad de los servicios turísticos, así como del adecuado mantenimiento de la infraestructura

1.2. Justificación

- Existe un deterioro ambiental creciente de las islas y litorales en Suramérica, debido a su uso espontáneo y a la poca intervención de las autoridades concernidas en cuanto al uso de las playas

- Una circunstancia propia hace que la situación sea más grave, por su extensión, y más urgente, por la falta de otras alternativas: en el contexto andino las playas son públicas, en tanto que en varios países europeos y de Estados Unidos hay playas privadas que recogen la crema del mercado turístico.

- Se presentan por lo mismo conflictos permanentes entre el uso de las playas por parte de pescadores y dueños de botes, los residentes de la zona, los nuevos inversionistas en hoteles y resorts y los turistas

- Cuando el mercado turístico progresa, aparecen nuevos ocupantes que montan negocios irregulares sobre las playas, ventas ambulantes, alquiler de parasoles, ofertas de equipos deportivos, varios de los cuales contaminan el medio, contribuyen al desorden y generan peligros a los bañistas

- La situación se debe en buena parte a conflictos de competencias entre las autoridades municipales y nacionales, entre las autoridades ambientales y las turísticas, que

interfieren las soluciones. Dificultan los acuerdos los costos de mantenimiento de las playas, el aseo y vigilancia, que unas autoridades desean atribuir a las otras

- Tampoco existe una normatividad de playas reconocida internacionalmente
- Los estados carecen hasta ahora de metodología y unos instrumentos que permitan el desarrollo sustentable de los litorales
- Falta de estrategias de integración, organización y cooperación que redunden en el crecimiento económico ordenado de la población que participa en la actividad turística en los bordes marinos
- Se requiere concientizar a la población local y a los turistas, acerca de la importancia de los litorales en el desarrollo sustentable económico-ambiental de las regiones
- Faltan seguridad y servicios básicos profesionalmente establecidos en las playas.

1.3. Antecedentes y contexto actual

El éxito obtenido en Europa con la campaña de Banderas Azules (iniciativa de la Fundación para la Educación Ambiental - FEE, que consiste en el otorgamiento de un eco-etiquetado a sus playas y puertos, según criterios básicos de calidad de aguas, seguridad, servicios, educación e información, en desarrollo de medidas dictadas por la UE), ha permitido el desarrollo económico-ambiental sostenible de playas y puertos en varias partes del mundo, además de Europa.

México y Brasil, con ambientes culturalmente más parecidos a los nuestros, han encontrado también fórmulas propias que les han permitido posicionarse como destinos excelentes de turismo balneario en gran parte de su oferta vacacional.

Vistas esas experiencias, se advierte la necesidad de implantar en la Comunidad Andina un modelo similar o aproximado a cualquiera de los anteriores, dada la importancia de sus productos de sol y playa y playa ecoturística.

Existe una alta probabilidad de que el modelo europeo no tenga aplicación adecuada a las playas ecoturísticas en parajes desiertos donde existe escasa o nula presencia de autoridades y medios de control, por lo cual es parte del proyecto generar un modelo alternativo aplicable para estos casos.

Las Banderas azules han sido reconocidas por más de 15 años en Europa, y a finales de la década de lo 90´s la campaña se implementó en las playas de África y el Caribe. En mayo de 2001, con la colaboración de la Organización de Turismo del Caribe (CTO), la Alianza para la Sostenibilidad del Turismo en el Caribe (CAST), y la Asociación de Conservación del Caribe (CCA) se adelantaron las gestiones necesarias ante al FEE para continuar la Campaña de Banderas Azules en el Caribe, haciéndose efectiva en mayo del 2003 cuando se implementó en República Dominicana, Jamaica, Puerto Rico, Venezuela y Bahamas. Para el 2004 están galardonadas en Europa y Sudáfrica 2311 playas.

País	Playas	Puertos
Bélgica	8	7
Bulgaria	10	0
Croacia	80	18
Chipre	39	0
Dinamarca	209	77
Estonia	4	4
Finlandia	6	20
Francia	262	77
Alemania	38	123
Grecia	378	7
Islandia	2	2
Irlanda	73	4
Italia	201	49
Latvia	4	2
Lituania	3	0
Montenegro	6	0
Países Bajos	34	40
Noruega	1	5
Portugal	162	8
Eslovenia	7	2
Sur África	8	0
España	450	68
Suecia	55	67
Turquía	151	12
Reino Unido	120	10
Total	2.311	602

En el contexto internacional, las playas ofrecidas como destinos turísticos en la Comunidad Andina, presentan una serie de limitantes operacionales, entre ellas: escasez de playas equipadas debidamente en cuanto a la combinación de ofertas recreativo-deportivas y de seguridad para los bañistas; baja calidad y pobre manejo de las playas; contaminación de los litorales y déficit de los servicios turísticos de apoyo. Hay, sobre todo, una seria debilidad en la cadena de gestión, comercialización y operación de los productos, con profundos baches en la armonía, colegaje y consenso estratégico entre los diversos actores.

Pese a que los planes de ordenamiento territorial de las regiones (o municipios, según el caso) con destinos de sol y playa y playas ecoturísticas en cada uno de los países de la CAN, involucran acciones a seguir en busca de los objetivos que este proyecto plantea, no se percibe mejoramiento de las limitantes en la última década y más bien se agravan los males.

Tampoco existe una metodología ni reglamentación conjunta que permita evitar en el corto y mediano plazo disminuir el riesgo generado por las tendencias actuales de tipo social, económicas y ambientales. El turismo de sol y playa, pese a ser el más dinámico de la subregión, no ha sabido emplearse ni entenderse hasta aquí como un sector expresamente orientado a dinamizar el empleo calificado, el ordenamiento, la sostenibilidad ambiental y la mejora de la calidad urbana de los lugares concernidos.

De los modelos a escoger, el consultor debe recomendar los que tengan mejor probabilidad de obtener los resultados de incidencia mayor, a un costo menor.

2. FORMULACIÓN

2.1. Pertinencia en el marco de políticas

La propuesta se enmarca en:

- buscar el desarrollo sustentable de la oferta insular y de los litorales de uso turístico, generando un sentido de conciencia y pertenencia por parte de la comunidad local y visitante.

- beneficiar a los países receptores de turismo de sol y playa y los espacios balnearios ecoturísticos y a los propios turistas.

- Resolver mediante una normativa supranacional los conflictos de competencia entre autoridades nacionales y locales, y entre competencias ambientales y turísticas

- armonizar una de las políticas turístico-ambientales de mayor trascendencia en la región andina, así como la competitividad en el mercado de playa vacacional, tanto convencional como ecoturístico

- priorizar la unión las políticas ambientales con las políticas turísticas de la Comunidad Andina

- vincular a la población local en el control de sus recursos más valiosos en materia turística, como son las playas

2.2. Ejes Transversales

El proyecto tiene en mira:

- explotación moderada y controlada de las playas y muelles turísticos livianos, que permita un desarrollo local sostenible

- posicionamiento y mayor reconocimiento internacional de los destinos turísticos de la CAN frente a las ofertas del Caribe insular y del Brasil

- concientización de la comunidad local y de turistas de la preservación de las playas, tanto como un recurso económico de primer orden, como por su valor tradicional de espacio recreativo para los propios residentes locales

- generación de empleos productivos a población local en materia de salvavidas, vigilancia, aseo y prestación de otros servicios

- aseguramiento a la niñez de playas ambientalmente sostenibles y de educación temprana acerca de su papel en la conservación del medio ambiente.

2.3. Descripción

Se trata de plantear en la primera fase una metodología y reglamentación común para las playas, que permita integrar a los países andinos, bajo un marco de políticas ambientales y turísticas para sus destinos de sol y playa y balnearios ecoturísticos.

En una segunda fase se iniciará el proceso de implantación y puesta en funcionamiento, por parte de las autoridades turísticas y ambientales competentes, y por las municipalidades envueltas.

En una tercera fase, se llevará a cabo un perfil de control, evaluación y seguimiento de las campañas.

2.4. Alcance de primera fase

- Escoger el método de certificación y control preferible por su eficacia, facilidad de aplicación y menor costo, con los ajustes del caso

- Proponer y promover un Reglamento de aplicación, definir las competencias y redactar un convenio multilateral de control de playas y cooperación de los países en esa materia

- La metodología contemplará los compromisos en el mediano y largo plazo de cada país en materia de saneamiento ambiental de sus playas

- Como parte de los alcances anteriores, los consultores deberán aportar:

    ⇒ Unos estándares mínimos de calidad e infraestructura de los destinos turísticos playeros y de la calidad de aguas y arenas, así como los métodos permanentes de monitoreo

    ⇒ Promover un plan permanente de conservación de playas

    ⇒ Facilitar el orden y la creación de sinergias entre los actores de la actividad turística playera

    ⇒ Desarrollar productos turísticos con sello de eco-etiquetado

    ⇒ Atraer mayor turismo internacional balneario

    ⇒ Facilitar el acceso a los habitantes de la región, a los beneficios generados por el turismo y a su propia recreación

2.5. Productos

- Concertación de autoridades para acuerdo de cooperación
- Metodología y reglamentación de uso y conservación de playas
- Manual básico de categorización de playas
- Parámetros mínimos de calidad de agua y arena y de infraestructura de los destinos turísticos y sus formas de monitoreo
- Fórmula para la eco-certificación
- Propuesta para organización e integración de actores económicos involucrados en la actividad turística
- Propuesta de una estrategia de promoción y mercadeo

2.6. Indicadores

- Niveles de sanidad ambiental de las playas
- Incremento en el tráfico de turistas
- Mejoramiento de la calidad de vida de la población local

- Inversión en infraestructura de apoyo: baños públicos, vestiéres, muelles, torres de vigilancia, etcétera
- Niveles de seguridad y satisfacción de turista y población local
- Productos con oferta diversificada y eco-etiquetada

2.7. Beneficiarios

Los principales beneficiarios del proyecto son las comunidades costaneras, los desarrollos de turismo balneario y las propias playas y puertos turísticos de los países andinos, que por medio de la campaña obtendrán un mejor uso y un reconocimiento de calidad internacional.

