

**FOMIN
CLUSTER DE TURISMO SOSTENIBLE**

Diagnóstico y optimización de la gestión metodológica del Cluster

Yves Lesenfants

Noviembre 2006

RESUMEN EJECUTIVO

El diagnóstico sobre el funcionamiento del cluster de turismo sostenible tiene tres objetivos principales:

- Analizar el funcionamiento general del cluster y evaluar la distribución temática y geográfica de sus apoyos
- Identificar mejoras metodológicas en los procesos de identificación y captura de proyectos así como en el manejo de la información generada por el funcionamiento del cluster y de sus proyectos
- Proponer el diseño de un sistema de manejo de la información que optimice el funcionamiento general del cluster y fortalezca la interacción e integración entre sus proyectos

El análisis confirma que el concepto de cluster temático representa un elemento diferenciador muy eficiente para la gestión del FOMIN. Sin embargo, este concepto debe ser fortalecido del punto de vista metodológico para poder responder de forma óptima y homogénea a las necesidades de la “familia” de proyectos que atiende y a la difusión de experiencias a nivel regional.

Parte del trabajo consistió en desagregar y clasificar toda la información relativa a los proyectos aprobados y en ejecución así como analizar los procedimientos relativos al ciclo de proyecto. Luego, se organizó dicha información en matrices informáticas para su análisis sistemático y georeferenciado.

El resultado de dicho análisis para la distribución de los apoyos a los diferentes niveles de la cadena productiva turística muestra una distribución irregular de los niveles de cadena atendidos por el cluster y por país. Así los niveles sistemáticamente atendidos por el cluster son los PLSD (prestatarios de servicios locales en destino) así como los DMC (operadores receptivos de servicios plenos) apoyados en el 100% de los países. Vemos igualmente bien representados los niveles de OR/MAY (operadores receptivos y mayoristas) presentes en 80% de los países.

A nivel de las inversiones, se observa la dominancia de aportes en Brasil y Ecuador.

Esta irregularidad no es forzosamente un factor negativo ya que la distribución de los apoyos del cluster debe tomar en cuenta la realidad nacional en cada país y considerar los vacíos dentro de la secuencia metodológica y la fortaleza de cada nivel de la cadena productiva en cada país (situación inicial antes de proyecto).

El análisis muestra que lógicamente la mayoría de la inversión del FOMIN se realiza del lado del DESTINO favoreciendo los diferentes niveles de la cadena de forma irregular siendo solo el nivel OE/MAY (operadores emisivos y mayoristas) el único tocado por el FOMIN en el ORIGEN (apoyo a Famtrips y promoción).

Vemos igualmente que la inversión del cluster se centra sobre los niveles medio bajos de la cadena lo cual representa la mayor concentración de MiPyMES. Notamos la atención a temas relacionados con la comercialización y promoción en Internet así como acciones relacionadas con la mejora de servicios públicos (SP).

Por otro lado, notamos desatención a nivel de generación de nuevos productos turísticos (aparte turismo de naturaleza) y de la creación de rutas temáticas, las cuales representan hoy en día una tendencia fuerte del mercado. Se nota poca inversión en temas de planificación de sistemas turísticos, cartografía, inventarios y planeación de sitios. Esto es una constatación muy importante que demuestra que todavía no se perciben los proyectos de turismo como ejercicios de planeación del desarrollo y apoyo al ordenamiento territorial.

Esta observación esta corroborada por la visita a proyectos la cual arroja la misma conclusión al no tomar en cuenta la importancia de la fase de planificación y diseño de los sistemas turísticos propuestos. Esta carencia puede generar problemas de varios índoles durante la ejecución de los proyectos.

Considerando el tamaño del mercado turístico global y su diversidad, se hace evidente la necesidad de definir claramente los segmentos de mercado más susceptibles de coincidir con los objetivos del cluster y de potenciarlos. Luego es fundamental consolidar la relación entre los segmentos de mercado atendidos por el cluster y los elementos de la cadena productiva beneficiados por las inversiones del FOMIN. En efecto, es solo articulando de forma adecuada la oferta con la demanda que podremos garantizar la sostenibilidad del esfuerzo a largo plazo.

Así, estos resultados ponen en evidencia la necesidad de establecer para el cluster un marco metodológico muy preciso y práctico el cual debe responder a las necesidades conceptuales, metodológicas y operativas de los ejecutores y beneficiarios del mismo cluster.

A tal efecto, el presente trabajo propone un marco metodológico especialmente diseñado para el cluster el cual debe representar un elemento común entre todos los proyectos del cluster. Esta base metodológica común facilita las economías de escala, asegura la homogeneidad conceptual de los proyectos, fomenta la creatividad y promueve el intercambio entre ellos. *La metodología hace el cluster.*

Desde este marco metodológico, se propone una nueva clasificación tipológica la cual reemplaza la utilizada hasta ahora. En efecto, se identificaron limitaciones relacionadas con el uso de esta tipología más que todo a nivel del análisis de impactos y gestión del cluster.

A su vez, la nueva tipología se desagrega en una lista muy detallada de atributos de tipificación de las diferentes actividades incluidas en los proyectos. El conjunto de atributos tipológicos que caracterizan un proyecto funge como “huella digital” del proyecto y lo caracteriza.

Considerando a futuro la cantidad de proyectos y su complejidad de los mismos, el presente trabajo pone en evidencia la necesidad de sistematizar y modernizar la capacidad de análisis y monitoreo de los impactos del cluster.

Así, se propone el diseño y puesta en marcha de un sistema de manejo de información basado en un conjunto de recursos tecnológicos (bases de datos georeferenciadas, redes) que aprovechen al máximo los sistemas de manejo de información existentes en el Banco y permita potenciar la información generada por los proyectos.

Este sistema permitirá monitorear la gestión del cluster, distribuir de forma homogénea y metódica sus impactos y facilitar la difusión de las experiencias al conjunto de proyectos del cluster y a diferentes audiencias.

Finalmente, se recomienda diseñar herramientas de comunicación para el cluster las cuales permitan, por un lado, facilitar la divulgación de las experiencias y, por otro lado, posicionar el trabajo del cluster y sus elementos diferenciadores ante diferentes audiencias.

Tabla de índices:

1.	Diagnóstico/mapeo sobre la actuación del cluster de turismo sostenible del FOMIN ...	1
1.1.	Funcionamiento actual del cluster	1
1.1.1.	Introducción al cluster y reflexiones iniciales	1
1.1.1.1.	El cluster	1
1.1.1.2.	La competitividad	1
1.1.1.3.	La sostenibilidad	3
1.1.2.	Contexto del funcionamiento del cluster	3
1.1.2.1.	Las tendencias aprovechables para los objetivos del cluster	4
1.1.2.2.	Situación de la competitividad en países de ALC	6
1.1.2.3.	Cadena productiva y escalas de trabajo	7
1.1.2.3.1.	Las agencias detallistas (AD) de viaje	9
1.1.2.3.2.	Las empresas mayoristas (MAY)	9
1.1.2.3.3.	Las operadoras turísticas.....	9
1.1.2.3.4.	Los operadores emisivos turísticos (outbound operator) (OE)	9
1.1.2.3.5.	Los operadores turísticos receptivos.....	10
1.1.2.3.6.	El operador receptivo (inbound operator) (OR)	10
1.1.2.3.7.	Los operadores de servicios plenos (DMC).....	11
1.1.2.3.8.	Los prestatarios de servicios locales en destinos (PSLD)	11
1.1.2.3.9.	Los proveedores de bienes y servicios no turísticos (PSNT)	12
1.1.3.	Funcionamiento actual del cluster	12
1.1.3.1.	Observaciones generales.....	12
1.1.3.2.	Recepción y gestión de propuestas	13
1.1.3.3.	Tipificación actual del cluster.....	14
1.1.3.3.1.	Definición y objetivos de la tipología.....	14
1.1.3.3.2.	Análisis de la tipología FOMIN actual.....	14
1.1.3.3.3.	Análisis de distribución tipológica (en base a tipología actual)	15
1.1.3.3.4.	Reflexiones sobre las tipologías actuales y su aplicación	15
1.1.3.3.5.	Consideraciones adicionales sobre el funcionamiento del cluster.....	18
1.1.3.3.6.	Conclusiones	19
1.1.3.4.	Análisis geográfico de la gestión del cluster	20
2.	Diseño de un marco metodológico referencial para el análisis y la gestión optimizada del Cluster	37
2.1.	Propuesta de tipificación nueva	37
2.1.1.	La nueva tipificación de datos administrativos	37
2.1.2.	La nueva tipificación de datos de seguimiento/performance	38
2.1.3.	La nueva tipificación de datos metodológicos.....	39

2.2.	Análisis cualitativo de proyectos actuales en base a tipificación metodológica nueva	40
2.3.	Análisis cuantitativo aproximado de proyectos actuales en base a tipificación metodológica nueva	45
2.4.	Conclusiones generales sobre gestión temática y metodológica del cluster	50
3.	Propuesta de prediseño de sistema de manejo de información para el Cluster	52
3.1.	Introducción a los sistemas de manejo de información.....	54
3.2.	Propuesta de diseño y alcance del SMI del cluster de turismo sostenible del FOMIN	55
3.3.	Propuesta de esquema de funcionamiento del SMI del cluster	56
3.3.1.	Objetivos técnicos del SMI.....	56
3.3.2.	El funcionamiento del SMI en el marco del cluster	56
3.4.	Requerimientos para su diseño técnico definitivo e implementación	61
3.4.1.	Análisis del sistema actual.....	61
3.4.2.	Identificación detallada de requerimientos	62
3.5.	El diseño técnico final del sistema y su implementación.....	63
3.5.1.	El diseño técnico final	63
3.5.2.	Análisis, diseño e implementación de la Base de Datos.....	63
3.5.3.	Diseño del sistema de información Web	64
3.5.4.	Diseño del módulo de consulta de datos geoespaciales.....	64
3.5.5.	Desarrollo y pruebas del sistema	65
3.5.6.	Pruebas del sistema	65
3.5.7.	Implementación del sistema	65
3.5.8.	Manual del sistema y manual de usuario	66
3.6.	Recursos necesarios	66
4.	Conclusión general y propuesta de esquema de funcionamiento para el cluster.....	67
4.1.	La nueva tipología	67
4.2.	El sistema de información: un apoyo para el análisis	67
4.3.	La facilitación de los <i>Call for proposals</i>	68

4.4.	Acompañamiento metodológico y técnico para identificación y diseño de proyectos	68
4.5.	Actividades de “clusterización” y nivelación técnica y metodológica	69
4.6.	Otras recomendaciones	70
4.6.1.	Aspectos comunicacionales de los proyectos	70
4.6.2.	Aspectos comunicacionales del cluster	70

1. Diagnóstico/mapeo sobre la actuación del cluster de turismo sostenible del FOMIN

1.1. Funcionamiento actual del cluster

1.1.1. Introducción al cluster y reflexiones iniciales

1.1.1.1. El cluster

El plan de acción del cluster de turismo sostenible define el término “cluster” como “conjunto de proyectos formulados siguiendo una determinada estrategia, contando con características comunes y un apoyo técnico centralizado para mejorar su ejecución y favorecer la diseminación de las mejores prácticas”.

Esta definición pone en evidencia la necesidad de contar con una estrategia clara para la identificación, diseño y ejecución de los proyectos. Esta estrategia debe basarse en una serie de componentes metodológicos que aseguran a sus proyectos unas características comunes y una homogeneidad conceptual.

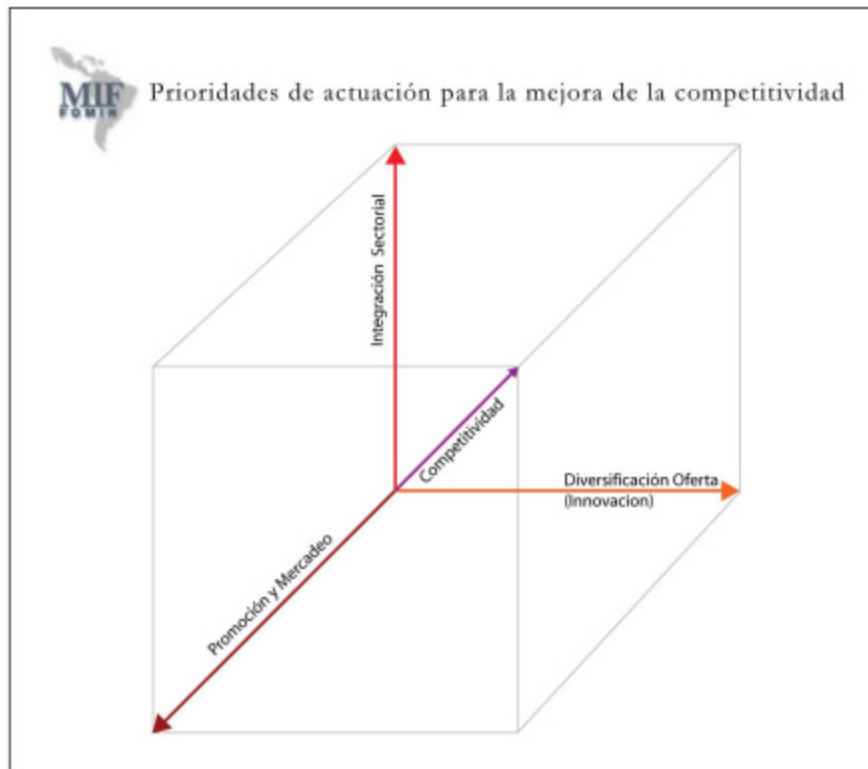
Contando con estos componentes metodológicos, un apoyo técnico centralizado permite garantizar una distribución homogénea de los apoyos, balancear los impactos, sistematizar las respuestas y facilitar la diseminación de las experiencias. La centralización del apoyo técnico da igualmente la oportunidad de “subir” información del campo al HQ, integrarla y luego “bajarla” a las diferentes audiencias.

Esta “familia” de proyectos debe tener rasgos metodológicos y conceptuales parecidos. Juntos consolidan una “masa crítica” de experiencias que sirven de vitrina para una eficiente difusión de experiencias y una consolidación regional de la actividad.

Para ser realmente eficiente y alcanzar sus objetivos de competitividad y sostenibilidad, el cluster busca diferenciarse de las acciones tradicionales de cooperación asegurando creatividad, innovación y proactividad en sus acciones. Estas cualidades son las que permitirán realmente generar nuevos elementos diferenciadores en la oferta turística de ALC los cuales son clave para mejorar su competitividad.

1.1.1.2. La competitividad

El aumento de la competitividad de la oferta turística de la región ALC es uno de los objetivos del Banco y del cluster de turismo sostenible del FOMIN. El esfuerzo se ubica principalmente a nivel de la diversificación y diferenciación de la oferta, la integración sectorial y el adecuado mercadeo de los productos. Gran parte de este esfuerzo descansa sobre la integración vertical y horizontal de los actores sectoriales y la mejora de la cadena productiva.



Para cumplir con su objetivo, el cluster de turismo sostenible busca elevar la competitividad de la oferta de las MyPYMEs en la región. Esto implica trabajar tanto al nivel del producto mismo de las MyPYMEs como al nivel del mejoramiento de la oferta conjunta de grupos de ellas. En efecto, es importante considerar que la falta de competitividad de las MyPYMEs no se debe a su tamaño sino a su grado de aislamiento en relación con los otros elementos de la cadena productiva que caracteriza el sector.

Por lo tanto la competitividad de estas empresas se ve comprometida por una serie de factores, entre los cuales se pueden resaltar los siguientes:

- Reducido poder de negociación
- Limitado acceso al financiamiento
- Limitado acceso a proyectos grandes
- Altos costos de equipos y logística
- Bajos niveles de innovación y tecnología
- Limitada capacitación

Así, para el manejo del cluster, es muy importante dar énfasis a tres niveles clave de actuación:

- la generación de una oferta diversificada con productos novadores y diferenciadores adecuados a las tendencias de los mercados
- una mejora de la integración entre los diferentes subsectores productivos y una optimización de la cadena productiva.
- una promoción y mercadeo centrados sobre elementos diferenciadores de la oferta ALC

1.1.1.3. La sostenibilidad

La búsqueda de la sostenibilidad de la oferta turística es igualmente un reto del cluster tanto a nivel social, como económico y ambiental. Si el cluster toma en cuenta las tendencias del mercado turístico global podrá aprovechar los mercados emergentes cuya clientela busca factores diferenciadores relacionados con la conservación cultural y natural así como con la necesidad de minimizar los impactos que producen sus viajes.

Así, la búsqueda de la sostenibilidad en los proyectos del cluster no solo representa un objetivo del mismo pero termina siendo uno de sus principales factores diferenciadores.

1.1.2. Contexto del funcionamiento del cluster

La región de América Latina y el Caribe goza de un privilegiado potencial turístico con enormes reservas de recursos turísticos sin desarrollar. Sin embargo, varios factores frenan el crecimiento de esta actividad a nivel regional limitando sus potencialidades como motor de desarrollo social y de conservación de recursos naturales.

Hoy en día, el mercado turístico se ha vuelto muy competitivo en vista del crecimiento de la demanda y de la entrada en la oferta de nuevos y atractivos destinos.

Frente a una globalización de los destinos, varios factores tales como el precio o la originalidad han jugado un papel importante en la reorganización de los flujos turísticos.

Así, en pocos años, la región Asia-Pacífico ha absorbido el 49% del crecimiento del mercado turístico (OMT, 2005) combinando nuevos destinos con precios muy accesibles. La cercanía con nuevos mercados tales como el chino ha sido igualmente un factor de crecimiento.

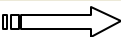
Por otro lado, los hábitos de consumo están cambiando muy rápidamente adecuándose a medios de información, comunicación y comercialización cada vez mas globalizados, modificando la cadena de producción turística.

1.1.2.1. Las tendencias aprovechables para los objetivos del cluster

La evolución en los niveles de información y sofisticación han ido transformando las expectativas de los viajeros. La percepción de distancias geográficas y culturales ha cambiado drásticamente este último decenio al igual que la creciente necesidad de sentirse “desglobalizado” durante sus vacaciones y gozar de contactos auténticos con otros ambientes y culturas.

Si el cluster de turismo sostenible del FOMIN orienta sus apoyos hacia el fortalecimiento de una actividad económica competitiva y sostenible de los puntos de vista sociales, económicos y ambientales, es clave orientar su actuación hacia segmentos de mercado que coinciden con esta visión y aseguren una clientela sensible, respetuosa y con suficiente poder adquisitivo para poder consumir productos turísticos originales y dejar beneficios tangibles a nivel local.

La tabla a continuación resume las tendencias en mercados europeos durante los últimos 10 años. Estas tendencias dan “pistas” sobre la necesidad de adecuar la oferta de ALC frente a estos cambios los cuales, finalmente representan una oportunidad. Al analizar estas tendencias, vemos que existe un mercado creciente cuyos intereses coinciden con las necesidades de desarrollo y sostenibilidad en la región. Así, consideramos que la región ALC puede aumentar significativamente su competitividad ante estos nuevos mercados y generar productos diferenciados que tomen en cuenta la alta diversidad regional y potencie sus ventajas culturales y geográficas.

<i>Desde</i>	<i>Hacia</i>
	
<i>Viaje en grupos</i>	<i>Viaje en individual</i>
<i>“paquetizado”</i>	<i>Viaje diseñado</i>
<i>fechas predefinidas</i>	<i>viaje a medida</i>
<i>touroperador</i>	<i>“sastre” de viaje con atención personalizada</i>
<i>agente</i>	<i>asesor de viaje</i>
<i>catálogo</i>	<i>conocimiento del destino</i>
<i>folclórico</i>	<i>auténtico</i>

(según Balager, 2006, comm. pers.)

En efecto, el éxito de nuevos destinos tales como el asiático se basa mayoritariamente sobre la “deslocalización” o migración de mercados tradicionales, en muchos casos de “sol y playa”, hacia sitios nuevos. Tomando en cuenta esta situación, podemos asumir que en el futuro la región ALC podría consolidar una oferta especializada para los nuevos mercados que buscan “algo nuevo, auténtico y con protagonismo”. Es interesante constatar que los destinos tradicionales y de sol y playa en la región ALC han ido decayendo en los últimos 10 años mientras que los destinos temáticos han venido creciendo significativamente hasta en países poco preparados.

Este mercado emergente se comporta de forma muy diferente que el mercado tradicional que han venido manejando la mayoría de los países. Esta situación pone en evidencia problemas relacionados con visiones políticas obsoletas en término de desarrollo turístico, falta de experiencia y carencia de apoyos adecuados.

Así, si bien la globalización permite hoy en día ampliar las opciones de viaje y enriquecer las experiencias, el segmento turístico de mayor crecimiento muestra la tendencia de una clientela que busca “desglobalizarse” durante sus vacaciones, mejorar sus conocimientos mediante una experiencia real, auténtica y lejos de lo folklórico. Si bien muchas compras y reservas se realizan a través de Internet, el volumen de información “pre viaje” requerido por el viajero esta creciendo lo cual da pie a un cambio de papel importante de los agentes de viaje. En efecto, el cliente ya no va a comprar su viaje a la agencia, va a consultar con su especialista de viaje, su “sastre” de experiencias.

Esta clientela esta dispuesta en bajar la calidad de confort de su viaje si a cambio gana en autenticidad y experiencias. La calidad de la información previa al viaje y la seguridad del mismo son también factores clave en la selección de un producto. Es sensible al impacto que puede causar su visita tanto a nivel ambiental como cultural y da preferencia a productos que dejan beneficios tangibles a las poblaciones y ambientes naturales visitados.

El turista de este segmento de mercado viaja individualmente o en grupos muy reducidos (familiares) y prefiere viajar en fechas que el define y por periodos relativamente cortos (usualmente 12-15 días).

Muchas veces su interés ha sido llamado por algún reportaje escrito o videográfico especializado. Ha complementado su información en Internet y buscado agentes en su región para complementar la información y, eventualmente, comprar su viaje.

Finalmente, considerando los objetivos del cluster de turismo sostenible del FOMIN, podemos considerar que este segmento del mercado turístico es uno de los más adecuados para concentrar los esfuerzos del cluster y asegurar la mayor adecuación de su actuación con sus objetivos.

La identificación precisa de uno o varios mercados clave (target) para los esfuerzos del cluster es fundamental para identificar sus necesidades y adecuar la tipología de proyectos a estas necesidades.

Una atención a un mercado muy amplio representa una dilución de los esfuerzos y una indefinición conceptual significativa.

1.1.2.2. Situación de la competitividad en países de ALC

La región de atención del cluster de turismo sostenible del FOMIN se caracteriza por lo siguiente:

- Gran diversidad de ecosistemas, climas y paisajes
- Gran diversidad cultural
- Contexto cultural general afín al contexto cultural occidental de los principales mercados
- Región de relativa seguridad en relación a actos terroristas y eventos naturales desastrosos
- Ubicación geográfica favorable desde los principales puertos emisores
- Costos operativos relativamente bajos y ofertas económicamente atractivas

Estas características permitirían a la región consolidar su oferta si, en muchos casos, no contará con las siguientes barreras:

- Falta de integración sectorial regional entre países.
- Falta de políticas nacionales consistentes y coherentes sobre desarrollo turístico y ordenamiento territorial
- Falta de integración, coordinación y sinergia entre los diferentes subsectores del sector turístico
- Cadenas productivas poco integradas y fragmentación de oferta (aislamiento de MyPYMEs)
- Escasa experiencia en diversificación de productos turísticos
- Desconocimiento de los mercados y tendencias
- Falta de sensibilidad y conocimientos sobre patrimonios culturales y naturales y su potencial uso turístico
- Falta de confiabilidad en servicios públicos
- Visiones desactualizadas y obsoletas del desarrollo turístico por parte de decisores y actores. (Negación a la ruralidad y visión “Cancún”).
- Formación deficiente y mal orientada de profesionales en turismo. (Prevalece la formación de profesionales a nivel de turismo emisivo y gran carencia de profesionales para el desarrollo del turismo receptivo).
- Poca curiosidad y creatividad en el sector. Pocas inversiones en estudios de mercado serios.
- Frecuente monopolización de parte de la cadena productiva por operadores grandes y poca participación de las comunidades como prestatarios de servicios.
- Marcos legales desactualizados en particular los relacionados con usos turísticos de patrimonios culturales y ambientales
- Escasas regulaciones de calidad y precios de servicios turísticos. Poca sistematización de sistemas de certificación y marcas.

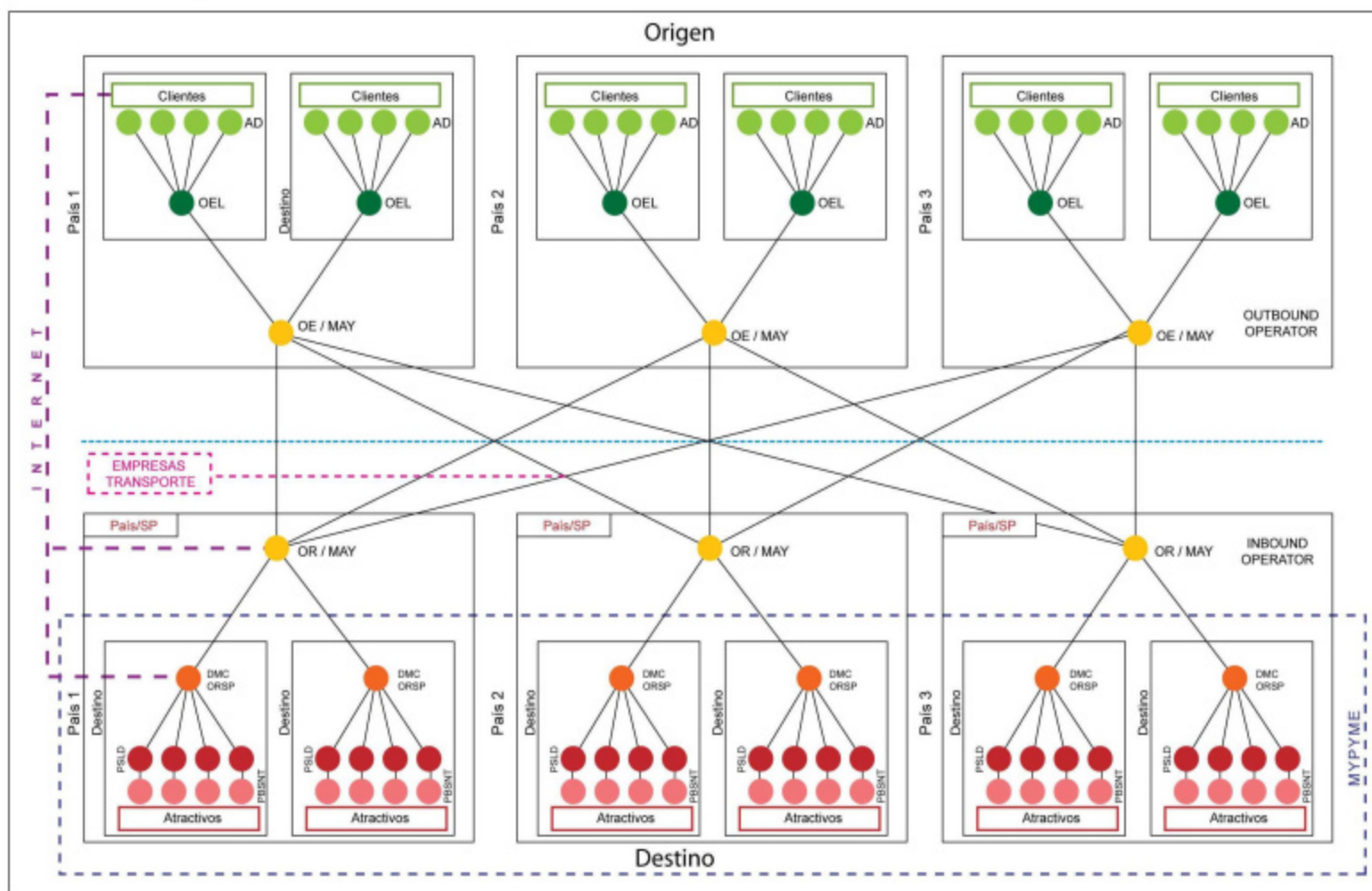
- Falta de visión sistematizada de la actividad turística así como de esfuerzos y herramientas de planificación de la actividad

1.1.2.3. Cadena productiva y escalas de trabajo

El funcionamiento de la estructura turística depende, en primer lugar, de que su elemento dinámico (el turista) adopte una decisión de viaje. Esta decisión origina toda una serie de exigencias, que podrán ser satisfechas por los diferentes grupos empresariales que integran el sistema turístico y que se ubican en uno u otro de los dos grandes espacios que lo estructuran y en donde se desarrolla el proceso de comercialización: *a)* el origen, o lugar de compra y punto de partida del viajero y, *b)* el destino, o lugar de llegada y de uso final del producto turístico. Un tercer espacio lo constituye el punto de contacto (que permite el desplazamiento del usuario), conocido como ruta de tránsito o lugar de contacto (Sandoval, 2006).