Secundariamente, se beneficiará la totalidad de población local por el incremento del flujo de turistas y el consecuente aumento de ingresos generados por la actividad turística.

Finalmente, se beneficia la región andina completa, dada la sostenibilidad ambiental que el proyecto genera.

3. MODUS OPERANDI

3.1. Actividades

Los consultores harán un trabajo analítico de la oferta más caracterizada de turismo playero en la subregión y de los modelos de protección y manejo de playas en uso en otros países, en vía de medir su aplicabilidad.

Presentarán luego un resumen de recomendaciones preliminares en los dos campos, para su debate por los expertos de la CAN y los que los países designen.

Enseguida confrontarán sus conclusiones con al menos dos casos de oferta balnearia por país y por tipo de playa (sol y playa de afluencia masiva y playa ecoturística)

Finalmente, producirán un documento normativo para implementar las campaña de galardones o eco-etiqueta que mejore la calidad ambiental de las playas y puertos, capacite el recurso humano, fortalezca los productos playeros en la CAN e integre las políticas ambientales, siguiendo los pasos señalados atrás en el alcance.

3.2. Equipo de trabajo

Estaría compuesto por 5 profesionales y una secretaria, así:

- **Director**
  Planificador de turismo con experiencia en manejo y ordenación de espacios balnearios y ecoturísticos

- **Asesor 1**
  Ingeniero ambiental o biólogo, con experiencia demostrada en control del medio ambiente en bordes marinos

- **Asesor 2**
  Experto en mercadeo, con énfasis en turismo y específicamente en productos de sol y playa y ecoturismo

- **Asesor 3**
  Experto en aspectos de normatividad y competencias territoriales en campos de ordenación del territorio, normas policiales y salvataje

- **Administración del proyecto 4**

  Un coordinador de costos, gastos y logística

3.3. Cronograma

Periodo de Ejecución: Son 4 los meses requeridos para ejecutar la primera fase del proyecto

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Encuentros con las autoridades competentes para convenio de cooperación																
Determinación de destinos playas (4 por país, incluyendo al menos una playa eco)																
Inventario de infraestructura de los destinos y calificación de servicios y situación ambiental																
Borrador de manual de categorización de playas para eco-etiquetado																
Borrador de metodología y reglamento de uso y conservación de playas																
Revisión por parte de autoridades de los borradores																
Documento de propuesta de ordenamiento e integración de actores del sector																
Elaboración propuesta de promoción y mercadeo																
Ajustes y entrega de borrador de metodología y reglamento y documentos complementarios																

3.4. Costos

El presupuesto resumido para la primera fase del proyecto es el que sigue:

RESUMEN (dólares)	
Contratos Profesionales	U$ 117,000
Viajes y viáticos	U$ 18,000
Equipos y Suministros (*)	U$ 20,000
Capacitación	U$ 5,000
Documentación	U$ 5,000
Misceláneos	U$ 3,000
TOTAL	**U$ 168,000**

* Incluye pruebas de laboratorio para el examen de aguas y arenas en los ejemplos de aplicación (cuatro por país).

Detalle de honorarios y gastos de viaje:

PROFESIONAL	HONORARIOS MES	MESES	DEDICACIÓN	TOTAL US$
Director	7,000	4	75%	28,000
Asesor 1	3,500	4	100%	14,000
Asesor 2	3,500	4	100%	14,000
Asesor 3	3,500	4	100%	14,000
Administrador	2,000	4	100%	8,000
			Subtotal	**78,000**
			Factor multiplicador de firma (0.5)	39,000
			Total Honorarios	**117,000**

PASAJES				
VIAJES	**PERSONAS**	**CANTIDAD**	**VR TIQ.**	**TOTAL**
5	3	15	600	9,000
VIÁTICOS				
			VR DÍA	
	3	15	200	9,000
	TOTAL	**GASTOS**	**DE VIAJE**	**18,000**

3.5. Fondos de contrapartida

Por definir

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES
FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE TURISMO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PIT-RJ-2004

PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE: El Turismo como elemento del currículo escolar en educación primaria y secundaria

1.1. Objetivos generales y específicos

Objetivo general

En aplicación del Código Mundial de Ética del Turismo, promulgado por la Organización Mundial del Turismo (1.999), se busca sentar las bases que a través de la educación permitan a las comunidades receptoras asegurar la sustentabilidad de la actividad turística dentro de aquellos valores que deben regirla.

El proyecto busca diseñar los medios pedagógicos que sirvan de instrumento para proporcionar a la población infantil el conocimiento de su entorno turístico, de su propia cultura y de la importancia de un marco ambiental sostenible. Y un segundo nivel de conocimiento más avanzado a través de una plataforma curricular en la formación básica secundaria, que arraigue el interés de los jóvenes por la actividad turística, que les proporcione una capacitación mínima (base para informadores, guías, salvavidas, guardabosques y otros oficios) o que, yendo aún más lejos, les induzca a adoptar profesiones turísticas avanzadas.

En los dos niveles, se trata de consolidar una cultura “receptora” en la localidad, afirmar el respeto a las tradiciones y valores comunitarios, generar mecanismos de defensa ante los inductores perjudiciales que pueden aparejar ciertos comportamientos de los turistas (particularmente en lo tocante al turismo sexual) y facilitar opciones de desarrollo personal y colectivo.

El consultor debe recopilar y evaluar la experiencia aplicable de modelos propuestos por la OMT, la UNESCO y algunos países en materias de educación básica orientada a patrimonio cultural, medio ambiente y turismo.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

a. Diseñar herramientas de formación básica orientada a la concientización y conocimiento del patrimonio turístico nacional y local, bien utilizando elementos transversales dentro del currículo tradicional (en materias que tengan que ver con geografía, historia, medio ambiente, comportamiento ciudadano, etcétera) o bien, diseñando asignaturas ex profeso, o de ambas maneras.

.

b. Proporcionar a cada destino turístico un desarrollo sostenible de su factor humano con orientación profesional en carreras de turismo

.

c. Orientar el sistema educativo público y privado hacia la vinculación de planes y programas

de formación turística adaptables a cada destino turístico, que lo haga más competitivo y diferenciador.

d. Diseñar una “Cartilla” que permita a los niños de los lugares de interés turístico conocer su entorno turístico y cultural, de forma divertida y pedagógica. Deberá tener componentes de tipo ambiental, de sol y playa, cultural y de ecoturismo, aplicables según el destino que se trate. Se diseñará una segunda versión de la cartilla para comunidades indígenas, que involucre aspectos culturales de sus comunidades.

e. Diseño de un programa de visitas extracurriculares a los centros turísticos de su localidad, en la etapa de educación primaria, buscando tanto su conocimiento y disfrute por parte de los niños del entorno, como la habilitación de éstos como informadores de primera instancia a los visitantes

f. Diseño de plegables coleccionables administrados por cada destino turístico, con información ambiental, social, recreativa y de servicios turísticos de cada uno de los centros, que permitan desde muy temprana edad, obtener el conocimiento de su entorno y contar con la posibilidad de informar adecuadamente al turista sobre su patrimonio turístico

g. Inclusión en el currículo de los grados décimo y undécimo de la educación secundaria en las regiones turísticas, de una asignatura que sirva como inductor o guía a los estudiantes de su posible desarrollo profesional en actividades del sector turístico. Se deberá contar con la colaboración del sector privado para visitas curriculares a las infraestructuras de la industria turística (hoteles, monumentos, museos, centros históricos, parques naturales, etc)

h. Inclusión de la asignatura mencionada, como materia electiva en regiones en las cuales su economía es menos dependiente del turismo

i. Diseño de un portal de internet de “Educación e información Turística”, que provea información por regiones de tipo: ambiental, social, destinos, servicios, actividades, características y guías de los destinos turísticos, importancia histórica, importancia económica del turismo en la región, legislación en la materia, campos de acción en la actividad turística, material de formación educativa, contactos y funciones de autoridades competentes, *links* con bibliotecas y centros de formación turística, organizaciones de turismo nacional y mundial, ofertas de empleo y ayuda tareas de asignaturas turísticas.

1.2. Justificación

- En la región andina se percibe un grave desconocimiento de la población local de su entorno turístico y cultural
- No existe formación básica en roles de la actividad turística, en el currículum de la educación formal en poblaciones que sirven como destinos turísticos
- Falta de programas de concientización ambiental, de aprecio por el patrimonio cultural local y de actitud receptora hacia el turista
- Urge generar anticuerpos contra efectos contaminantes morales que con frecuencia acarrea la presencia de turistas en pequeñas comunidades, particularmente en materia sexual
- Se busca, en fin, generar opciones de desarrollo personal y laboral

1.3. Antecedentes y contexto actual

La educación ha sido uno de los principales focos de atención del Consejo Presidencial Andino, es por esto, que este Concejo, en reunión celebrada en la ciudad de Cartagena de Indias

(Colombia 1999), instruyó a los Ministros de Educación a impulsar acciones para que las políticas educativas refuercen tanto la identidad andina como el ejercicio de la interculturalidad de los pueblos y fomente los valores de la integración.