CADENA PRODUCTIVA EN TURISMO



ORSP: OPERADOR RECEPTIVO DE SERVICIOS PLENOS **DMC:** DESTINATION MANAGEMENT COMPANY **PSLD:** PRESTATARIOS DE SERVICIOS LOCALES EN DESTINO
PBSNT: PROVEEDORES DE SERVICIO NO TURISTICOS **OEL:** OPERADOR EMISIVO LOCAL **OE / MAY:** OPERADORES EMISIVOS MAYORISTAS
OR / MAY: OPERADORES RECEPTIVOS MAYORISTAS **AD:** AGENCIAS DETALLISTAS **SP:** SERVICIOS PUBLICOS

1.1.2.3.1. Las agencias detallistas (AD) de viaje

El agente de viajes (retail agent o *detallista*) representa el canal primordial de ventas al detal de la estructura convencional del sistema turístico que se ubica en el origen; constituye la forma inicial de organización de la venta de servicios aislados y de paquetes de viajes. Las agencias suministran al público información sobre los viajes posibles, sobre el alojamiento y el transporte, y sobre los horarios, tarifas y condiciones del servicio; están autorizadas por los proveedores (operadores y mayoristas) a vender sus servicios a los precios indicados por ellos, como intermediarios entre el productor y el consumidor.

1.1.2.3.2. Las empresas mayoristas (MAY)

Son empresas que se encargan de distribuir entre las agencias minoristas los programas de los operadores turísticos receptivos, con lo cual facilitan el contacto entre los productores y los consumidores.

1.1.2.3.3. Las operadoras turísticas

Se trata de aquellas empresas que crean y comercializan sus propios programas o paquetes turísticos. Son productoras de tours y excursiones, distribuidos a través de mayoristas y minoristas, sean o no sus sucursales o filiales. Este tipo de empresa tiene dos funciones básicas:

- Elaboración de programas de viajes (tours, excursiones).
- Operación de los programas que elabora.

Las operadoras turísticas dan inicio y fin al ciclo productivo, a la vez que son responsables de la fase operativa frente al cliente. Si bien es cierto que cada prestador de servicios es responsable de su porción del programa, ante el consumidor es el tour operador quien aparece como organizador y responsable directo de la operación.

1.1.2.3.4. Los operadores emisivos turísticos (outbound operator) (OE)

Los operadores que se ubican en el origen o lugar de compra son conocidos como operadores emisivos, y constituyen un elemento clave de la industria. Estas empresas funcionan como unidades de venta directa al arreglar itinerarios explícitamente para sus

clientes; sin embargo, algunas de ellas también actúan como mayoristas para el mercado industrial, constituido por las agencias de turismo comisionista y otros operadores emisivos.

Los operadores emisivos se localizan dentro de las fuentes de mercado (específicamente, en las ciudades clave dentro de países industrializados), y constituyen un vínculo crucial entre los viajeros, los negocios de turismo temático y los destinos en áreas no industrializadas. Estos negocios turísticos arreglan programas de viajes, realizan contratos con aerolíneas, coordinan el mercadeo y las ventas, organizan grupos y trabajan con clientes individuales, entre otras actividades (Ashton y Ashton, 1993).

Las organizaciones sin fines de lucro (ONG) que integran la categoría que aquí hemos definido como turismo no comercial, constituyen el mayor subcomponente del segmento del turismo temático comercial de los operadores emisivos. Por ejemplo, Higgins (1996) y otros investigadores encontraron que aproximadamente el 17% de todos los ecoviajeros utilizan agencias sin fines de lucro para sus arreglos de viajes. Por tanto, estas agencias constituyen clientes importantes (consumidores industriales) para los operadores emisivos al proporcionarles cada año un número significativo de consumidores finales.

1.1.2.3.5. Los operadores turísticos receptivos

Una línea de producción es *receptiva* cuando está integrada por paquetes basados en el producto turístico del destino en el cual está situada la empresa. Esto significa que los operadores turísticos receptivos están localizados dentro de los países destino. Al hablar de operación receptiva, deben distinguirse dos tipos de organizaciones, de acuerdo con su línea de producción y con su ubicación dentro del país: *el operador receptivo* (inbound operator) y *el operador local u operador receptivo de servicios plenos* (destination management company).

1.1.2.3.6. El operador receptivo (inbound operator) (OR)

Las empresas operadoras receptivas tienen como función organizar programas dentro de los límites geográficos de un destino determinado, que puede abarcar desde un geocluster turístico hasta un país. Aunque estas empresas se especializan principalmente en proporcionar servicios dentro de un área turística, las mismas pueden operar perfectamente en varios. A menudo, estas empresas están localizadas en las principales ciudades (la capital u otras grandes ciudades). Las empresas pueden ser propietarias de los servicios que incluyen, o pueden comportarse como intermediarias entre los prestadores de servicios locales y los mayoristas u operadores internacionales (*outbound operator*).

Por lo general los operadores receptivos preparan itinerarios bajo el concepto de multidesino. Los operadores receptivos mercadean sus servicios a una combinación de agencias de viajes, operadores emisivos temáticos (especializados) y a turistas individuales, pero en todos los casos van en busca del cliente al mercado de demanda.

1.1.2.3.7. Los operadores de servicios plenos (DMC)

Las empresas operadoras locales, conocidas como terrestres, land operador o destination management company, coordinan alojamiento, transporte, operadores de atracciones y actividades, itinerarios y otros servicios necesarios para llevar a cabo la práctica de una actividad turística. En resumen: son aquellas empresas que crean excursiones o programas locales; es decir, realizan operaciones dentro de un área turística definida (cluster geográfico)

Los operadores receptivos de servicios plenos son fundamentales dentro de la estructura del sistema turístico, ya que constituyen un importante enlace en la cadena de valor de los productos turísticos especializados de un destino, al actuar como un broker de la industria turística del área geográfica del destino en la que se encuentran ubicados. La existencia e importancia de este tipo de empresa se debe a que, desde una perspectiva estratégica de marketing, los tour operadores (outbound operator e inbound operator) no están interesados en negociar con docenas de proveedores turísticos en un destino para poder operar sus tours, y prefieren, por tanto, tratar con un único operador local.

De esta manera, las operadoras receptoras de servicios plenos añaden valor a los servicios individuales de las PSLD, haciendo que el todo (sus programas de viajes) sea más atractivo que las partes (servicios turísticos aislados de MyPYMES).

A grandes rasgos, el operador receptor de servicios plenos tiene la responsabilidad primaria para con el turista durante su contacto con las áreas naturales y culturales por él visitadas. Por esta razón, debe asegurarse de que los viajeros reciban una experiencia recreativa y educativa de alta calidad, que reúna todos los estándares para un turismo responsable. (Sandoval, 2006)

1.1.2.3.8. Los prestatarios de servicios locales en destinos (PSLD)

Los prestatarios de servicios locales en destinos representan el eslabón de la cadena productiva en permanente contacto con el atractivo turístico, público o privado. Representan las pequeñas empresas locales que ofrecen servicios individuales. En muchos casos son micro y pequeñas empresas que explotan un atractivo bien definido.

Representa el nivel de la cadena productiva que ofrece las mayores potencialidades de aprovechamiento del turismo como herramienta de desarrollo. Por ejemplo, dentro del concepto de turismo de base comunitaria este nivel productivo involucra exitosamente una gran cantidad de microempresas de tipo familiar.

Igualmente participan a este nivel una gran cantidad de productores de actividades recreativas especializadas en auge tales como kayaking, barranquismo, rafting, etc.

Pequeños alojamientos (hoteles boutique, microposadas familiares) entran también dentro de este nivel productivo.

Como el actor de este nivel es en la mayoría de los casos vinculado culturalmente con el atractivo, el representa uno de los factores mas importantes para el enriquecimiento de la oferta turística y de la valoración patrimonial para el turismo. Así, mejorar la creatividad de este nivel productivo y capacitarlo genera un significativo efecto sobre el resto de la cadena. En efecto, este nivel de actuación es el garante de la autenticidad y riqueza verdadera de los productos. Representa un elemento con muy alto potencial diferenciador de la oferta de un destino dado.

1.1.2.3.9. Los proveedores de bienes y servicios no turísticos (PSNT)

Representan a los proveedores de bienes y servicios necesarios para que los PSLD puedan ofertar sus servicios y productos (pesca, agricultores, etc.). Estos proveedores son en la mayoría oriundos del destino y aprovechan los recursos locales por lo cual deben ser tomados en alta consideración para el mantenimiento de los recursos.

Son usualmente los beneficiarios indirectos de un sistema turístico y pueden concentrar un gran porcentaje de los beneficios económicos de la actividad.

1.1.3. Funcionamiento actual del cluster

1.1.3.1. Observaciones generales

El análisis del funcionamiento del cluster hasta la fecha muestra un cluster muy dinámico y con muy alto potencial el cual, sin embargo, puede requerir de ciertos ajustes para enfrentar de forma sistematizada la creciente demanda de apoyos y asegurar su mayor cobertura y eficiencia.

El cluster de turismo sostenible busca elevar la competitividad de las MyPYMEs en la región. El desarrollo y consolidación de una oferta turística implica una serie de acciones y pasos metodológicos que se deben distribuir de forma homogénea a nivel de toda la cadena productiva. Si los apoyos se concentran solo a nivel de ciertos “eslabones” de esta cadena, se generan desequilibrios y “cuellos de botella” metodológicos y operativos que restan eficiencia al esfuerzo en el marco de la búsqueda de competitividad (por ejemplo, si los apoyos se concentran a nivel de la promoción y comercialización de ciertos productos existentes, se dejan por fuera las posibilidades de apoyar esfuerzos que permitan generar nuevos productos y diversificar la oferta).

Para ser eficiente el cluster debe considerar todos los niveles de la cadena productiva (todas las escalas) desde los esfuerzos creativos para la generación de nuevos productos (servicios especializados en recreación incluyendo servicios comunitarios) hasta los mecanismos de mercadeo a escala internacional.

Por otro lado, veremos que la tipología aplicada actualmente para la selección de proyectos requiere ser mejorada y tipificable (clasificable y excluyente) para poder cumplir las tres funciones siguientes:

- Definición detallada del marco tipológico de proyectos del cluster para una óptima **orientación** del proponente al momento de generar un concepto de proyecto.
- Servir de referencia tipológica y metodológica para la **clasificación** (filtro) de los proyectos y la generación de análisis que permitan una óptima gestión del cluster.
- Servir de base para la tipificación de cada tipo de acción la cual tipificación permitirá codificar y ordenar la información para poder **difundir** esta información a nivel de usuarios de varios niveles.

1.1.3.2. Recepción y gestión de propuestas

En la actualidad las propuestas de proyectos llegan por varias vías no sistematizadas a los integrantes del equipo de gestión del cluster. Ciertas propuestas o conceptos iniciales llegan a los responsables del cluster en las oficinas de país mientras otras llegan directamente a la sede. La página WEB del FOMIN informa de forma general sobre los lineamientos y ofrece una tipología que deben seguir las propuestas. No existen formatos de presentación preestablecidos y el trabajo de presentación de propuestas involucra directamente al personal asignado a la gestión del cluster.

No hay llamados a propuestas ni acciones orientadoras más allá de la tipología propuesta en el documento de información sobre el cluster. No hay deadlines y se reciben propuesta todo el año.

Si bien la atención y experiencia de los responsables del cluster permite balancear la cobertura temática y geográfica del cluster, este esfuerzo se realiza sin contar con herramientas sistematizadas de análisis. Esto significa que el equipo de trabajo no cuenta con información detallada y actualizada que le ayude en ajustar eficientemente sus respuestas y asegurar la cobertura homogénea de las necesidades regionales. Así, los responsables del análisis de propuestas cuentan finalmente con una visión restringida sobre la situación general del cluster y de sus proyectos.

Por otro lado, se ha detectado dificultades y limitaciones en las comunicaciones entre los diferentes responsables de proyecto debido a la carga de trabajo y al esquema de distribución de trabajo. Esta situación se hace más crítica a nivel del FOMIN en general considerando que existe aún menos intercambios de información entre los diferentes clusters. Esta situación resta eficiencia general a la gestión y participa a la pérdida de posibles sinergias y economías de escala.

Luego de recibir los elementos básicos para una futura propuesta de proyectos, se asigna esta idea, concepto o preproyecto a un coordinador ubicado en las oficinas de la

sede. Este coordinador cuenta con el apoyo del responsable en la oficina de país para alimentar la propuesta y apoyar en su conceptualización. Normalmente este coordinador de proyecto se encargará de supervisar y coordinar todas las etapas del ciclo de proyecto. Sin embargo, gran parte del trabajo de evaluación (PPMR) es realizada por los especialistas a nivel de oficina de país y los coordinadores cuentan solo con los PPMR como herramienta principal de seguimiento.

En relación con los PPMR, el análisis del material entregado muestra que un gran porcentaje de ellos son incompletos y/o contienen información muy escueta que dificulta una real apreciación cualitativa del estado de ejecución de la acción por parte de los coordinadores. En este caso, sería aconsejable que el personal en la sede tenga acceso a los informes de evaluación y que estos sigan una estructura homogénea para facilitar su consulta. Estos documentos podrían ser colocados en una base de datos.