En abril de ese mismo año, y como actuaciones específicas de la Comunidad Andina frente a la educación, se llevó a cabo en Bogotá la I Reunión de Ministros de Educación y Responsables de Políticas Culturales y Científicas de la Comunidad Andina, en la cual se acordó un Plan de Acción, que entre otros aspectos contempló los siguientes:

- "Orientar acciones educativas en cada País Miembro dirigidas a la población infantil y a los adultos responsables de su atención integral, con el fin de cimentar desde la más temprana edad los valores que fomentan la integración y desarrollan conciencia de la diversidad como riqueza de los pueblos"

- "Identificar y lograr consensos en torno a aspectos transculturales que puedan ser desarrollados en los currículos de los diferentes países como polos de integración académica y social."

- "Adelantar acciones escolares y extraescolares orientadas a desarrollar en la sociedad un alto nivel de conciencia y aceptación del papel educativo que desempeña, y a generar en los organismos gubernamentales y privados la convicción de que si se invierte en la infancia se están dando pasos firmes hacia la superación de la pobreza." (…)

Más recientemente (julio de 2004), en la ciudad de Quito, mediante la decisión 593, se creó el consejo andino de Ministros de Educación y responsables de Políticas Culturales cuyos objetivos son:

- Emitir opinión y formular recomendaciones sobre los aspectos educativos y culturales del proceso andino de integración al Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores y a los demás órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración.

- Impulsar los aspectos relacionados con la educación que requiere el perfeccionamiento del mercado común andino y la libre circulación de personas en el espacio subregional.

- Promover la convergencia de las políticas educativas de los Países Miembros de la Comunidad Andina y la progresiva armonización de los currículos escolares.

- Coordinar subregionalmente la introducción de la temática de integración en los programas y contenidos educacionales de la educación básica.

- Asegurar la puesta en ejecución de los programas sociales comunitarios y el programa de cooperación técnica horizontal sobre educación y cultura contemplados en el Plan Integrado de Desarrollo Social en estrecha coordinación con el Consejo Andino de Ministros de Desarrollo Social y el Convenio Andrés Bello.

- Facilitar la adopción de posiciones comunes o concertadas sobre temas de educación y cultura en foros y negociaciones internacionales.

Pese a la celebración de estos acuerdos, no existe hoy un plan expedito de formación sectorial desde los niveles básicos de educación, que permitan a la niñez y juventud de los destinos turísticos de la CAN, obtener una orientación y capacitación formal que sirva como inductor de posibilidades de desarrollo personal y colectivo.

2. FORMULACIÓN

2.1. Pertinencia en el marco de políticas

La propuesta del proyecto se enmarca en los campos elegibles de las principales fuentes de cooperación, en tanto:

- Apunta a la formación temprana de tipo cultural y turística, con énfasis en la conservación del patrimonio colectivo
- apunta directamente al desarrollo social y la generación de empleo en las comunidades turísticas
- apunta al desarrollo sostenible desde el punto de vista ambiental, cultural y socioeconómico para su entorno directo
- busca una integración de currículo en las zonas turísticas de los países de la CAN
- se dirige expresamente a mejorar la competitividad turística y participación de la comunidad en el desarrollo del sector, basada en una formación pedagógica desde la etapa de la niñez
- y, finalmente, contempla de manera expresa la capacitación para el trabajo y oportunidades de micro empresas para pobladores de escasos recursos

2.2. Ejes Transversales

El proyecto tiene en mira:

- Generar la posibilidad de acceso a formación que permita perfilar una opción de desarrollo profesional
- Aumentar la calidad de los servicios e información a los turistas, por parte de la población local
- Sembrar semillas de pequeña y mediana empresa un mercado laboral local capacitado
- Apoyar a la población menos favorecida que no tiene acceso a educación formal de roles turísticos

2.3. Descripción

Se trata de un proyecto que pretende en su primera etapa, el diseño de una metodología pedagógica, que unifique las premisas curriculares de las regiones turísticas de la Región Andina, en pro de una formación que permita a la juventud adquirir las herramientas base mínimas para desempeñarse en roles de la actividad turística, y reforzar los conocimientos de su entorno turístico arraigados desde su niñez.

2.4. Alcance

- Diseño de una cartilla pedagógica de aprendizaje del entorno cultural y turístico, para aplicación en educación básica primaria

- Inclusión en el currículo de los últimos grados de la educación secundaria de regiones turísticas, de asignaturas de carácter valorativo del patrimonio y técnico de capacitación en oficios turísticos básicos (información, acompañamiento, guianza) , que abran oportunidades a los jóvenes en roles de la actividad turística
- Diseño de un Portal de Internet de educación é información turística y bibliografía para uso de maestros

2.5. Productos

⇒ Agenda de reuniones con las autoridades en educación de los países de la Región Andina
⇒ Cartilla pedagógica de educación cultural y turística
⇒ Decálogo preventivo de la moral conforme al Código de Ética Turística de la OMT
⇒ Prueba de ensayo en cinco municipios turísticos prototipo
⇒ Recomendaciones de formación pedagógica en educación secundaria
⇒ Prueba de ensayo del modelo de secundaria en tres tipos de destinos turísticos: balneario de sol y playa, ecoturismo y destino urbano de negocios y congresos
⇒ Portal de internet de educación e información turística para uso de maestros

2.6. Indicadores

- Evaluación del conocimiento del entorno cultural y turístico de la población infantil en regiones turísticas
- Satisfacción del turista en acceso a información por parte de los habitantes locales
- Niveles de calificación técnica de los bachilleres de regiones turísticas
- Opciones de mercado laboral para los actores de la actividad turística

2.7. Beneficiarios

En primer lugar se beneficia la población infantil que contará con conocimientos generales de tipo cultural y turístico. En segundo lugar, la juventud que tendrá acceso a formación turística durante su educación secundaria, que sirva como inductor al desenvolvimiento laboral.

Finalmente, se beneficia toda la población local y turística, por cuanto, la formación pedagógica redundará en la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos al turista.

3. MODUS OPERANDI

3.1. Actividades

Desarrollar esta primera fase del proyecto, con el objetivo de suministrar los elementos pedagógicos necesarios que formen la niñez y la juventud de regiones turísticas de la Comunidad Andina, contemplando esencialmente los siguientes aspectos: conocimiento del entorno cultural y turístico, capacitación en roles de la actividad que proporcionen a la juventud una opción laboral local, mejora de la calidad de servicios turísticos (informadores, guías, etc)

3.2. Equipo de trabajo

Estaría compuesto por 8 profesionales y una secretaria, así:

- **Director**
  A cargo de Turismo y Estrategia

- **Asesor 1**
  Pedagogo 1 especialista en formación primaria, redactor de la cartilla

- **Asesor 2**
  Pedagogo 2 especialista en formación de secundaria y aplicación de currículos

- **Asesor 3**
  Ingeniero de sistemas – creativo de portales web

- **Asesor 4**
  Especialista en aspectos ambientales

- **Asesor 5**
  Especialista en cultura de minorías étnicas– versión de la cartilla para comunidades indígenas y negritudes

- **Asesor 6**
  Analista experto que ayude a identificar otros impactos: en el patrimonio histórico, la hospitalidad, la gastronomía, la artesanía y otros aspectos críticos de sostenibilidad, y ofrezca soluciones para prevenirlos

- **Administración del proyecto 7 y 8**

  Un coordinador de costos, gastos y logística

  Una secretaria

3.3. Cronograma

Periodo de Ejecución: el tiempo requerido para ejecutar el proyecto son 4 meses

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estudio de los modelos internacionales y encuentros con las autoridades competentes para orientar el trabajo																
Selección y categorización de los lugares de aplicación del proyecto: distritos turísticos, destinos principales o secundarios, comunidades indígenas, etc.																
Selección de una muestra experimental																
Diseño de la cartilla básica primaria																
Diseño de ejemplos de revaloración del patrimonio local y plan de visitas infantiles																
Propuesta de complementación al currículo educación secundaria: materia específica de turismo y complementos a materias preexistentes																
Diseño página Web																
Revisiones con autoridades de material pedagógico																
Ajustes y entrega material pedagógico																
Edición de 100 ejemplares prototipo de cartilla y montaje del portal en 100 CD																

3.4. Costos

El presupuesto de la primera fase del proyecto es el que sigue:

RESUMEN (dólares)	
Contratos Profesionales	U$ 53,250
Viajes y viáticos	U$ 79,875
Equipos y Suministros	U$ 10,000
Capacitación	U$ 5,000
Documentación	U$ 5,000
Misceláneos	U$ 3,000
TOTAL	**U$ 156,125**

Detalle de honorarios y gastos de viaje:

HONORARIOS PROFESIONALES				
PROFESIONAL	**HONORARIOS MES**	**MESES**	**DEDICACIÓN**	**TOTAL US$**
Director	5.000	3	75%	11.250
Asesor 1	2.000	3	100%	6.000
Asesor 2	2.000	3	100%	6.000
Asesor 3	2.000	3	100%	6.000
Asesor 4	2.000	3	100%	6.000
Asesor 5	2.000	3	100%	6.000
Asesor 6	2.000	3	100%	6.000
Administrador	1.500	3	100%	4.500
Secretaria	500	3	100%	1.500
			Subtotal	**53,250**
			Factor multiplicador de firma (0.5)	26,625
			Total Honorarios	**79,875**

PASAJES				
VIAJES	**PERSONAS**	**CANTIDAD**	**VR TIQ.**	**TOTAL**
5	3	15	600	9,000
VIÁTICOS				
			VR DÍA	
	3	15	200	9,000
	TOTAL	**GASTOS DE**	**VIAJE**	**18,000**

3.5. Fondos de contrapartida

Por definir

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES
FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE TURISMO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PIT-RJ-2004

PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE: Diseño del Programa Andino de Promoción Turística – Ejecución de la Fase inicial

1.1. Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Elaborar una agenda promocional conjunta de los cinco países, en cuatro planos:

- Mercado intra-regional
- Mercados vecinos
- Grandes emisores y
- Mercados emergentes

en vía de incrementar el turismo intra-regional y la demanda internacional. Dicha agenda no debe sustituir ni duplicar el esfuerzo individual de los países sino que debe encaminarse expresamente al producto agregado de la subregión.