1.1.3.3. Tipificación actual del cluster

1.1.3.3.1. Definición y objetivos de la tipología

La atribución de una tipología a una acción permite representarla dentro de un sistema de tipificación y clasificación que puede ser utilizado para la evaluación de proyectos, sea cual fuere su forma y definición. Para ser funcionales las tipologías deben ser exclusivas, excluyentes, universales, obligatorias, de sencilla elaboración y atribución.

La tipología sirve para clasificar y definir claramente los elementos contenidos en los proyectos, sea cual fuere su objeto. Como sabemos, los proyectos apoyados por el FOMIN son generalmente de estructura compleja y contienen varios componentes y etapas. Por esta razón, se requiere establecer un sistema tipológico que permita clasificarlos en su complejidad de forma sencilla, estandarizada y segura.

Un tipificación detallada de todos los elementos tipológicos de los proyectos permite un manejo preciso de estos elementos y su tratamiento estadístico.

1.1.3.3.2. Análisis de la tipología FOMIN actual

El cluster de turismo sostenible del FOMIN cuenta actualmente con un sistema de tipología definido en su documento “plan de acción del cluster del FOMIN, Turismo Sostenible como Estrategia de Desarrollo” en el punto III parte 3.2.

Esta tipología se presenta dividida en 3 grandes partes: i) dirigidos a las asociaciones , ii) dirigidos a los proyectos que plantean la regulación de nuevos sub-sectores o actividades turísticas, y iii) dedicados a las concesiones del sector publico al sector privado.

1.1.3.3.3. Análisis de distribución tipológica (en base a tipología actual)

La tabla en Anexo 1 (Documento, “Tipología actual.XLS”), resumida en la tabla 3.1-1 de este documento, representa en cada columna uno de los 20 proyectos apoyados por el cluster en los últimos años. Cada línea representa las diferentes etapas metodológicas (atributos para tipificación) de las diferentes tipologías detalladas en los documentos del cluster. En atención de esto, cuando un componente de un proyecto corresponde a una de estas etapas, se colocan seguidamente los números de los componentes correspondientes en la columna de su proyecto. En la última línea, para cada proyecto se resume los problemas encontrados durante el establecimiento de su tipología.

Hay que resaltar que este trabajo preliminar de análisis de los proyectos actuales fue realizado en base al contenido de los documentos que hemos tenido a nuestra disposición (los nombres de archivos están especificados en la primera línea de esta tabla).

Un primer elemento de reflexión es que no existe en los Memos de donantes ninguna referencia a la o las tipologías de los proyectos. Representa un esfuerzo considerable buscar en el contenido de cada documento los elementos que permiten clasificar y tipificar a las acciones de los proyectos. Debería existir unos campos que hacen referencia directamente a la tipología en los Memos de donantes para permitir análisis y clasificaciones de ellos.

1.1.3.3.4. Reflexiones sobre las tipologías actuales y su aplicación

La lectura del punto i-4 del documento plan de acción del Cluster manifiesta que un proyecto puede ser aceptado aunque no se ubique dentro de las tipologías definidas en el mismo documento, con prioridad si cumplan con los requisitos que allí se exponen. Sin duda, esta posibilidad va en contra de los objetivos de la tipología que ya detallamos en la introducción. Esto implica que las tipologías pueden no ser respetada y este punto representa una “puerta de emergencia” metodológica que puede ser útil mientras no se abusa de ella.

Esta necesidad puede responder al hecho que las tipologías propuestas no están representando la totalidad de las posibilidades encontradas en los proyectos o en la demanda de apoyo. Puede representar una necesidad real de mejorar y diversificar las tipologías. De todas formas, para la gestión eficiente del cluster, es absolutamente necesario tener unas tipologías que permitan cubrir todas las opciones de atención temática del cluster y evitar “zonas grises” las cuales impiden realizar clasificaciones y generar herramientas de monitoreo y evaluación.

Tabla 3.1-1: Resumen de las tipologías encontradas para los proyectos según las tipologías descritas en el documento del Plan de Acción del FOMIN, Turismo Sostenible como Estrategia de Desarrollo.

Tipologías actuales		CR-M1006	ME-M1016	GU-M1005	CO-M1012	DR-M1005	BH-M1001	EC-M1010	BL-M1001	BR-M1024	RG-M1044	TC0209-005	PE-M1009	TC0303-024	HO-M1011	JA-M1008	TC9306-475	TC-02-03-00-1	TC-99-02-01-6	AR-M1016	AR-M1018
i, 1	Colaboración, negocios estratégicos. (nivel destino, segmentos/mercados específicos)																				
i, 2	Colaboración, Marca de Destino (branding, zona o ruta).																				
i, 3	Integración horizontal sector/sub-sector.																				
i, 4	Aplicac. Tec. Información y comunicación.																				
ii	Regulación de nuevos sub-sectores o actividades turísticas.																				
iii	Concesiones al sector privado de servicios turísticos en espacios públicos.																				

Codigo color		Elemento tipologico fuera de las definiciones encontradas para este proyecto.
		Elemento tipologico seguramente dentro de las definiciones encontradas en este proyecto.
		Elemento tipologico probablemente dentro de las definiciones encontradas en este proyecto.
		Elemento tipologico lo mas parecidos a las definiciones encontradas en este proyecto.

Esta tabla es un resumen de la tablas resultado general, en anexo (Documento Excel, “Tipologia actual.XLS”).

Por otra parte, se puede notar claramente, que los elementos tipológicos se ubican en varias categorías para un mismo proyecto (no son excluyentes) y eso en la mayoría de los casos.

Igualmente, los componentes de los proyectos no siguen la misma lógica de constitución de un proyecto a otro. Los campos y elementos involucrados por cada componente varían muchos de un proyecto tanto a nivel tipológico como a los niveles metodológicos y geográficos.

Un modelo flexible de organización de los componentes permitiría, por un lado, optimizar los procesos de gestión del cluster, pero también facilitaría y orientaría de forma la generación de conceptos y propuestas por parte de los proponentes. Así, sin transformarse en una camisa de fuerza, la nueva tipología de proyectos resultaría ser una práctica “guía creativa” para todos los interesados (un checklist de buenas practicas). Su extensión y diversidad no “encajonan” ideas y conceptos, solo busca ordenarlos y sistematizarlos.

La lectura del documento plan de acción nos muestra tres grandes clases de tipología sobre las cuales queremos hacer los siguientes comentarios:

- Primer grupo: las asociaciones

La tipificación de las asociaciones se encuentra dividida en cuatro partes. Las tres primeras partes se clasifican en función de los factores relativos a los productos turísticos a apoyar o desarrollar e integran los diferentes aspectos metodológicos y etapas:

- o Asociaciones para negocios estratégicos,
- o Asociaciones para marca de destino (branding)
- o Asociaciones para integración de sectores y sub-sectores.

La última está enmarcada en una etapa metodológica de los proyectos:

- o Aplicaciones de las tecnologías de las informaciones y comunicaciones.

Analizando esta distribución tipológica, observamos que la cuarta clase no es excluyente en relación con las tres primeras y puede representa un paso metodológico de cada una de las tres primeras. Por ejemplo, se puede ver que existen muchos proyecto en la Tabla 3.1-1 que combinan uno de los 3 primeros elementos tipológicos y el este cuarto elemento.

Analizando las tres primeras tipificaciones se puede observar la dificultad de definir y diferenciar la primera con la segunda. En este sentido, la diferencia entre las asociaciones de negocios estratégicos y las asociaciones para la integración de sectores o sub-sectores no está realmente definida.

- Los dos últimos grupos:

Estos dos grupos de tipologías, son: Regulación de nuevos sub-sectores o actividad turística y las concesiones del sector público al sector privado. Tal y como lo venimos diciendo, estos grupos se pueden mezclar con los tres primeros del primer grupo. Es decir, por ejemplo, un proyecto apoyando una marca de destino puede muy bien incluir como etapas metodológicas los componentes de regulación de un nuevo sub-sector y/o las definiciones de los aspectos legales para unas concesiones del sector público al sector privado.

1.1.3.3.5. Consideraciones adicionales sobre el funcionamiento del cluster

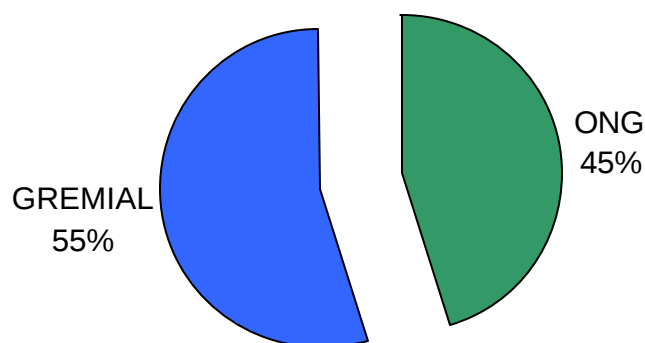
El FOMIN asume principalmente gastos relacionados con consultorías las cuales se seleccionan según los mecanismos establecidos por el Banco.

Esta estrategia es válida si se considera que las organizaciones ejecutoras son agrupaciones gremiales o empresariales (ej. CRT) las cuales no cuentan en general con la experticia requerida por los proyectos planteados.

Sin embargo, la situación es muy diferente si los ejecutores son ONGs ya que usualmente estas organizaciones conceptualizan y generan propuestas en base a su propia experiencia y capacidades.

En este caso, se generan situaciones complejas en las cuales ONGs conceptualizan propuestas que luego no pueden ejecutar con personal de su plantilla. Esta situación puede restar eficiencia y operatividad al conjunto de proyectos llevados a cabo por ONGs. Este esquema resta interés hacia el cluster por parte de un segmento de organizaciones muy importante y dinámico en el marco del turismo sostenible.

Esta observación es relevante al considerar que 45% de las agencias ejecutoras actuales son ONGs.



Por otro lado, si bien el cluster esta conceptualizado para apoyar MiPyMES ya establecidas, en el caso de acciones que apoyan niveles bajos de la cadena productiva no existen mecanismos o herramientas financieras que faciliten el desarrollo de nuevas ofertas turísticas o complementarias. Por ejemplo, en República Dominicana, se plantea incorporar productos artesanales en la oferta turística de los hoteles pero el proyecto no cuenta con herramientas financieras sencillas, de rápida disponibilidad para iniciar un proceso que luego pueda interesar el sistema financiero formal.

1.1.3.3.6. Conclusiones

Se puede concluir después de estos análisis que las definiciones de las tipologías apoyadas por el cluster no son lo suficientemente detalladas y excluyentes para servir de base a una gestión metodológica del cluster. Son suficientes para dar una orientación general al proponente pero no representan herramientas precisas para la gestión.

En vista de la amplitud y cobertura actual del cluster, podemos observar que las tipologías planteadas limitan la entrada de ciertos proyectos dentro sus definiciones. Por ejemplo, los proyectos EC-M1010 y BL-M1001 como explicado en las notas de la tabla (versión Excel, documento “Tipología actual.XLS”).

Así, la diversidad de los proyectos actuales del cluster permite hoy en día reevaluar estas tipologías y adecuarlas a los requerimientos de crecimiento, sistematización y difusión.

Se recomienda elaborar una nueva tipología de proyectos con tipificación detallada de los pasos metodológicos que permita clasificar de forma excluyente a todos los tipos de acción emprendidos en los proyectos y en el cluster en general. En efecto, es solo manejando un “filtro” tipológico fino que se logrará producir información para el monitoreo del cluster y orientar a los proponentes sobre tipos más detallados y diversificados de acciones y componentes de proyectos.

El análisis de la cobertura tipológica de los proyectos permite a su vez de identificar “vacíos” de atención a nivel de ciertos tipos de acciones y, eventualmente, de estimular su incorporación en ciertos proyectos. Igualmente, los vacíos de atención pueden representar deficiencias en el manejo de ciertos aspectos técnicos y/o metodológicos los cuales podrían ser mejorados mediante apoyos de formación y capacitación por parte del cluster (papel de formación y capacitación del cluster). Por ejemplo, si el análisis arroja que solo el 2% de todos los proyectos toman en cuenta la importancia de la planificación de sistemas turísticos, la organización de un taller regional sobre este tema podría representar un aporte muy estratégico por parte del cluster.

Finalmente, el “filtro” tipológico permitirá desagregar la información generada por cada proyecto lo cual facilitará su acceso y puesta a disposición de los usuarios de forma estandarizada. Así, cada atributo de tipificación representa un “campo” excluyente en una base de datos el cual facilita búsquedas precisas sobre los componentes de los proyectos. Por ejemplo, accediendo a la base de datos de proyectos a través de un sistema de búsqueda sencillo, el usuario puede identificar todos los proyectos del cluster que han incorporado el campo “uso de herramientas financieras”. Al identificarlos, puede luego acceder a información precisa sobre cada uno de los proyectos y sacar provecho de la información intra cluster.

1.1.3.4. Análisis geográfico de la gestión del cluster

El siguiente análisis resulta del procesamiento de información administrativa básica y tipológica de los 20 proyectos en cartera a la fecha de realización del presente informe.

Este trabajo tiene dos objetivos:

- el primero de visualizar la distribución geográfica de atributos administrativos y metodológicos de los proyectos.
- el segundo de mostrar un ejercicio de georeferenciación de atributos de una base de datos sobre los proyectos.

Así, la vinculación de una base de datos elaborada con atributos de tipificación de proyectos a un cuerpo de información geográfica y cartográfica permite una visualización rápida de información sobre los proyectos (ej. ubicación de inversiones FOMIN en los países). Igualmente la base de datos permite generar ciertos tipos de análisis (combinación de varios atributos) cuyos resultados se expresan cartográficamente (ej. ubicación de inversión FOMIN / población total por país). Todos los resultados del manejo de datos de la base de datos puede además ser colocado en un sistema de información geográfica cuyas capas de información permiten generar otros niveles de análisis (ej. proximidad de proyectos FOMIN con hotspots de biodiversidad, inversiones FOMIN / IDH).

MAPA 1



Este mapa muestra, bordeados de blanco, los 26 países que conforman la región de atención del cluster de turismo sostenible del FOMIN.