A partir de allí, los expertos deberán desarrollar la fase inicial (primer año).

Objetivos específicos

⇒ Aprovechar las sinergias y las complementariedades para formular nuevos caminos de mercadeo y nuevos productos subregionales

⇒ Economizar costos en campañas de penetración de nuevos mercados, donde la identificación subregional podría hacer más eficaz la identificación geográfica y el posicionamiento de la oferta turística

⇒ Aprovechar eventuales ayudas de terceros países para facilitar la presencia de la CAN en ferias, work shops y eventos similares

⇒ Fortalecer estrategias de empaquetamiento a través de operadores y aerolíneas regionales

⇒ Obtener elementos orientadores para cadenas de hoteles y turoperadores subregionales

⇒ Desencadenar una campaña ex profeso en busca de inversionistas

⇒ Comenzar una pedagogía de cooperación entre los cinco países

1.2. Justificación

Muchas regiones y subregiones del mundo, bien sea organizadas bajo sistemas de integración regional o por afinidades culturales o geográficas (casos de Mundo Maya o de SITCA para el caso de Centroamérica, por ejemplo) o bien mediante mecanismos ad-hoc (casos del Caribe y del Pacífico Sur, por citar sólo otros dos ejemplos), se han organizado para promover sus destinos en el mercado turístico mundial de manera conjunta, con éxito reconocido. Una razón es que muchos países son demasiado pequeños para hacer individualmente presencia significativa y en cambio, agremiados a un dispositivo regional, cumplen esa necesidad. Otra es el alto costo de la promoción del turismo, que hace desistir a muchas economías débiles de ofertarse directamente, justo cuando están más necesitadas de recibir turismo. Otra, en fin, deriva de un hecho más revelador y menos conocido: infinidad de productos que son comunes a varios países vecinos, se refuerzan cuando van unidos a competir en busca de demanda externa, y en cambio se debilitan cuando se enfrentan como competidores entre sí.

En el caso de la CAN, productos asociados a la imagen precolombina de origen incaico, a la Amazonia, al andinismo, al ecoturismo, podrían tener más penetración en ciertos mercados si se ofrecen en forma conjunta que si lo hacen individualmente. Pero además, los productos mismos ganan en peso específico si se juntan en paquetes multidestino. Es seguro que, por ejemplo, Galápagos y Amazonia serían un producto más fuerte unidos que separados. Destinos arqueológicos como Cusco, San Agustín o Tiwanaku podrían con otros más conformar una ruta arqueológica de enorme interés. Un viaje organizado de negocios para empresarios europeos que se proyecte sobre varias capitales andinas podría tener en este momento de acercamiento al TLC un interés mayor que el de recorrer ciudad por ciudad.

Finalmente, hay otra consideración: penetrar mercados nuevos para América del Sur como Japón, Corea, China o Rusia, podría ser más dispendioso, de mayor costo y de menor resultado para cada país por separado, que mediante el diseño de paquetes conjuntos. A medida que esos mercados se desarrollen, la identificación por país irá exigiendo ofertas más especializadas, pero en primera fase una oferta de “mundo andino” podría viabilizar mejor el esfuerzo a menores costos.

1.3. Antecedentes y contexto actual

En el pasado, la CAN tuvo activa participación en algunas actividades promocionales turísticas, liderando algunas acciones y facilitando una presencia colectiva de los países miembros en stands de ferias internacionales como ITB (Berlín) y FITUR (Madrid), cofinanciados por sistemas de cooperación de la Unión Europea y España, respectivamente.

Hoy parecería que esa clase de iniciativas son replicables y urgentes en otros casos. Primeramente, es claro que la CAN como región receptora viene perdiendo terreno en las estadísticas de arribos regionales. En segundo lugar, salta a la vista que la región presenta un déficit de presencia en mercados vecinos de creciente interés, como Brasil, Argentina o Chile, y eso es menos explicable aun.

Una consideración adicional es, en fin, que la CAN concede en este momento una importancia capital a la atracción de inversionistas extranjeros en todos los ámbitos, y sin duda podría ofrecen un excelente apoyo a los gobiernos si desarrolla un programa específico para inversores en turismo.

2. FORMULACIÓN

2.1. Pertinencia en el marco de políticas

Tanto las políticas nacionales de los cinco países como las de la Comunidad como tal, enfatizan en la importancia de la promoción del turismo como tarea de Estado, en la necesidad de crear una "imagen" de los productos clave y de fortalecer el mercadeo en los mercados de mayor interés.

Las instituciones de apoyo bi y multilateral también han dado su consentimiento a incluir la promoción del turismo entre las prioridades de trabajo o de ayuda, según el caso, en el entendimiento de que la imagen genérica de un país como destino competitivo es tarea del estado y no puede ser endosada a los particulares. De ahí la existencia de Fondos gubernamentales y mixtos de promoción turística en casi todos los países.

Acrecentar la integración en materia de turismo abre campo a la alianza de operadores y cadenas hoteleras; a la concertación de productos entre las aerolíneas y otros transportadores de la subregión; al fortalecimiento de los servicios que conectan entre sí los cinco países y a la subregión con el exterior (mediante aeropuertos, puertos, carreteras, conectividad informática, etc.) y, en fin, induce a contemplar nuevas inversiones conjuntas privadas y públicas. Todos ellos son objetivos básicos de la CAN.

2.2. Ejes Transversales

Aparte del turismo en si mismo, el beneficio de una promoción bien concebida arrastra efectos colaterales en la imagen de la subregión, en la idea misma de la cooperación entre países y en el aprendizaje sobre mejores prácticas, tanto de los gobiernos como de los empresarios.

La creciente movilidad de los hombres de negocios en la subregión genera durante la estancia actividades de tipo recreativo y cultural en las ciudades de visita, crea demanda más exigente en los servicios hoteleros, de transporte local, de gastronomía, de recreación nocturna, haciendo transvases de beneficios de un segmento a otro. A la vez que genera oportunidades al turismo mediante viajes complementarios de descanso en fin de semana.

El fortalecimiento del tráfico de turismo y de negocios irriga toda la economía, genera empleo en múltiples actividades y es un amplio distribuidor del ingreso.

2.3. Descripción

Se trata de diseñar un plan de promoción a cinco años para la subregión andina, que básicamente oriente y ordene las acciones a emprender, por tres tipos de consideraciones:

- prioridades de oferta (productos y destinos)
- prioridades de demanda (mercados de mayor interés) y
- prioridad de medios a emplear.

De nuevo, se insiste en que no se trata de vender las ofertas tradicionales de cada país, que ya tienen o deberían tener sus propios mecanismos promocionales, sino el agregado de la oferta subregional.

2.4. Alcance

a) Con relación a la oferta, los análisis de justificación deben priorizar:

⇒las que ofrezcan mayor rendimiento en términos de costo/beneficio, lo cual supone seleccionar los productos más competitivos en cada caso

⇒las que permitan restablecer niveles de venta remunerativos para productos en los cuales los países ya incurrieron en altos costos de inversión y encuentran dificultades de mercadeo

⇒las que introducen al mercado productos nuevos de alto rendimiento

⇒las que generan curiosidad e interés en mercados nuevos de gran potencial a mediano y largo plazo, donde los destinos andinos son aun desconocidos.

b) Las prioridades en cuanto a la demanda serían a su vez seleccionadas según los procesos de segmentación más adecuados a las circunstancias, pero tomando como criterio general las siguientes:

⇒ acciones tendientes a motivar el propio mercado intra-regional, en aquellos productos que cuentan con mejor probabilidad de interesar los viajes interfronterizos dentro de la CAN y, en particular, los viajes de negocios

⇒ en segundo lugar, se priorizarán mercados regionales de buen tamaño y buena capacidad de compra, en Chile, Brasil, Argentina, Centroamérica y México, que pueden dar una rápida respuesta, tendrían menos costos de transporte y son más fácilmente adaptables a las condiciones socioculturales del medio

⇒ en tercer lugar, se priorizarán los mercados emisores más sensibles a los productos andinos (combinaciones de sol y playa caribe y pacífico, ecoturismo y aventura, negocios y convenciones, andinismo y alta montaña, etcétera)

c) En relación con los medios promocionales a emplear, los consultores medirán escenarios de eficacia probable en función de los medios habituales más conocidos, tales como caravanas y viajes de familiarización, misiones comerciales, presencia en ferias y eventos internacionales de eficacia comprobada, publicidad y correo directo, edición de material gráfico promocional (folletería, afiches, CDs, guías, etc.) y, en fin, campañas especiales como invitaciones a escritores de viajes, museos itinerantes, festivales de folclore y gastronomía, etcétera

Desde luego, antes de que el equipo de expertos inicie sus exploraciones de dónde y en qué invertir, ellos y la CAN deberán haber elaborado un ejercicio sobre el financiamiento posible de las campañas y sobre su sostenibilidad, para que el programa tenga factibilidad y proporciones ejecutables.

2.5. Productos

Aparte del plan quinquenal, los consultores deberán entregar un programa detallado y valorizado del programa de primer año y las piezas de ejecución del mismo (guía de carretera, mapas, folleto para inversionistas) y demás procesos para su puesta en marcha.

Los productos concretos, además del Plan, son los mismos que se detallan en el acápite de “Actividades”.

2.6. Indicadores

Cada campaña deberá apoyarse en un pronóstico de resultados en términos de efectos medibles: número de clientes nuevos en el sector profesional –turoperadores, mayoristas, cadenas-, de arribos, de inversionistas o de lo que se trate - .

2.7. Beneficiarios

Serán beneficiarios los productos, las empresas, los destinos, los transportadores y toda la cadena de valor. En último término, será beneficiada la economía subregional en su conjunto, además de que se generará empleo y un mejor uso de las infraestructuras e instalaciones de la subregión.

3. MODUS OPERANDI

3.1. Actividades

Aparte de las actividades básicas de formulación del programa y de los análisis que den sustentación a las recomendaciones (información de mercados, análisis estadísticos, mediciones de medios, evaluación de las ferias, etcétera), los consultores deberán elaborar:

- Mapa turístico (10.000 ejemplares)
- Mapa vial (25.000 ejemplares)
- Guía de carreteras (5.000 ejemplares para vender)
- Folleto para inversionistas (5.000 ejemplares)
- Programa de participación en ferias internacionales (tres ferias-año)
- Diseño de un evento ferial andino (rotatorio) de turismo
- Plan de incentivos y premios a la calidad
- Términos de referencia para estudios de mercado prioritarios

3.2. Equipo de trabajo

Estaría compuesto por 3 profesionales y dos auxiliares, así:

- **Director**
  A cargo de Turismo y Estrategia

- **Asesor 1**
  Especialista en mercadeo

- **Asesor 2**
  Creativo – diseñador con experiencia en guías de turismo

- **Auxiliares**
  Dos auxiliares para la elaboración de los materiales gráficos (diagramación, copywriter, etc)

3.3. Cronograma

Periodo de Ejecución: el tiempo requerido para ejecutar el proyecto son 5 meses

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estudio de sinergias y complementariedades																				
Elaboración campaña de penetración en otros mercados																				
Diseño de estrategias de empaquetamiento con operadores y aerolíneas																				
Elaboración guía de orientación a hoteleros y operadores																				
Diseño de estrategias para consecución de inversionistas																				
Determinación de ofertas con los productos más competitivos																				
Campaña para motivación del mercado intra-regional y de otros mercados y plan de medios de promoción (escenarios)																				
programa detallado y valorizado del primer año y las piezas de ejecución del mismo y demás procesos para su puesta en marcha																				
Diseño de un evento ferial andino																				
Elaboración Plan de incentivos y premios a la calidad																				
Elaboración términos de referencia para estudios de mercado prioritarios																				
Diseño e impresión de mapas, guía y folletos para inversionistas																				

3.4. Costos

El presupuesto para la ejecución del primer año de programa es el siguiente:

RESUMEN (dólares)	
Elaboración Plan	U$ 20,000
Contratos Profesionales	U$ 55,500
Edición e impresión (1)	U$ 30,000
Misceláneos	U$ 5,000
Premios a la calidad	U$ 10,000
Aporte a realización feria	U$ 20,000
TOTAL	**U$ 140,500**
(1) Los costos complementarios serán cubiertos con fondos de contrapartida	

Detalle de honorarios:

PROFESIONAL	HONORARIOS MES	MESES	DEDICACIÓN	TOTAL US$
Director	3,000	5	75%	15,000
Asesor 1	2,000	4	50%	8,000
Asesor 2	2,000	5	100%	10,000
Auxiliar 1	1,000	2	100%	2,000
Auxiliar 2	1,000	2	100%	2,000
			Subtotal	**37,000**
			Factor multiplicador de firma (0.5)	18,500
			Total Honorarios	**55,500**

3.5. Fondos de contrapartida

A través de los Fondos Nacionales de Promoción o de otro sistema que se adopte, los países deben comprometerse a aportar una cuota anual por el primer año de al menos veinte mil dólares para los costos editoriales y gastos de participación que no puedan sufragarse con fondos de cooperación internacional. La recomendación es que para los años siguientes la cuota se estabilice en US$30.000 anuales, para seguir desarrollando las demás agendas.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES
FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE TURISMO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PIT-RJ-2004

PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE: Turismo rural y red de apoyo

1.1. Objetivos generales y específicos

Objetivo general:

Constituir una red de haciendas, conventos, paradores, hostales y fincas rurales habilitados o fácilmente adaptables para el uso turístico, en el sistema troncal y en los circuitos de mayor uso de los turistas dentro de la subregión andina, bajo un modelo de mercadeo compartido y un compromiso de desarrollo sostenible.

No hacen parte del proyecto los establecimientos de hotelería convencional.

Aunque no es excluyente, el objetivo principal es que la red preste alojamiento y otros servicios de apoyo al **turismo rural**[18].

La red en sí debe distinguir dos clases distintas de establecimientos:

- una red articuladora y de apoyo en ruta, que cubrirá alojamientos de paso o de corta estancia, de preferencia campestres, apto para quienes planean vacaciones en circuito terrestre de motivación múltiple

- y una red de servicios vacacionales de turismo rural, de la cual formarán parte los establecimientos que ofrecen paquetes vacacionales individuales o de familia para estancias mayores (de cinco días en adelante), con atractivos de permanencia que satisfagan las diversas motivaciones que suele aparejar este tipo de mercado: agroturismo, turismo cultural en localidades ricas en patrimonio, termalismo, espeleología, festivales de cosecha, faena campesina, acercamiento a comunidades de nativos, etcétera. Se dará preferencia a establecimientos que procuren contacto con la vida de granja campesina, manejo de animales domésticos, aprendizaje del proceso de la caña, el café, las flores, el banano y otros productos agrícolas importantes de la subregión, la pesca artesanal, ciertas actividades de minería artesanal como la sal y el carbón, cabalgatas, ordeño, caminatas, etc, al igual que los que ofrezcan en venta productos típicos de cada región (artesanías, alimentos, matas de vivero, etc.)

Como criterio de orientación, los consultores deberán examinar el ejemplo de las fincas cafeteras organizadas en red en el Eje Cafetero de Colombia, las haciendas y alojamientos rurales del territorio de Mérida (Venezuela), los ejemplos de turismo comunitario en poblaciones indígenas de la sierra peruana y en Madre de Dios, además de los modelos que cada país señale como referentes deseables dentro de su territorio. Desde luego, ello no excluye examinar experiencias que sirvan de ilustración en terceros países.

[18] El turismo rural puede definirse como una actividad turístico-vacacional que incluye interacción manual y aprendizaje de algún tipo de actividad característica local, compartida con una familia o una comunidad receptora, en un escenario rural, generalmente en una granja o hacienda o en pequeños poblados.

Esta red se constituirá como el elemento principal de una “Guía Turística Andina” para las rutas turísticas de los países miembros de la CAN.

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos son:

j. Estimular el turismo intra-regional como primera prioridad de la agenda turística de la CAN

k. Ofrecer al mercado interno, al intra-regional y al internacional un nuevo producto de turismo itinerante, apoyado en servicios de características comunes y reconocibles, que permitan disfrutar al turista largos recorridos a lo largo de las troncales de la Comunidad Andina, con buenos servicios

l. Impulsar la asociación de empresarios turísticos miembros de la red, con el objetivo de lograr:

    a. una oferta sostenible que pueda mostrar un estándar de alta aceptabilidad

    b. autorregularse (establecimiento de normas, reglamentos y actuaciones comunes y de aceptación general)

    c. realizar acciones promocionales y apoyarse entre sí

    d. estimular inversiones nuevas, eventualmente conjuntas, en servicios similares donde se detecte su necesidad y oportunidad

    e. establecer métodos de especialización en diferentes servicios turísticos, delineando parámetros de calidad y de servicios homogéneos, adelantando planes de capacitación en habilidades básicas y atención al turista, entre ellos, el rescate de la gastronomía tradicional de cada región

    f. y garantizar el crecimiento sostenible con garantía de preservar el medio ambiente, el mérito arquitectónico y las costumbres culturales del entorno

m. Mejorar las rentas de propietarios de haciendas, conventos, fincas y otros establecimientos de turismo rural, y favorecer la población que habita sobre las troncales, en particular para aquellos establecimientos que afrontan una carga económica por preservar bienes patrimoniales o de importancia simbólica de la respectiva región.