MAPA 2



Este mapa muestra la actual cobertura geográfica a nivel de 26 países. Esta cobertura representa un 63,4 % de los 41 países de la región ALC y cubre una superficie de 20.201.364 kilómetros cuadrados con una población acumulada de 448.318.136 millones de personas aproximadamente.

Se puede observar que el cluster de turismo sostenible cubre una gran mayoría de países salvo Uruguay, Paraguay, Venezuela, Guyana, Panamá, Nicaragua, El Salvador, Barbados, Trinidad y Tobago y Haití.

MAPA 3



Este mapa muestra la distribución de la inversión total del cluster de turismo sostenible del FOMIN en los diferentes países de actuación a la fecha del presente informe.

La distribución de esta sola inversión no genera una información cualitativa solo expresa el aspecto cuantitativo de la inversión en cada país.

MAPA 4



Para realizar este mapa, se “cruzaron” (índice normalizado) dos atributos de la base de datos (la inversión total FOMIN en un país la cual fue dividida por la población total del mismo país) para obtener una cifra de inversión per capita. Esta cifra nos proporciona una información válida sobre la inversión del cluster de turismo del FOMIN en los países.

Como se puede esperar, las inversiones en países insulares y países de territorios reducidos resulta proporcionalmente más alta que cualquier inversión en países mas grandes.

Estas cifras podrían a su vez integrarse en un análisis que considere datos sobre, por ejemplo, flujos turísticos, pobreza, presencia de recursos turísticos subevaluados, áreas protegidas, patrimonios de la humanidad, etc.

MAPA 5



Este mapa muestra la distribución de los 20 proyectos a nivel de países. Toma en cuenta 3 proyectos regionales que involucran a más de un país. Las ubicaciones geográficas de los proyectos es aproximada considerando la escala de estos mapas y de los diferentes proyectos.

Siendo una distribución geográfica de las acciones del cluster, este mapa sirve de base para evaluar “donde” impacta el cluster. Esta claro que en el marco de un trabajo más profundo, la misma técnica puede aplicarse a una escala mucho más detallada (por ejemplo a nivel de país) y así permitir un análisis mucho mas detallado.

MAPA 6



Este mapa combina información administrativa sobre inversión total FOMIN con información sobre los aportes de contrapartida. Corresponde a una distribución del coeficiente de *Pari passus* para los proyectos.

MAPA 7



Este mapa permite asignar a cada proyecto su responsable en la sede (coordinador). A cada proyecto, además de su responsable, se le puede asignar atributos administrativos contenidos en la base de datos. Por ejemplo, se puede colocar para cada punto/proyecto acceso al Memo de donantes, PPMR, informes, fotografías, fechas de entrega del último reporte y activar un “reloj” que permita dar alarmas y tareas pendientes. El sistema puede darle un “status” a cada proyecto con un color de punto diferente.

MAPA 8



Tomando en cuenta la estructura de la cadena productiva en turismo y sus diferentes elementos, podemos analizar la distribución de apoyos del cluster de turismo sostenible del FOMIN por elemento de la cadena en cada país. Así, esta información nos permite evaluar “como” esta actuando el cluster y como distribuye sus apoyos a nivel de la cadena productiva en cada país.

Tal como lo comentamos, la distribución homogénea de los apoyos a nivel de toda la cadena productiva es una de las prioridades del cluster para garantizar una real sostenibilidad y competitividad de las MyPYMEs involucradas.

En el análisis, se pueden observar grandes variaciones de distribución así como grandes variaciones del número de elementos de la cadena apoyados.

Se puede observar que los niveles bajos de la cadena, en particular los PSD, son particularmente bien representados lo cual representa un elemento importante para el impacto social del cluster. Esta situación tiene lógica ya que este elemento de la cadena agrupa un gran número de MyPYMEs.

Esta claro que mas elemento de la cadena apoya, mas homogéneo será el impacto y mas sostenible el esfuerzo integrador.

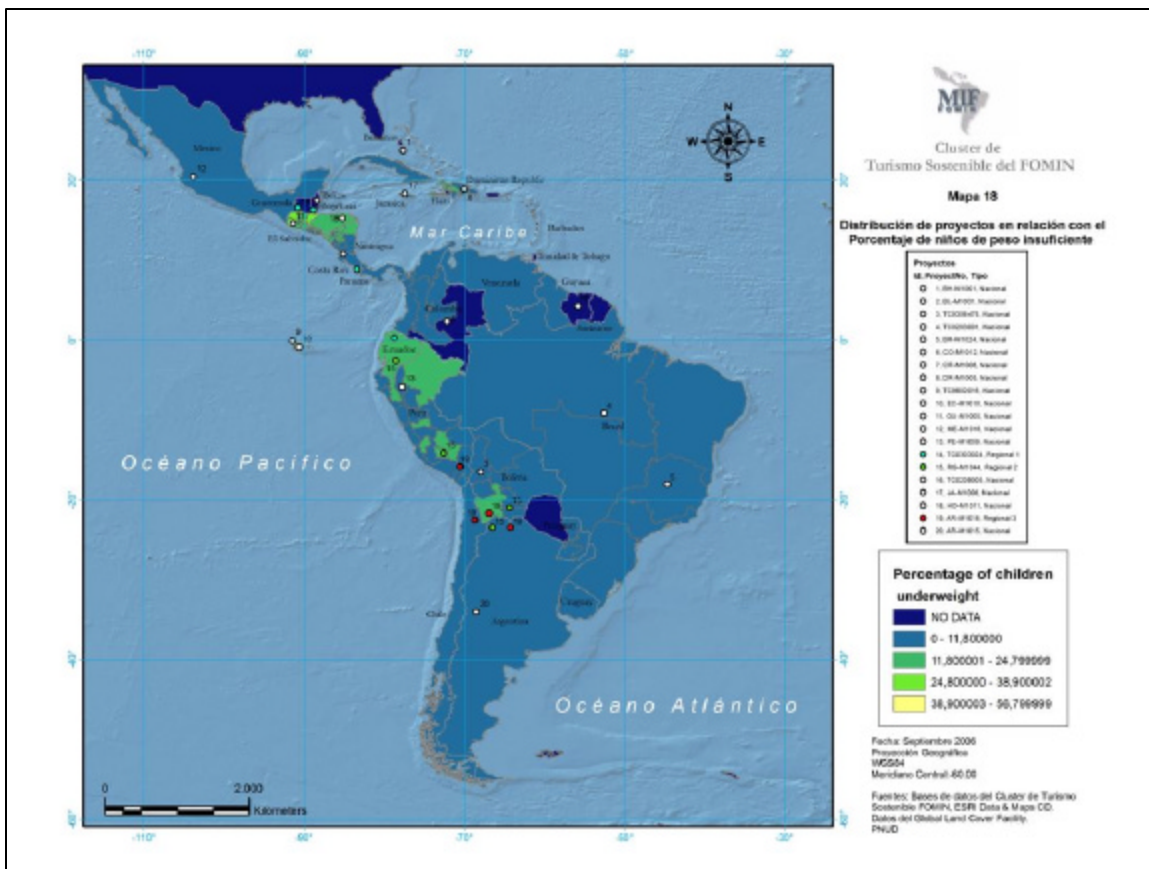
MAPA 9



Este mapa es el resultado de la combinación de datos relacionados con los proyectos (base de datos) con información geográfica presente en el cuerpo de información geográfica asociado a dicha base de datos. Aquí, por ejemplo, se confronta la distribución de proyectos del cluster de turismo sostenible del FOMIN con la presencia de hotspots de biodiversidad tales como han sido definidos por Conservation International.

Es muy relevante que solo 4 sitios de proyectos del cluster estén fuera de los hotspots lo cual, considerando sus objetivos de sostenibilidad, da un real valor agregado a su actuación.

MAPA 10



Este mapa combina información de la base de datos con información geográfica proveniente de fuente externa (PNUD) y colocada en el cuerpo de información geográfica del sistema.

En este caso se puede observar visualmente que muchos sitios de proyecto coinciden con regiones que presentan problemas de alimentación de niños.

Esta observación visual puede ser verificada por un análisis estadístico realizado por el sistema (cálculo de las distancias entre objetos proyectos y regiones problemáticas).

Mapa 19

Distribución de proyectos en relación con índice de mortalidad infantil

Proyectos

ID Proyecto	Tipo
1. 20-AR-010	Nacional
2. 20-AR-010	Nacional
3. 100308073	Nacional
4. 100308073	Nacional
5. 08-AR-024	Nacional
6. 02-AR-012	Nacional
7. 08-AR-008	Nacional
8. 08-AR-008	Nacional
9. 100308073	Nacional
10. 02-AR-010	Nacional
11. 02-AR-010	Nacional
12. 02-AR-010	Nacional
13. 02-AR-010	Nacional
14. 100308073	Regional I
15. 08-AR-004	Regional I
16. 100308073	Nacional
17. 02-AR-010	Nacional
18. 02-AR-010	Nacional
19. 02-AR-010	Nacional
20. 02-AR-010	Nacional

IMR

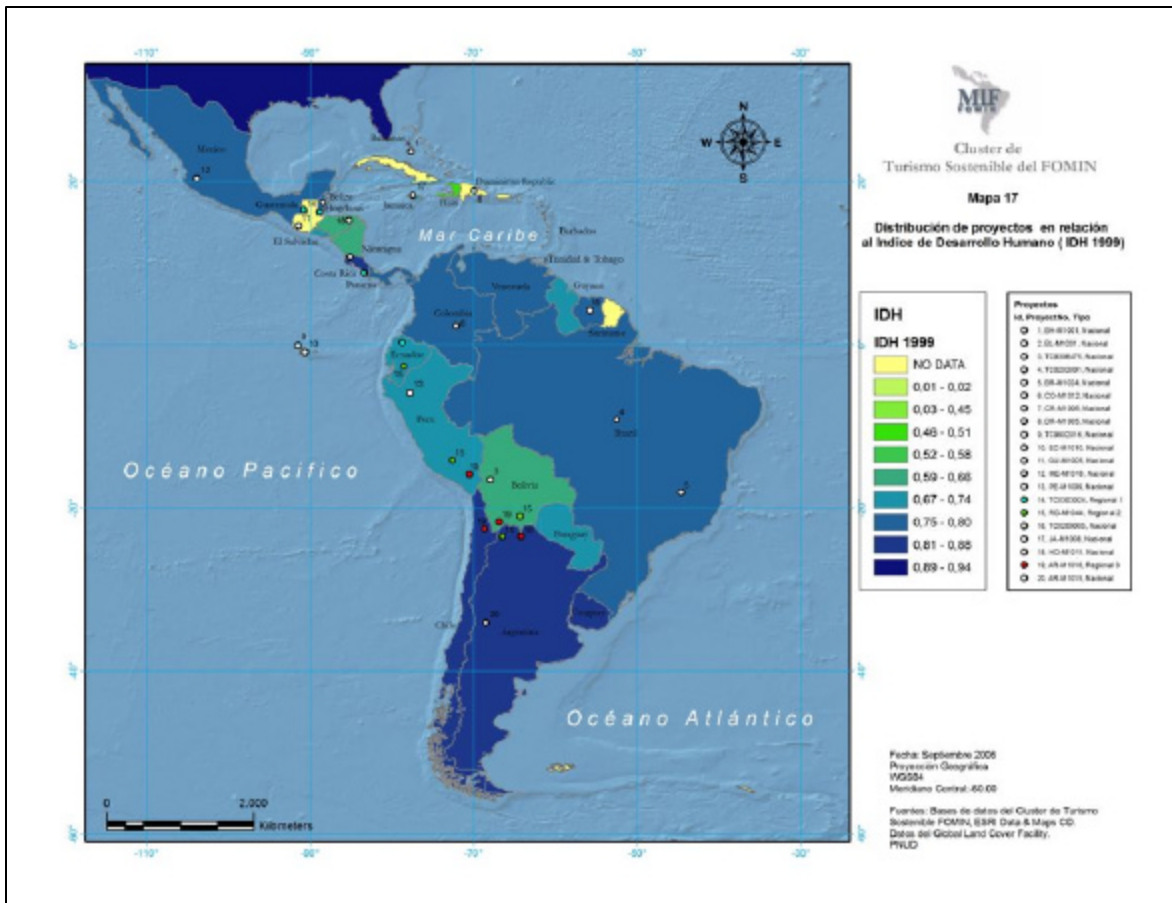
NO DATA
0,000001 - 27,700000
27,700001 - 57,600000
57,600001 - 97,000000
97,000001 - 182,900000

Fecha: Septiembre 2006
Proyección Geográfica: WGS84
Meridiano Central: 60° 00'

Fuentes: Bases de datos del Cluster de Turismo Sostenible FOMIN, CSRI Data & Maps CD
Datos del Global Land Cover Facility, PNUD

31

MAPA 12



Este mapa muestra la distribución geográfica de los proyectos en relación con la distribución del índice de desarrollo humano del PNUD. Se observa una interesante correlación entre bajo nivel de IDH y presencia de proyectos en Bolivia, Ecuador y Perú. El uso de IDH del PNUD se usa de forma común para evaluar impactos sociales de proyectos.

MAPA 13



Mapeo de atributos tipológicos de la base de datos de proyectos en función de la nueva tipificación propuesta (ver capítulo 2)

MAPA 14



Mapeo de atributos tipológicos de la base de datos de proyectos en función de la nueva tipificación propuesta

MAPA 15



Mapeo de atributos tipológicos de la base de datos de proyectos en función de la nueva tipificación propuesta

Cabe mencionar que este tipo de salida cartográfica permite también una visualización de ciertos componentes de los proyectos accesible a usuarios externos manejando la base de datos de forma sencilla. Este sistema facilita la búsqueda de experiencias y, por ende, promueve su difusión.

MAPA 16



Mapeo de atributos tipológicos de la base de datos de proyectos en función de la nueva tipificación propuesta

2. Diseño de un marco metodológico referencial para el análisis y la gestión optimizada del Cluster

2.1. Propuesta de tipificación nueva

Tal como lo hemos visto en los capítulos anteriores, es necesario mejorar la tipificación y definición metodológica de los proyectos. Siendo el resultado de este esfuerzo una caracterización mas fina de los componentes metodológicos de cada proyecto, vale la pena incluir en esta tipificación la caracterización administrativa y de seguimiento de los proyectos.