1.2. Justificación

- Hay un creciente interés en los mercados internacionales por el turismo rural y por el recorrido de territorios de alto valor paisajístico y patrimonial. mediante desplazamiento terrestre en vehículo propio o alquilado.

- Se constata igualmente que la expectativa mayor de los potenciales turistas intra-regionales tiende a preferir recorridos autónomos diseñados por individuos, grupos y familias que aspiran a conocer la región o parte de ella desplazándose por carretera.

- No existe una red concertada que invite a desarrollar un turismo terrestre andino de buena calidad. Como los viajeros de este tipo no suelen consultar a los agentes de viajes ni a las aerolíneas, no se ha desarrollado un sistema eficaz de reservas y el mercado se desenvuelve de manera espontánea y desordenada. Los gobiernos, por lo general,

ignoran lo que sucede con esta clase de turismo.

- Por las mismas razones, hay desconocimiento total del turista (interno y extranjero) de los servicios turísticos ofertados a lo largo de las troncales de los países de la Comunidad Andina, en particular en las zonas de mayor atractivo cultural, paisajístico, ecológico o histórico, que justamente constituyen la mayor riqueza de la subregión

- Se está en oportunidad de aprovechar la experiencia de campañas estatales de rotundo éxito para el turismo terrestre, como "Vive Colombia, Viaja por ella" del gobierno colombiano. En general, los gobiernos de la región, en particular los de Ecuador y Perú, están empeñados en incrementar el turismo terrestre interno y transfronterizo

- No existe una guía turística de la Comunidad Andina

1.3. Antecedentes y contexto actual

Junto con el ecoturismo, el turismo rural, se ha venido convirtiendo en una de las opciones de diversificación turística más atrayentes. Por supuesto, en los países de la Comunidad Andina, cuya riqueza natural, étnica e histórica del mundo rural aflora por todas partes, el turismo rural es una importante opción de desarrollo turístico.

Existen algunas experiencias de implantación de programas de turismo rural en haciendas, fincas, conventos y hostales. La Organización Mundial del Turismo -OMT-, en sus informes de la situación del Turismo Rural en las Américas, "Experiencias y Logros nacionales", resalta un plan en concreto, "Haciendas de México", que busca ante todo la diversificación de la oferta turística actual del país, a través del rescate y conservación de inmuebles con valor histórico, aprovechando la riqueza de los recursos naturales y culturales, es decir, a través de un desarrollo sustentable, tanto para el inmueble como para las comunidades locales.

El objetivo estratégico es la creación y puesta en mercado de un producto de alojamiento turístico no convencional, con valor agregado en aspectos patrimoniales y etnográficos de las comunidades y de los inmuebles mismos en las zonas de visita, capaz de competir en condiciones de rentabilidad y eficiencia con el resto de la oferta nacional e internacional, apoyándose en los rasgos distintivos de la historia y la cultura de cada región.

La finalidad del plan de acción supone un estímulo permanente hacia la mejora de la calidad en el servicio ofrecido por los establecimientos participantes, para lo cual se buscará el aprendizaje y la cooperación de países experimentados en la materia, como la propia Secretaría de Turismo de México, o el ICEX de España.

En Colombia el turismo rural organizado está básicamente concentrado en la región cafetera (Departamentos de Quindío y Caldas), zona para la cual se han adelantado varios programas, dentro de los cuales, se encuentra el "programa de alojamientos turísticos rurales del Eje Cafetero" parcialmente apoyado por la Cooperación Española a través de Turespaña (1993). Sin embargo, el país no cuenta con una red organizada de servicios a lo largo de sus troncales. En la región andina de Venezuela existe también una buena oferta de fincas, antiguas haciendas, establecimientos campestres construidos ex profeso y otras instalaciones de turismo rural, especialmente en el Estado de Mérida, pero no hay una experiencia extrapolable de operación en red. En el territorio del Cusco y en Madre de Dios, en Perú, hay una buena experiencia de turismo rural y alojamientos ecoturísticos de tradición comunitaria, muy útiles al proyecto.

En el resto de los territorios andinos, se han adelantado estudios preliminares y ensayos puntuales, sin que a la fecha se haya implantado un programa sistémico para el desarrollo de este tipo de turismo.

Como se dijo, la Comunidad Andina no cuenta tampoco con una guía de turismo terrestre y redes de servicios en sus troncales y carreteras panamericanas, por lo cual este experimento tendría un efecto adicional en llenar el vacío.

2. FORMULACIÓN

2.1. Pertinencia en el marco de políticas

La propuesta del proyecto se enmarca en los campos elegibles de las principales fuentes de cooperación, en tanto:

- apunta al desarrollo turístico de cada uno de los países de la región andina en los segmentos de mayor interés por su impacto social, facilitándole al turismo internacional una alternativa de desplazamiento terrestre, altamente deseada pero desconocida y sin ayudas de fomento en la actualidad

- apunta directamente al desarrollo de comunidades y poblaciones pequeñas, generando empleo y contribuyendo de forma deliberada a rescatar usos rentables de inmuebles de valor patrimonial

- apunta al desarrollo sostenible desde el punto de vista ambiental, cultural y socioeconómico para su entorno directo

- busca la unificación de parámetros de calidad y servicios en establecimientos base del turismo rural en todo el espectro de la CAN

- busca incrementar el flujo turístico entre los países de la comunidad misma

- se dirige expresamente a mejorar la competitividad turística y participación de la comunidad en el desarrollo del sector, basada en la reorientación de los servicios turísticos ofrecidos a lo largo de las troncales nacionales

- y, finalmente, contempla de manera expresa la capacitación, asociación y trabajo colectivo que redundará en oportunidades para pobladores de escasos recursos

2.2. Ejes Transversales

El proyecto tiene en mira:

- la explotación organizada y controlada del turismo rural, revalorizando el patrimonio histórico arquitectónico, las costumbres y la gastronomía regional

- el posicionamiento y facilitación del turismo por vía terrestre

- la generación de empleos productivos y desarrollo local a lo largo de las troncales

- el mejoramiento de los niveles de seguridad por las carreteras de los países de la comunidad andina

- el reactivamiento de la economía regional

- la promoción de servicios turísticos ofrecidos a través de la guía turística

2.3. Descripción:

Se trata de un proyecto que busca aproximar unos estándares de homogeneidad, organización y coordinación de de los servicios turísticos ofrecidos por las haciendas, conventos, fincas y paradores existentes a lo largo de las troncales de la Comunidad Andina, con el fin de promover desplazamientos terrestres y turismo rural de calidad.

Como resultado del inventario y la red, se diseñará un mapa y una guía turística de las troncales mencionadas, cuya edición corre por cuenta del programa de promoción.

2.4. Alcance

- Creación de una red de establecimientos asociados para la prestación de servicios turísticos al viajero terrestre y al turismo rural
- Definir parámetros mínimos de calidad, diseño y servicios ofrecidos
- Creación de sinergias con industrias vinculadas a la actividad turística
- Atraer turismo local e internacional por vía terrestre y desencadenar un interés por el turismo intraregional rutero
- Propender por la vinculación de las diferentes autoridades de índole nacional y local que garanticen la seguridad de los viajeros
- Generar opciones de desarrollo personal y colectivo con la organización de la red y de la guía

2.5. Productos

- Inventario de servicios cualificado
- Agenda de propietarios y actores vinculados a la actividad turística rutera y rural
- Metodología y parametrización de estándares mínimos de calidad de infraestructura y servicios turísticos para el mercado de viajeros terrestres y para los establecimientos de turismo rural
- Diseño de una fórmula de certificación o de marca de la red
- Información relevante para los gobiernos sobre el estado de las carreteras, la señalización, la seguridad vial, los cruces de frontera, etcétera
- Guía turística y mapa de las troncales de la comunidad andina y de los servicios para el turismo rural

Como producto secundario, la red por si misma podrá dinamizar su mercadeo a través de la web y sistemas profesionales de reservas, así como proponerse sus propias metas de competitividad y mejoramiento profesional paulatino.

2.6. Indicadores

- Crecimiento del flujo vehicular por las troncales de la región
- Incremento del flujo de visitantes a las haciendas de la red
- Posicionamiento del turismo rural como alternativa vacacional
- Mejoramiento de infraestructura de haciendas, paradores y destinos turísticos
- Incremento de los niveles de seguridad por las carreteras de la Comunidad Andina

2.7. Beneficiarios

En primer lugar se beneficia la población local por efecto de la mayor afluencia de turistas en los ejes viales y en los destinos, que permite la reactivación económica y social de regiones hoy deprimidas. Se benefician igualmente los turistas de nivel medio, que prefieren viajar en familia y empleando su propio vehículo, para economizar gastos en transporte y tener mayor movilidad.

En tercer lugar se beneficia el patrimonio histórico por la recuperación y uso rentable de inmuebles que tienden a desaparecer.

El mayor flujo de viajeros turistas hace más seguras las carreteras y dá viabilidad a los programas de mejora y mantenimiento vial, prioridad actual de los gobiernos.