Así, se obtiene una serie de atributos de tipificación muy completa para cada proyecto los cuales pueden ser colocados y manejados dentro de una base de datos.

A continuación se detallan los tres tipos de tipificación propuestos para los proyectos.

2.1.1. La nueva tipificación de datos administrativos

Administración	Nombre clave	
	Numero de Proyecto	
	Documento MIF	
	Título (project name)	
	Ejecutor	
	Ubicación Geográfica	
	Región	
	Facilidad	
	Modalidad TC	
	No. aprobación	
	Fecha de aprobación Memo Donantes	
	Fecha de firma de contrato	
	Fecha de validación de contrato	
	Fecha elegida para primer desembolso	
	Fecha real del primer desembolso	
	Fecha original para el último desembolso	
	Fecha actual para el último desembolso	
	Meses de ejecución desde aprobación	
	Meses de ejecución desde firma contrato	
	Extensión acumulada para ultimo desembolso (en meses)	
	Aporte MIF aprobado originalmente	
	Aporte MIF finalmente aprobado	
	Pari Passu	
	Aporte Contraparte	
	Aporte total	
	Aporte MIF cancelado a la fecha	
	Porcentaje aporte MIF desembolsado a la fecha	
	Porcentaje aporte MIF a lo proyectado a la fecha	
	Aporte contraparte ejecutado a la fecha	
	Yellow flag project	
	Red flag project	
	HQ especialista asignado	
	CO especialista asignado	

Esta tipificación clasifica la mayor parte de la información administrativa incluida dentro del documento “Memorando de donantes” de cada proyecto. Es la clasificación de la información administrativa del proyecto. Cada campo de esta tipificación es codificado y

colocado como atributo de una base de datos georeferenciable por lo cual los atributos pueden ser sometidos a varios tipos de análisis y los resultados colocados en mapas.

2.1.2. La nueva tipificación de datos de seguimiento/performance

Ratings	Estatus	
	IP Rating	
	AS Rating	
	DD Rating	

Esta tipificación considera la información clave referente a la evaluación del desempeño del proyecto a un momento dado. Esta información se ubica en los PPMR de los proyectos los cuales son normalmente actualizados cada 6 meses. Los atributos que se colocaran en la base de datos corresponden al valor de los tres principales indicadores de desempeño definidos en los PPMR. Es factible asociar estos indicadores a una fecha de actualización para el seguimiento de la frecuencia de las mismas. Así, se puede también “mapear” el grado de actualización de los PPMR.

2.1.3. La nueva tipificación de datos metodológicos

Tipología beneficiario según la cadena	PSBNT	Provedores de bienes y servicios no turísticos.
	PSLD	Parte local
	DMC / ORSP	
	OR / MAY	
	OE / MAY	Parte extranjera
	OEL	
	AD	
	Internet	Venta directa, apoyo internet.
	SP	Público

Tipificación del análisis metodológico	Planificación de sistemas turísticos	Actualización cartografía y data geográfica	
		Bases de datos y SIG	
		Análisis multicriterios georeferenciado para diseño de	
		Análisis de oferta, inventarios georeferenciados de servicios	
		Mapeo de carencia (déficit cualitativo y cuantitativo) de	
		Perfiles de visitantes y requerimientos/tendencias	
		Estudios de mercado/segmentación/benchmarking	
		Estudios de impactos ambientales y culturales	
	Diseño y/o consolidación de productos	Evaluaciones de nuevos productos de Naturaleza	
		Evaluaciones de nuevos productos Culturales e Históricos	
		Evaluaciones de nuevos productos de base Comunitaria	
		Evaluaciones de nuevos productos Religiosos y de Salud	
		Evaluaciones de nuevos productos de Aventura y Deportes	
		Evaluaciones de nuevos productos de Gastronomía	
		Evaluaciones de nuevos productos especiales	
		Diseño y/o consolidación de Rutas temáticas	
		Diseño y/o consolidación de Productos Temáticos	
	Desarrollo de productos turísticos	Sensibilización comunitaria	
		Capacitación y formación comunitaria	
		Organización comunitaria	
		Sensibilización de proveedores locales de servicios	
		Capacitación y formación de proveedores locales de servicios	
		Capacitación y formación de agentes de viaje a nivel local	
		Desarrollo y/o equipamiento de infraestructuras de servicios	
		Desarrollo de tecnologías IT.	
		Cooperación con el sector público	
		Mejora de servicios públicos	
		Mejora de marco legal	
		Diseño de sistemas de control de cumplimiento y de	
		Manejo de herramientas financieras para MPyMes	
	Promoción y mercadeo de productos	Alianzas y redes para el desarrollo de productos	
		Alianzas y redes para comercialización conjunta	
		Certificación	
		Desarrollo de marcas e identificadores	
		Desarrollo de campañas comerciales y publicitarias	
		Desarrollo de material de promoción e información impreso	
		Desarrollo de material de promoción e información video	
		Desarrollo de material de promoción e información WEB	

La tipificación de datos metodológicos se divide en dos grandes grupos; un grupo relacionado con las características de los beneficiarios y el otro grupo con las características metodológicas propiamente dicho.

El grupo relativo a los beneficiarios se tipifica siguiendo la estructura de la cadena productiva en turismo. De esta forma, los análisis permiten evaluar el impacto del cluster a nivel de dicha estructura.

El nivel de atención del cluster en relación con los elementos de la cadena permite identificar eventuales carencias de atención y definir prioridades para los nuevos proyectos.

El grupo relacionado con las características metodológicas de los proyectos se divide en cuatro subgrupos los cuales son:

- Planificación de sistemas turísticos: fase metodológica fundamental para el éxito de los emprendimientos turísticos y su sostenibilidad.
- Diseño y/o consolidación de productos turísticos: fase de diseño de productos turísticos que toma en cuenta las condiciones locales y las tendencias y necesidades de los mercados.
- Desarrollo de productos turísticos: fase de elaboración y puesta en marcha de los productos diseñados.
- Promoción y mercadeo de productos: fase de trabajo que garantiza la colocación de los productos en los mercados turísticos.

Cada subgrupo representa una etapa fundamental en el desarrollo de la actividad turística. El cumplimiento de la mayor cantidad de pasos metodológicos por parte del cluster y de sus proyectos garantiza la solidez de la estrategia turística y favorece su competitividad y sostenibilidad.

Cada atributo metodológico de esta tipificación puede representar la base de una formación o capacitación sobre el tema metodológico que representa. Así, si ciertos atributos son poco presentes en la cartera de proyectos, se puede inducir a su incorporación en los nuevos proyectos de varias formas. Si esta falta de presencia se debe a una falta de capacidades de manejo a nivel de los beneficiarios, el cluster podría realizar acciones que permitan nivelar estas capacidades. Por ejemplo, si el análisis de la cartera de proyectos arroja un no uso de “evaluaciones de nuevos productos de aventura y deportes”, se puede asumir un desconocimiento sobre la materia y plantear la realización de un o varios talleres especializados sobre este tema. Igualmente, el cluster podría lanzar un llamado a propuestas centradas sobre este tema para estimular y nivelar la oferta de productos especializados.

Tipología como “guía creativa”

La nueva tipología metodológica permite ofrecer al proponente una abanico amplio de opciones de trabajo en el marco del cluster. Esta tipología sirve de listado o referencia metodológica para la elaboración de propuestas y definición de sus componentes. La clasificación detallada permite igualmente ordenar y manejar información sobre experiencias y aspectos prácticos relacionados.

2.2. Análisis cualitativo de proyectos actuales en base a tipificación metodológica nueva

Luego de definir una propuesta tipológica nueva para el cluster de turismo sostenible del FOMIN, quisimos poner a prueba su versatilidad utilizándola para realizar un análisis de la cartera actual del cluster.

Así, con este análisis, podemos demostrar el valor real de una tipificación detallada de proyectos.

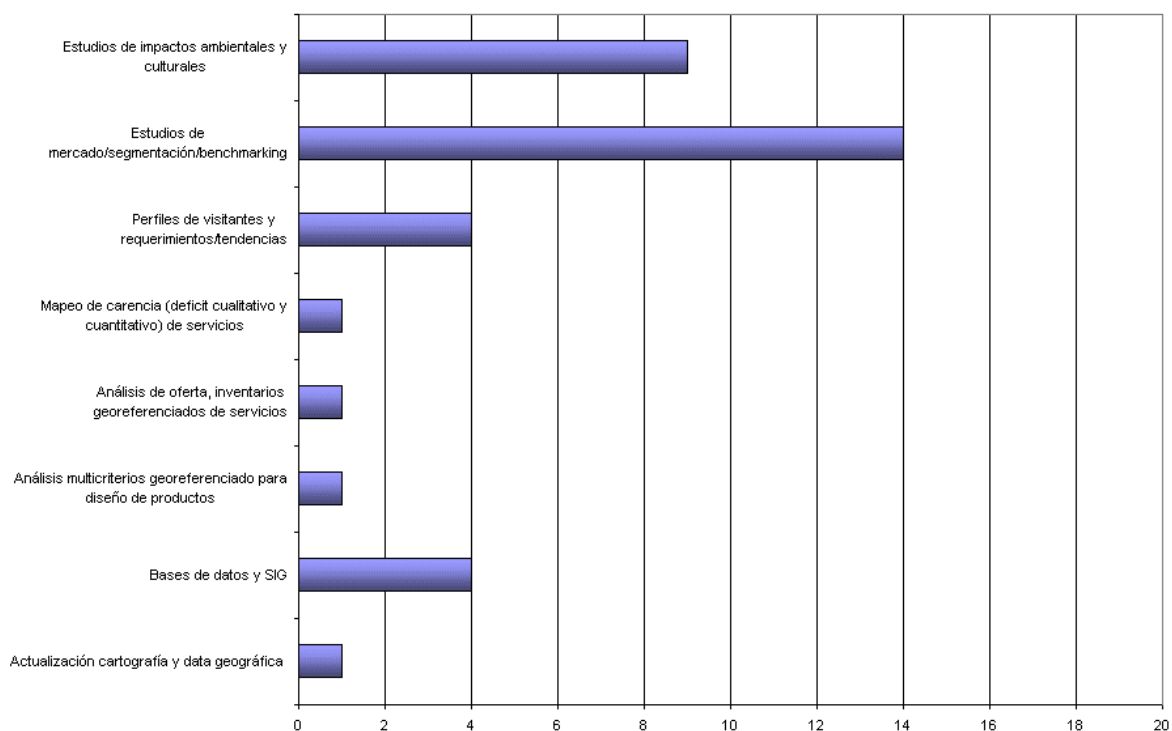
En el Anexo 2 (tabla datos_brutos.pdf) se puede observar la matriz de análisis utilizada con sus respectivos comentarios. A continuación, se presenta una tabla resumida de dicho análisis.

Cada línea de la tabla representa un atributo metodológico (incluyendo caracterización de beneficiarios) mientras cada columna representa uno de los proyectos del cluster. El símbolo X muestra la presencia del atributo metodológico en el proyecto correspondiente.

Queda en evidencia que este sistema de análisis solo considera el aspecto cualitativo de la cobertura tipológica. Así, el análisis pone en evidencia la presencia o no de un atributo (componente) tipológico en un proyecto dado. Esta evaluación cualitativa no incorpora valores económicos en sus parámetros.

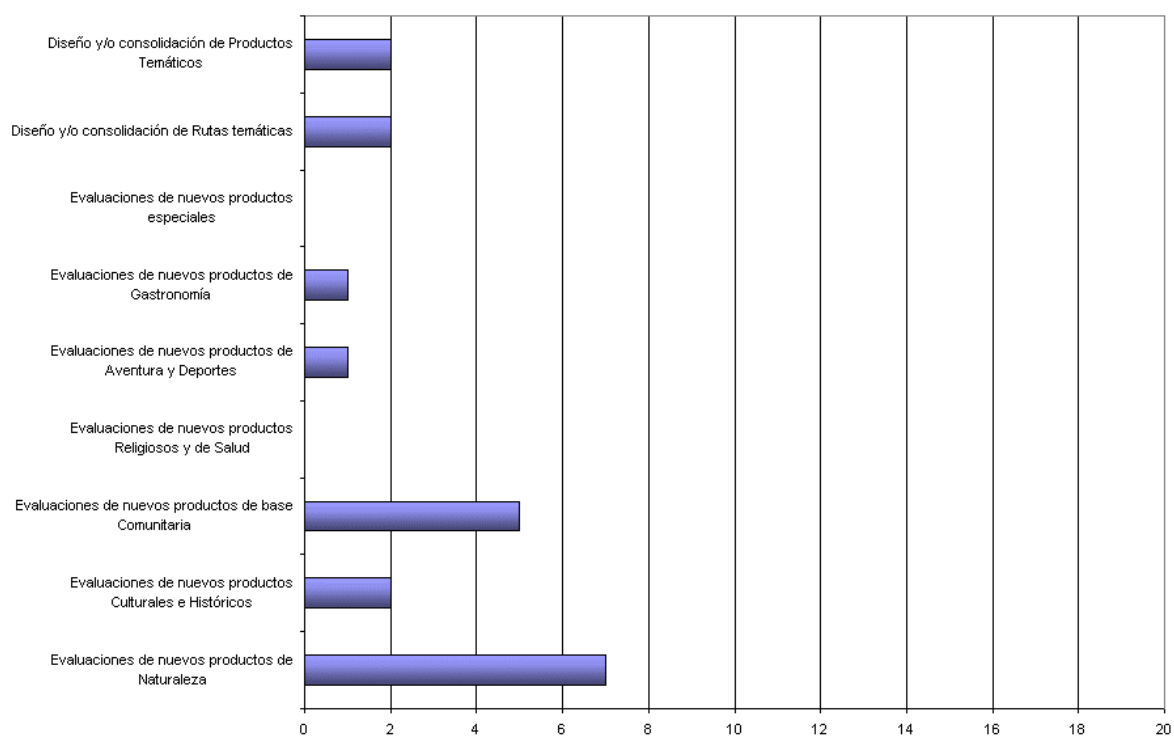
Tabla resumida de las tipologías para los 20 proyectos.																				
N° de proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Tipología beneficiario según la cadena productiva																				
PSBNT						X	X									X	X	X		
PSLD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DMC / ORSP	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X						X	X
OR / MAY	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X					X	X
OE / MAY		X				X							X	X	X					X
OEL																				
AD																				
Internet	X	X	X	X		X			X					X	X					
SP		X		X	X	X							X	X						
Tipificación del análisis metodológico																				
Actualización cartografía y data geográfica									X											
Bases de datos y SIG				X		X			X	X										
Análisis multicriterios georeferenciado para diseño de productos									X											
Análisis de oferta, inventarios georeferenciados de servicios									X											
Mapeo de carencia (deficit cualitativo y cuantitativo) de servicios									X											
Perfiles de visitantes y requerimientos/tendencias				X								X						X	X	
Estudios de mercado/segmentación/benchmarking	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X			X	X	X
Estudios de impactos ambientales y culturales	X				X	X	X		X	X	X		X				X			
Evaluaciones de nuevos productos de Naturaleza				X	X	X			X	X		X			X					
Evaluaciones de nuevos productos Culturales e Históricos						X						X								
Evaluaciones de nuevos productos de base Comunitaria	X		X						X		X								X	
Evaluaciones de nuevos productos Religiosos y de Salud																				
Evaluaciones de nuevos productos de Aventura y Deportes				X																
Evaluaciones de nuevos productos de Gastronomía																				X
Evaluaciones de nuevos productos especiales																				
Diseño y/o consolidación de Rutas temáticas		X		X																
Diseño y/o consolidación de Productos Temáticos				X					X											
Sensibilización comunitaria	X	X		X					X	X		X	X		X				X	
Capacitación y formación comunitaria	X	X	X	X					X	X		X			X				X	
Organización comunitaria	X		X	X					X	X		X							X	
Sensibilización de proveedores locales de servicios	X	X			X	X	X		X								X	X	X	
Capacitación y formación de proveedores locales de servicios	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X
Capacitación y formación de agentes de viaje a nivel local	X	X												X						
Desarrollo y/o equipamiento de infraestructuras de servicios	X	X							X		X	X							X	
Desarrollo de tecnologías IT.	X																			
Cooperación con el sector publico	X	X		X								X				X				X
Mejora de servicios publicos		X			X															
Mejora de marco legal		X		X		X						X	X				X	X		
Diseño de sistemas de control de cumplimiento y de evaluación.					X		X	X				X	X	X	X		X	X	X	X
Manejo de herramientas financieras para MPyMes								X	X		X	X	X		X		X	X		
Alianzas y redes para el desarrollo de productos		X	X	X			X	X	X	X		X		X					X	
Alianzas y redes para comercialización conjunta		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X
Certificación		X					X					X					X		X	
Desarrollo de marcas e identificadores		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Desarrollo de campañas comerciales y publicitarias	X	X		X	X				X	X	X	X	X	X	X					X
Desarrollo de material de promoción e información impreso		X	X	X	X	X			X	X	X	X		X						
Desarrollo de material de promoción e información video			X																	
Desarrollo de material de promoción e información WEB	X	X	X	X		X			X						X					

Grupo tipológico 1: Planificación de sistemas turísticos



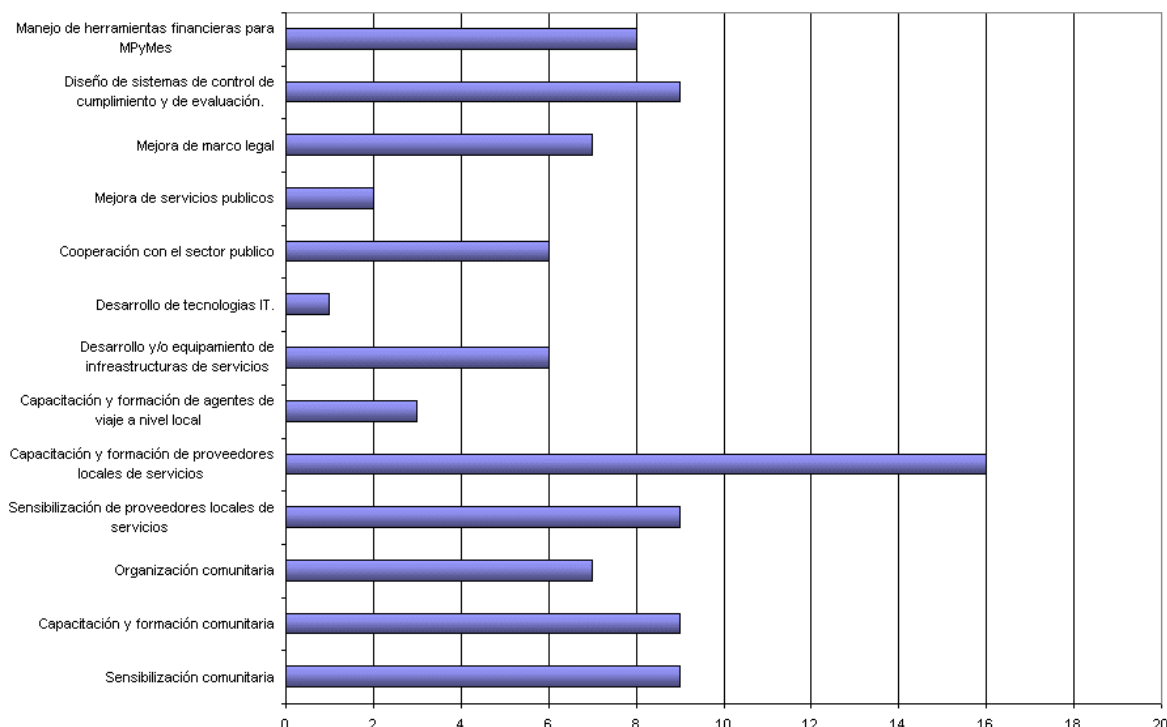
El grupo tipológico 1 se divide en 8 subgrupos a los cuales se le atribuye a cada uno un valor de tipificación. Como se puede observar, hasta la fecha, el cluster ha apoyado significativamente más iniciativas que tienen que ver con mercadeo, segmentación y estudios de impactos que iniciativas que involucren ejercicios de mapeo, cartografía y ordenamiento espacial de los componentes de los sistemas turísticos.

Grupo tipológico 2: Diseño y/o consolidación de productos



El grupo tipológico 2 se divide en 9 subgrupos de tipificación. El análisis de la distribución de los apoyos del cluster a nivel de este grupo muestra una dominancia hacia evaluaciones de productos de turismo de naturaleza así como de turismo de base comunitaria. Igualmente se observa un interés hacia el desarrollo de rutas y productos temáticos.

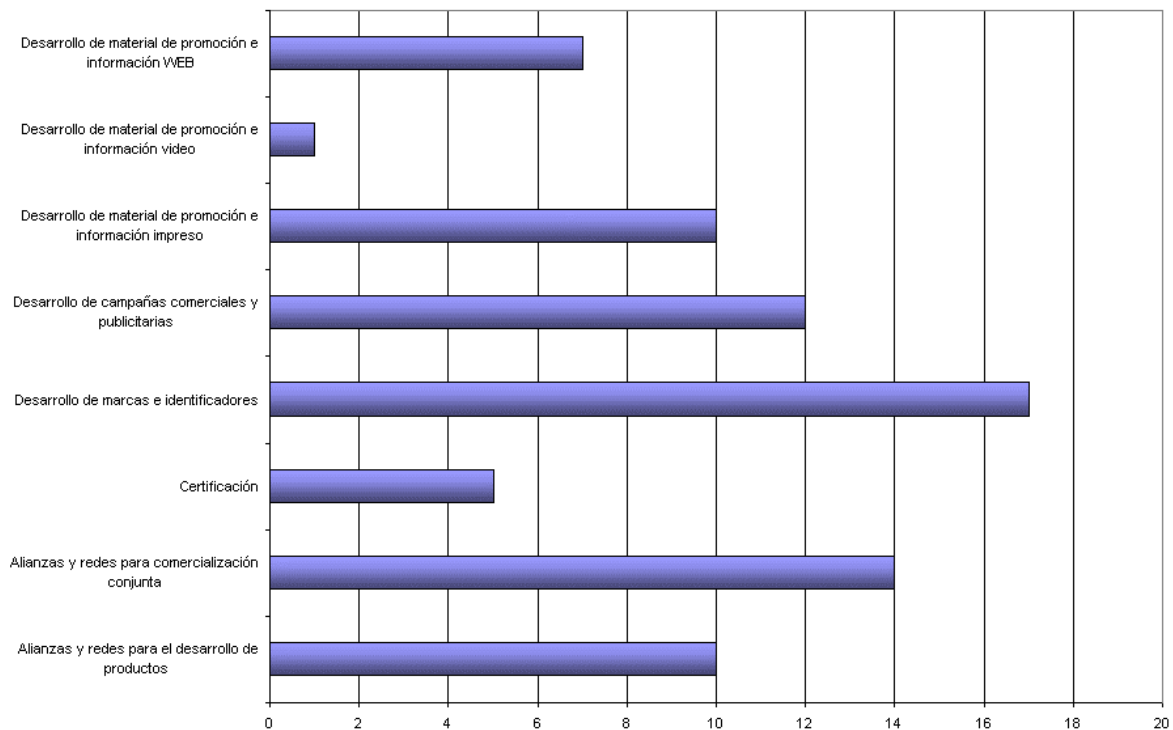
Grupo tipológico 3: Desarrollo de productos turísticos



El grupo tipológico 3 se divide en 13 subgrupos de tipificación los cuales representan los tipos de acciones que deben ser llevadas a cabo para poner en marcha los productos turísticos. El gran porcentaje de las inversiones del cluster se realiza a nivel de este grupo tipológico. Aquí la distribución de los apoyos del cluster es bastante equilibrada con solo unos déficits de atención a nivel de la mejora de los servicios públicos, del manejo de tecnologías de información y de la capacitación de agencias de viaje a nivel local.

Aquí, la poca demanda hacia temas de manejo de tecnologías de información para el manejo y la venta de productos turísticos podría ser estimulada por acciones de sensibilización y formación de los potenciales beneficiarios (ej. taller regional sobre tecnología de información para la competitividad de las MyPYMEs en turismo) así como por un llamado a propuestas específico (ej. Cluster FOMIN colocará US\$. 2M para propuestas de proyectos de manejo de IT para la optimización de operaciones y comercializaciones de MyPYMEs en turismo).

Grupo tipológico 4: Promoción y mercadeo de productos turísticos



El grupo 4 se divide en 8 subgrupos de tipificación los cuales se reparten de forma bastante homogénea a nivel de los proyectos con una distribución menor para el tema de certificación y desarrollo de material video.

2.3. Análisis cuantitativo aproximado de proyectos actuales en base a tipificación metodológica nueva

Debido a la estructura actual de los expedientes de proyecto, los cuales manejan un tipología no excluyente y presentan presupuestos con un manejo muy heterogéneo de rubros y actividades, las tipificaciones y análisis cuantitativos de los proyectos según la nueva topología no puede ser considerada como totalmente cierta pero cerca de la realidad.

Estas tipificaciones proveen informaciones cualitativa (Si o No) y nos permite asignarle a un proyecto uno o varios atributos de tipificación según la nueva tipología.

Para demostrar el poder de análisis que tendría el cluster definiendo sus proyectos según la nueva topología se hizo una estimación cuantitativa de los diferentes atributos tipificados. Definiendo los proyectos (tipificación y definiciones de las componentes según los puntos tipológicos) se puede de manera sencilla obtener una información cuantitativa (el

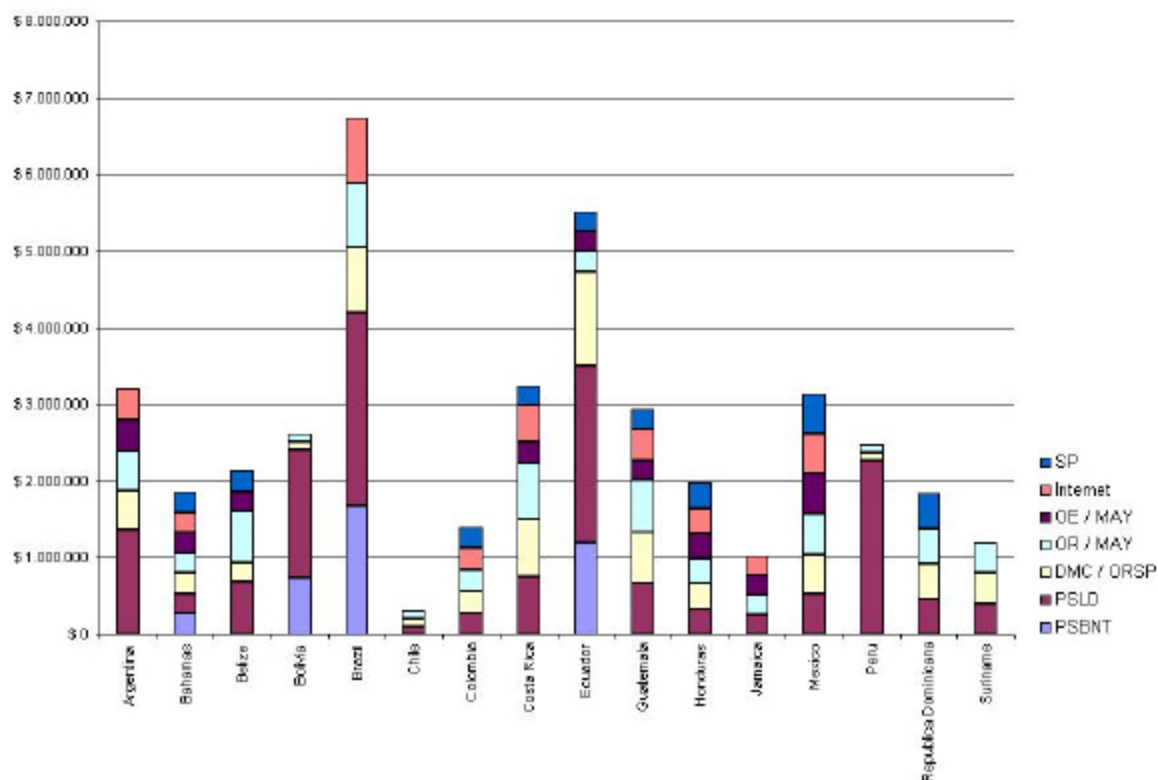
peso financiero) de cada atributo tipológico. Esta información cuantitativa provee resultados de mayor interés.