3. MODUS OPERANDI

3.1. Actividades

Las acciones que han de emprenderse son:

n. Determinar las rutas de movilización prioritaria terrestre en los cinco países: la red troncal de carreteras panamericanas y dos o tres circuitos internos por país, con énfasis en los territorios de vecindad a la interconexión subregional que estimulan el turismo transfronterizo.

o. Hacer un inventario de haciendas, conventos, paradores, hostales campestres y fincas de calidad homologable, en proximidad a las rutas seleccionadas y destinos intermedios clave, que cuenten ya con los servicios o acepten entrar a prestarlos. Se deberá empadronarlos con ubicación precisa, número de camas, servicios alimentarios y complementos recreacionales, responsables de la gestión y propietarios. También se consignará el valor patrimonial del lugar y de las edificaciones por su interés histórico o arquitectónico, la calidad de los servicios, las tarifas, la disponibilidad permanente o estacional, los corresponsales con los cuales trabajan, si cuentan con facilidades para congresos o reuniones, etcétera

p. Definir condiciones de acceso a la red, formas de contacto en la *web* y por otros medios, plan tarifario, régimen comisionable, etcétera

q. Evaluar y proponer una categorización de los establecimientos inventariados, para seleccionar aquéllos que ameriten una certificación homologada de calidad A, con dos categorías (lujo y primera) recomendables a los turistas.

r. Identificar los tramos viales más desabastecidos, para solicitar el apoyo económico al gobierno nacional o regional y al sector privado

s. Elaborar unas agendas de coordinación de propietarios u operadores interesados en la red

t. Proponer el establecimiento de un sello de calidad y definición de una “marca” para haciendas, conventos u hostales de turismo rural aceptados en la red, que ofrezcan homogeneidad al mercado turístico y cuya implantación se convierta en modelo de *benchmarking* para futuros emprendimientos

u. Diseño de una guía turística que contenga información de todas los establecimientos de la red, atractivos turísticos de las rutas, distancias, servicios de atención a automovilistas (baños públicos; bomba de gasolina; montallantas y taller de desvare; primeros auxilios; puntos de información y teléfono; pequeño mercado; cafetería o restaurante y/o similares), servicios alternos de alojamiento en las zonas donde no haya establecimientos homologados (hostales, hoteles), comidas típicas, parques naturales, calendario de eventos, y demás información útil: normas de inmigración, cambio de moneda, seguridad, contactos con autoridades, operadores de turismo, entre otros.

3.2. Equipo de trabajo

Estaría compuesto por 11 profesionales y una secretaria, así:

- **Director**
  A cargo de Turismo y Estrategia

- **Asesor 1**
  Experto calificador de servicios hoteleros no convencionales

- **Asesor 2**
  Especialista en aspectos ambientales, paisajismo y ordenamiento de ejes viales

- **Asesor 3**
  Arquitecto especialista en recuperación de inmuebles patrimoniales, con conocimientos de arquitectura hotelera

- **Asesor 4**
  Redactor de la guía

- **Asesores 5, 6, 7, 8 y 9**
  Especialistas en turismo que harán parte de la comisión de inventario y evaluación en Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela

- **Administración del proyecto 9, 10 y 11**
  Un coordinador de costos, gastos y logística
  Un asistente
  Una secretaria

3.3. Cronograma

Período de Ejecución: Los meses requeridos para ejecutar el proyecto son 6 meses, siempre y cuando fuera posible adelantar el trabajo de campo simultáneamente en los cinco países, lo cual supone disponer de un entrenamiento especial previo a los miembros del grupo de especialistas principal, para que haya el menos uno en cada comisión.

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inventario de haciendas y servicios turísticos (una misión por país)																								
Evaluación y categorización del inventario																								
Reuniones con propietarios, industriales y autoridades																								
Diseño metodología y parámetros de asociación en la red																								
Recomendaciones de servicios a ofrecer																								
Revisión con actores del programa																								
Diseño de la guía turística																								
Revisiones finales y entrega																								

3.4. Costos

El presupuesto de la primera fase del proyecto es el que sigue:

RESUMEN (dólares)	
Contratos Profesionales	U$ 172,575
Viajes y viáticos	U$ 84,500
Equipos y Suministros	U$ 10,000
Capacitación	U$ 10,000
Documentación	U$ 5,000
Edición e impresión 100 guías turísticas	U$ 10,000
Misceláneos	U$ 10,000
TOTAL	**U$ 302,075**

Detalle de honorarios y gastos de viaje:

HONORARIOS PROFESIONALES				
PROFESIONAL	**HONORARIOS MES**	**MESES**	**DEDICACIÓN**	**TOTAL US$**
Director	5,000	6	100%	30,000
Asesor 1	3,500	6	50%	10,500
Asesor 2	3,000	6	50%	9,000
Asesor 3	2,000	6	75%	9,000
Asesor 4	2,000	6	50%	6,000
Asesor 5	2,000	6	75%	9,000
Asesor 6	2,000	6	75%	9,000
Asesor 7	2,000	6	75%	9,000
Asesor 8	2,000	6	75%	9,000
Administrador	1,500	6	75%	6,750
Asistente	800	6	100%	4,800
Secretaria	500	6	100%	3,000
			Subtotal	**115,050**
			Factor multiplicador de firma (0.5)	57,525
			Total Honorarios	**172,575**

CONCEPTO	PERSONAS	CANTIDAD	VR UNIT	TOTAL
Tiquetes	15	15	600	9,000
Viáticos	15	1 mes	150	67,500
Movilización (vehículos)	5	1 mes	1,600	8,000
			Total Gatos de viaje	**84,500**

3.5. Fondos de contrapartida

Por definir

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES
FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE TURISMO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PIT-RJ-2004

PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE: Segunda Fase del Plan Estratégico de Turismo para la Cuenca Alta de la Amazonia

1.1. Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Asegurar la competitividad del recurso ecoturístico amazónico de la cuenca alta en relación con los principales países emisores de turismo, frente a ofertas regionales ya posicionadas como la Amazonia brasilera, los Parques Naturales de Costa Rica, el nuevo desarrollo ecoturístico de Panamá, las islas Galápagos, el Parque Canaima en Venezuela y otros competidores dentro y fuera de la región.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

a. Obtener sincronía de planes y economías de escala en las infraestructuras, el transporte, el equipamiento y la logística operativa.

b. Dar mayor protagonismo a la oferta comunitaria, particularmente a la indígena.

c. Frenar los factores que hacen peligrar la sustentabilidad en lo social, lo ambiental y lo turístico.

d. Ofrecer las pautas para un mejor mercadeo del producto y una mejor gestión d el *cluster.*

e. Ofrecer una alternativa rentable a las actividades extractivas que aceleran la deforestación y a los narcocultivos.

1.2. Justificación

Desde hace veinte años, la Amazonia –pese a ser la selva tropical de mayor importancia mundial- retrocede como receptor turístico, por inseguridad, pérdida de imagen, obsolescencia del equipamiento, presencia de narcotráfico y retroceso de la selva ante el avance de la explotación petrolera y la deforestación. Los diagnósticos son coincidentes en que el cluster amazónico –salvo en Brasil- no tiene posibilidades de posicionamiento y competitividad mundial ofrecido a la escala individual de cada uno de los países de la cuenca, como de hecho ha venido intentándose en los últimos treinta años. Las comunidades, por su parte, se interesan crecientemente en narcocultivos, y urge hallar alternativas económicas que beneficien a los pobladores, dado que las que vienen en ascenso, como el petróleo y la minería, agreden el ambiente y no convocan ni benefician a los habitantes de la región.

De otra parte, el largo conflicto ecuatoriano-peruano en la frontera mantuvo congelada una extensa región que por décadas dejó de recibir inversión pública y mantuvo también alejados a los inversionistas privados. Los dos países están hoy comprometidos a ejecutar planes de integración, que en algún grado se corresponden con la presencia de un corto sector riberano del Amazonas en la parte correspondiente a Colombia, la cual –por distancia y otros factores- está llamada a participar más de la relación con sus vecinos, gracias a que afortunadamente se trata de un territorio libre de guerrilla y de otros factores de violencia.

1.3. Antecedentes y contexto actual

Con la colaboración de la OEA y a través de la SECAB, a instancias del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, se adelantó entre Octubre de 2.003 y Abril de 2.004 la primera fase del Plan, destinada al diagnóstico, que comprendió aspectos tales como lo **ambiental**, con énfasis en medio centenar de áreas protegidas; lo **social-comunitario**, para lo cual se hizo un extenso trabajo de campo y contactos con las asociaciones indígenas; lo **turístico**, para lo cual se compiló y completó el inventario de atractivos y servicios existentes en la región; los **mercados**, en función de un examen de la oferta de excursiones y paquetes de medio centenar de turoperadores internacionales y, paralelamente, un análisis de los productos competidores ofrecidos por media docena de países; la **conectividad,** para lo cual se examinaron todos los medios y modos de desplazamiento (aéreo, fluvial y de carreteras); y la **seguridad** del área, país por país.

Tanto en este como en otros estudios de potencialidad turística de los tres países, hechos en diversos momentos y por diversos autores, coinciden en darle a la Amazonia trinacional un enorme valor como producto ecoturístico, dado que la biodiversidad, el ingrediente sociocultural y el paisaje mismo, son mejores y más variados que los de la Amazonia brasilera, pese a lo cual se encuentran hoy casi desaprovechados. Los tres gobiernos han discutido el tema en diversos escenarios, incluídas la OEA, la Comunidad Andina, la CAF y otras instancias que se han comprometido a apoyar sus esfuerzos.

Los sectores privado y público de los tres países, los inversionistas extranjeros, los mayoristas del exterior, las ONG que apoyan el desarrollo comunitario y la gestión ambiental, las autoridades locales y las comunidades, todos están a la espera de un instrumento que trace una especie de partitura común para emprender las acciones de competitividad que a cada uno corresponden. El equipo consultor que ejecutó la primera parte demostró ser el más atinado en el acercamiento del problema y en perfilar las soluciones.

2. FORMULACIÓN

2.1. Pertinencia en el marco de políticas

La propuesta del proyecto se enmarca en los campos elegibles de las principales fuentes de cooperación, en tanto:

- apunta directamente al desarrollo social y la generación de empleo en comunidades particularmente vulnerables que suman alrededor de tres millones de habitantes.
- beneficia un territorio trinacional sumamente extenso (casi un millón y medio de Kilómetros cuadrados)
- apunta al desarrollo sostenible de una región crítica desde el punto de vista ambiental, tanto para su entorno directo pero además para la humanidad toda
- busca la integración económica y la competitividad de tres países (Colombia, Ecuador y Perú), pero con efectos reflejos para Brasil, Venezuela, Bolivia, Surinam y las Guayanas
- se dirige expresamente a conquistar mercados internacionales, especialmente de los grandes emisores mundiales de turismo como Europa, Estados Unidos, Japón y Canadá
- y, finalmente, contempla de manera expresa capacitación para el trabajo y oportunidades de micro empresas para indígenas y pobladores de escasos recursos

Y, desde luego, se ajusta a la Política Turística Andina y a la de cada uno de los tres países, comoquiera que figuran de manera prioritaria en los planes de desarrollo que actualmente adelantan los respectivos Ministerios a cargo del turismo en lo referente a la promoción, cooperación internacional, apoyo a las comunidades e infraestructura regional, aspectos que son contemplados en el objetivo estratégico 4: movilización de recursos y con la prioridad concerniente al desarrollo sostenible del turismo del Plan Estratégico de Cooperación Solidaria 2002-2005 de la OEA.

Hasta el momento no se tienen estudios de alcance parecido en el área.

2.2. Ejes Transversales

El proyecto tiene en mira:

- ⇒ Igualdad y equidad de género
- ⇒ Aumentar la productividad y el acceso a los mercados de las pequeñas y medianas empresas, primero en función de los mercados regionales y luego en perspectiva a la demanda internacional
- ⇒ Favorecer a sectores vulnerables, como las minorías étnicas.

2.3. Descripción

Se trata de la segunda parte de un Plan que ya cumplió entre octubre/03 y Mayo/04 todos los pasos relativos al diagnóstico, de lo cual existe ya un informe completo en lo ambiental, social, de mercados, turístico, de conectividad y de seguridad. Cada uno de los ítems del diagnóstico recoge una decena de recomendaciones que es necesario desarrollar y convertir en un Plan de

Acción. El trabajo realizado hasta aquí también define las prioridades territoriales, los *microclusters* y los *corredores turísticos* que se deben impulsar en primera fase.

2.4. Alcance

- El Plan señalará unas metas cuantitativas de crecimiento de llegadas de turistas que permitan multiplicar por tres el ritmo de crecimiento actual, tratando de llegar a siquiera cien mil turistas anuales en un horizonte a cinco años, y continuar creciendo a tasas no menores al 8% anual de ahí en adelante.
- Atraer inversionistas
- Promover un programa de servicios combinados por las tres aerolíneas de bandera
- Generar sinergias regionales entre operadores turísticos y operadores de servicios
- Irrigar los beneficios del ecoturismo entre los habitantes de la región

2.5. Productos

⇒ Un Folleto preparatorio para emprendedores e inversionistas
⇒ Agenda para encuentro de inversionistas nacionales
⇒ Agenda para un encuentro de inversionistas internacionales
⇒ Agenda para las autoridades trinacionales de turismo y aeronáutica
⇒ Documento para definir gestor turístico regional o régimen de concertación entre los tres países interesados.
⇒ Encuentro de representantes indígenas y ONG para turismo comunitario.
⇒ Programa de intercambios y visitas a proyectos exitosos de turismo comunitario, por parte de comunidades que deseen iniciar su aprendizaje.
⇒ Elaboración de un prototipo de albergue o lodge para el turismo comunitario.
⇒ Reglamento de operadores.
⇒ Instructivo de entrada a la región para los turistas.
⇒ Propuesta de una estrategia de marketing

2.6. Indicadores

- Evaluación del conocimiento del entorno cultural y turístico de la población infantil en regiones turísticas
- Satisfacción del turista en acceso a información por parte de los habitantes locales
- Niveles de calificación técnica de los bachilleres de regiones turísticas
- Opciones de mercado laboral para los actores de la actividad turística
- Nuevas rentas de las comunidades

2.7. Beneficiarios

Los principales beneficiarios del proyecto son los territorios amazónicos de los tres países, que representan el 36% del territorio global de Colombia, el 45% del territorio global del Ecuador y el 74% del territorio global del Perú, donde se asientan las comunidades más pobres de los tres países.

Secundariamente, se beneficiarán las comunidades indígenas de la zona, por el énfasis que el Plan prevé dar al turismo comunitario. En tercer lugar, se fortalecerá en general el sector turístico de la subregión, que es en este momento uno de los más atrasados, pese a la importancia del recurso-base.

3. MODUS OPERANDI

3.1. Actividades

Completar la fase culminante del proyecto mediante un documento puntualizado de las acciones necesarias para lograr construir una ventaja competitiva clara y sostenible del turismo amazónico en la cuenca alta, contemplando esencialmente los siguientes aspectos: conectividad aérea y fluvial, integración de la cadena de valor empresarial, mejora de la calidad, formación del recurso humano, organización de las comunidades, fortalecimiento institucional y un esquema de cooperación internacional.

3.2. Equipo de trabajo

Estaría compuesto por 12 profesionales y una secretaria, así:

- **Director**
  A cargo de Turismo y Estrategia

- **Asesor 1**
  A cargo de contactar inversionistas potenciales en USA y Europa

- **Asesor 2**
  Finanzas – Formulación de proyectos – análisis de prefactibilidad

- **Asesor 3**
  Mercadeo

- **Asesor 4**
  Ordenamiento Territorial

- **Asesores 5, 6 y 7**
  Trabajo de inducción a las comunidades

- **Asesor 8**
  Coordinador en Ecuador

- **Asesor 9**
  Coordinador en Perú

- **Administración del proyecto 11 y 12**
  Un coordinador de costos, gastos y logística
  Una secretaria

3.3. Cronograma

Periodo de Ejecución: Los meses requeridos para ejecutar el proyecto son 6 meses

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión por parte de las Autoridades competentes																								
Encuentro de representantes indígenas y ONG´s para turismo comunitario																								
Capacitación del recurso humano																								
Organización de las comunidades																								
Intercambios y visitas a proyectos exitosos de turismo comunitario																								
Análisis para el fortalecimiento institucional																								
Elaboración prototipo de albergue o lodge																								
Diseño de esquema de cooperación internacional																								
Elaboración de folleto para emprendedores e inversionistas																								
Agenda para encuentro de inversionistas nacionales y del exterior																								
Agenda para autoridades trinacionales																								
Elaboración reglamento para operadores																								
Instructivo de ingreso a la región para turistas																								
Propuesta de estrategia de marketing																								
Informe final																								

3.4. Costos

El presupuesto resumido para la segunda fase es el que sigue:

RESUMEN US$	TOTAL
Contratos Profesionales	$ 164,385
Viajes y viáticos	$ 39,770
Equipos y Suministros	$ 5,000
Capacitación	$ 5,000
Documentación	$ 10,000
Misceláneos	$ 1,000
TOTAL	**$ 225,155**

Detalle de honorarios y gastos de viaje:

HONORARIOS PROFESIONALES				
PROFESIONAL	**HONORARIOS MES**	**MESES**	**DEDICACIÓN**	**TOTAL US$**
Director	6,000	6	75%	U$ 27,000
Estrategia y competitividad	4,000	6	75%	U$ 18,000
Prof. En Turismo	3,000	5	100%	U$ 15,000
Prof. En Mercadeo	3,000	4	75%	U$ 9,000
Prof. En Finanzas	3,000	3	75%	U$ 6,750
Arquitecto	4,000	3	72%	U$ 8,640
Prof. Medio Ambiente	3,000	2	75%	U$ 4,500
Antropólogo	3,000	5	50%	U$ 7,500
Asistente	1,500	6	100%	U$ 9,000
Secretaria	700	6	100%	U$ 4,200
			Subtotal	**109,590**
			Factor multiplicador de firma (0.5)	54,795
			Total Honorarios	**164,385**

GASTOS DE VIAJE	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Tiquetes aéreos			
Bog-Lima-Bog	6	$ 237	$ 1,422
Bog-Quito-Bog	6	$ 215	$ 1,290
Lima-Iquitos	4	$ 70	$ 280
Lima-Pto.Maldonado	4	$ 69	$ 276
Bog-La Pedrera-Bog	4	$ 491	$ 1,962
Bog-Leticia-Bog	4	$ 195	$ 780
Leticia-Manaos-Leticia	4	$ 440	$ 1,760
		Sub-total	**$ 7,770**
Viáticos			
número de viajes	32		
días por viaje promedio	5		
Días para viáticos	160	$ 100	**$ 16,000**
Hoteles	160	$ 100	**$ 16,000**
TOTAL GASTOS DE VIAJE			**$ 39,770**

3.5. Fondos de contrapartida

A definir.

* * * * *