Para estimar este peso financiero de cada atributo, se dividió en parte igual (no hay otra forma de hacerlo debido a la heterogeneidad de la distribución presupuestaria) el presupuesto total de los proyectos entre los diferentes atributos y entre los diferentes niveles de la cadena. Queda claro que a falta de una fuente de información más precisa (lo que tendremos con proyectos identificados en base a la nueva tipología) este ejercicio genera solo unas estimaciones cualitativas.

En la tabla siguiente se presenta la distribución presupuestaria total (FOMIN + cofin) aproximada por país en función de los diferentes niveles de la cadena productiva

Countryname	PSBNT	PSLD	DMC / ORSP	OR / MAY	OE / MAY	OEL	AD	Internet	SP
Argentina	\$ 0,00	\$ 1.360.408,33	\$ 511.943,33	\$ 511.943,33	\$ 407.310,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 407.310,00	\$ 0,00
Bahamas	\$ 255.698,86	\$ 255.698,86	\$ 255.698,86	\$ 255.698,86	\$ 255.698,86	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 255.698,86	\$ 255.698,86
Belize	\$ 0,00	\$ 675.200,00	\$ 258.700,00	\$ 675.200,00	\$ 258.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 258.700,00
Bolivia	\$ 725.000,00	\$ 1.678.098,33	\$ 104.633,33	\$ 104.633,33	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Brazil	\$ 1.675.000,00	\$ 2.522.120,00	\$ 847.120,00	\$ 847.120,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 847.120,00	\$ 0,00
Chile	\$ 0,00	\$ 104.633,33	\$ 104.633,33	\$ 104.633,33	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Colombia	\$ 0,00	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00
Costa Rica	\$ 0,00	\$ 747.314,50	\$ 747.314,50	\$ 747.314,50	\$ 258.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 488.614,50	\$ 258.700,00
Ecuador	\$ 1.193.482,33	\$ 2.300.647,33	\$ 1.238.842,33	\$ 258.700,00	\$ 258.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 258.700,00
Guatemala	\$ 0,00	\$ 659.160,00	\$ 659.160,00	\$ 659.160,00	\$ 258.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 410.460,00	\$ 258.700,00
Honduras	\$ 0,00	\$ 329.133,33	\$ 329.133,33	\$ 329.133,33	\$ 329.133,33	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 329.133,33	\$ 329.133,33
Jamaica	\$ 0,00	\$ 253.949,75	\$ 0,00	\$ 253.949,75	\$ 253.949,75	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 253.949,75	\$ 0,00
Mexico	\$ 0,00	\$ 522.461,67	\$ 522.461,67	\$ 522.461,67	\$ 522.461,67	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 522.461,67	\$ 522.461,67
Peru	\$ 0,00	\$ 2.271.762,33	\$ 104.633,33	\$ 104.633,33	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Republica Dominicana	\$ 0,00	\$ 459.605,00	\$ 459.605,00	\$ 459.605,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 459.605,00
Suriname	\$ 0,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

El gráfico expresa los resultados cuantitativos aproximados por país de la tabla anterior



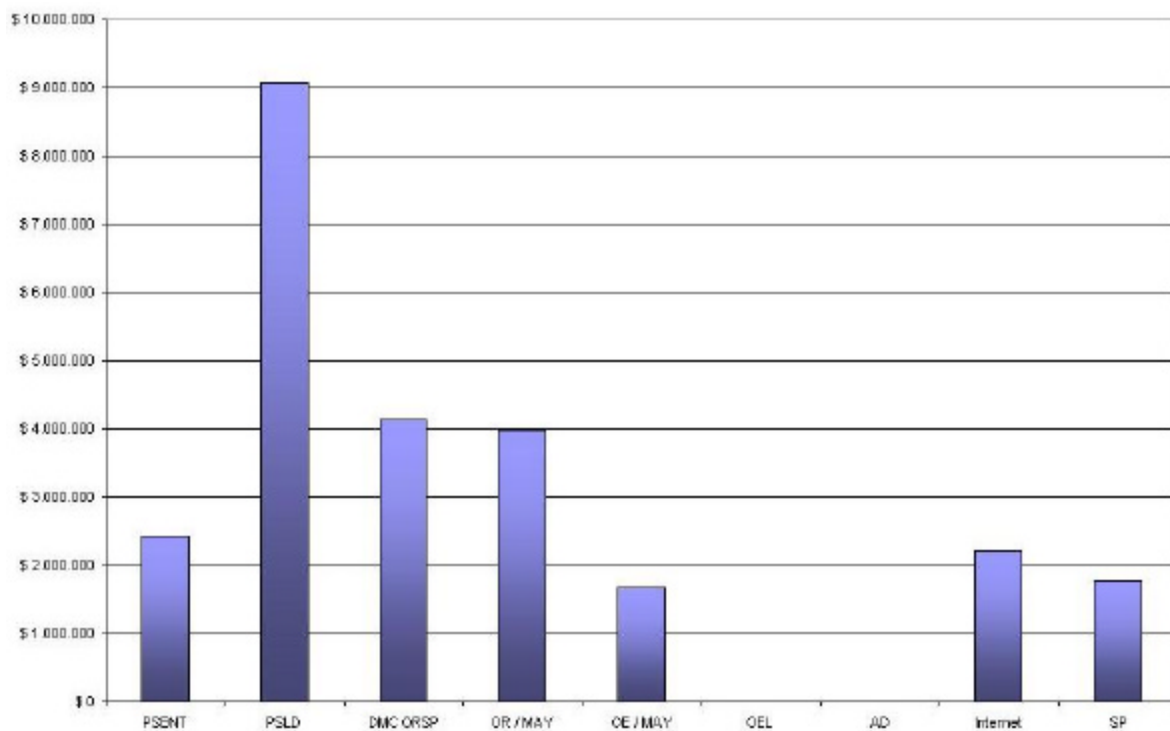
Se puede observar que los niveles de la cadena sistemáticamente atendidos por el cluster son los PLSD (prestarios de servicios locales en destino) así como los DMC (operadores receptivos de servicios plenos) apoyados en el 100% de los países.

Vemos igualmente bien representados los niveles de OR/MAY (operadores receptivos y mayoristas) presentes en 80% de los países.

Se observa la dominancia de inversiones totales en Brasil y Ecuador y una distribución irregular de los niveles de cadena atendidos por el cluster y por país.

Esta irregularidad no es forzosamente un factor negativo ya que la distribución de los apoyos del cluster debe tomar en cuenta la realidad nacional en cada país y considerar los vacíos dentro de la secuencia metodológica y la fortaleza de cada nivel de la cadena productiva en cada país (situación inicial antes de proyecto).

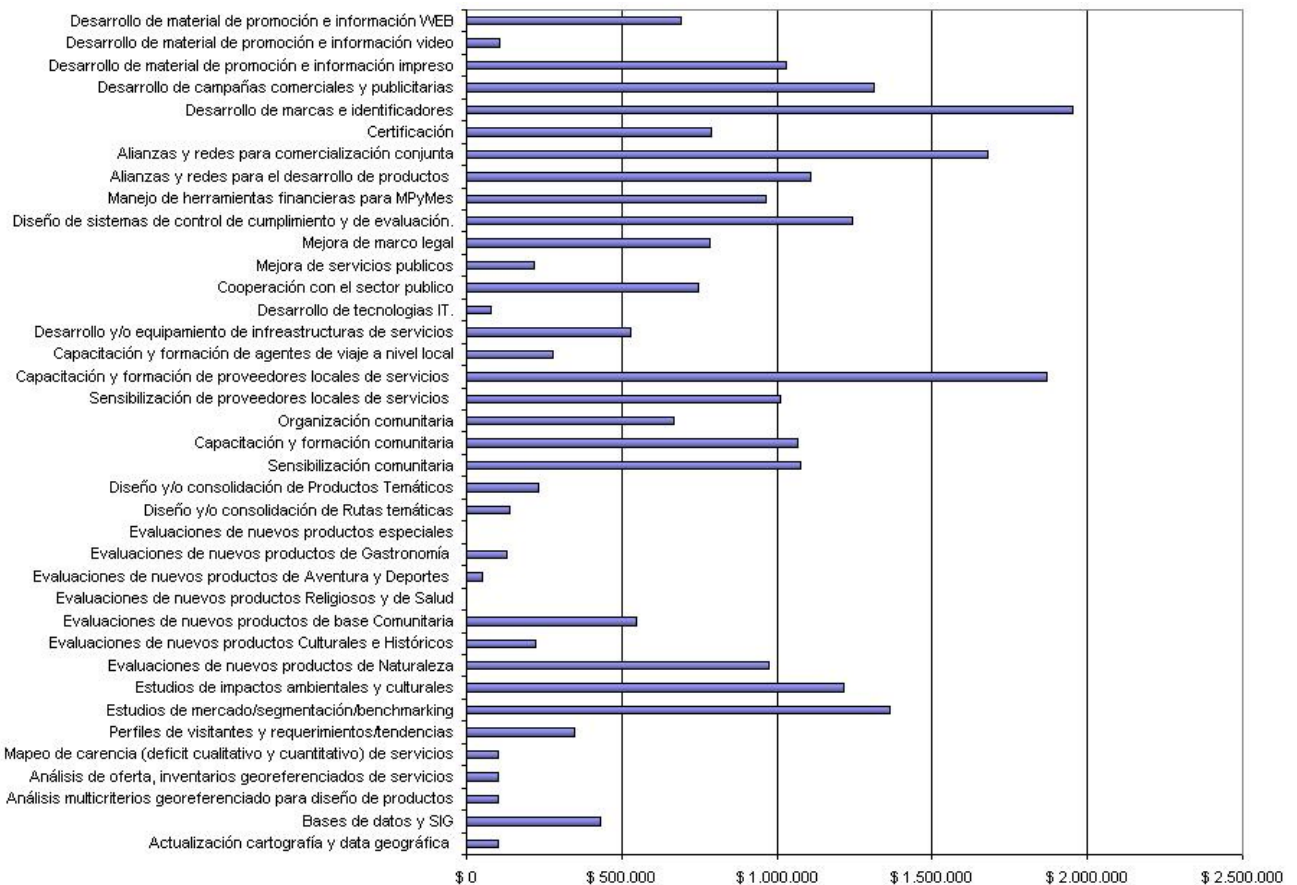
El siguiente gráfico nos muestra la distribución del aporte FOMIN para cada nivel de la cadena



Se puede observar que lógicamente la mayoría de la inversión del FOMIN se realiza del lado del DESTINO favoreciendo los diferentes niveles de la cadena de forma irregular siendo solo el nivel OE/MAY (operadores emisivos y mayoristas) el único tocado por el FOMIN en el ORIGEN (apoyo a Famtrips y promoción).

Vemos igualmente que la inversión del cluster se centra sobre los niveles medio bajos de la cadena lo cual representa la mayor concentración de MiPyMES. Notamos la atención a temas relacionados con la comercialización y promoción en Internet así como acciones relacionadas con la mejora de servicios públicos (SP).

Finalmente el gráfico siguiente muestra la distribución de la inversión FOMIN aproximada por cada atributo de tipificación.



Vemos que este gráfico coincide relativamente bien con los resultados del análisis cualitativo.

En general, los resultados muestran concentraciones de inversiones en temas de comercialización conjunta, certificación y estudios de mercado e impactos.

Igualmente se vuelve a notar la concentración de acciones sobre el nivel PSLD y la inversión relativa a la organización y capacitación comunitaria.

Por otro lado, notamos desatención a nivel de generación de nuevos productos turísticos (aparte turismo de naturaleza) y de la creación de rutas temáticas, las cuales representan hoy en día una tendencia fuerte del mercado.

Igualmente el análisis muestra poca inversión en temas de planificación de sistemas turísticos, cartografía, inventarios y planeación de sitios. Esto es una constatación muy importante que demuestra que todavía no se perciben los proyectos de turismo como ejercicios de planeación del desarrollo y apoyo al ordenamiento territorial.

Esta observación esta corroborada por la visita a proyectos la cual arroja la misma conclusión al no tomar en cuenta la importancia de la fase de planificación y diseño de los sistemas turísticos propuestos.

Esta carencia puede generar problemas de varios índoles durante la ejecución de los proyectos. La falta de buena planificación de un proyecto se paga “por cuotas” durante toda la vida del proyecto.

2.4. Conclusiones generales sobre gestión temática y metodológica del cluster

Los resultados presentados en este primer diagnóstico provienen principalmente del análisis de variables esencialmente cualitativas relacionadas con la presencia o no de ciertos atributos tipológicos en los proyectos. Tomando en cuenta las características de los proyectos y la dificultad de ordenar sus componentes en base a la nueva tipología, resulta muy complejo realizar análisis cuantitativos preciso de la distribución de apoyos del cluster.

Por esta razón, es fundamental que la tipología nueva sirva de “molde” para la elaboración de los futuros proyectos. Así, se podrán asignar a los diferentes componentes tipológicos de los proyectos su real valor de inversión.

Los análisis cualitativos han sido realizados de forma aproximada en base a la información cualitativa cruzada con la información cuantitativa presente en los presupuestos.

El análisis del conjunto de datos cuantitativos y cualitativos junto al diagnóstico general y la visita a dos proyectos permite generar las siguientes conclusiones sobre el cluster:

- a) Realiza inversiones en 16 países con 20 proyectos
- b) La distribución de las inversiones no responde a un patrón de distribución geográfica predefinido (por ejemplo priorización en base a criterios de desarrollo humano)
- c) La distribución de las inversiones responde a un patrón de distribución temática definido de forma muy amplia por una tipología muy abierta constituida por componentes no excluyentes de difícil manejo y análisis
- d) Las solicitudes de proyectos se realizan sin formatos y guidelines preestablecidos mas allá de la tipología anunciada.
- e) El uso de la cartera de inversiones no es afectado o orientado por los resultados de los proyectos debido a la falta de un sistema de manejo de información y monitoreo de los proyectos
- f) No existe una integración metodológica entre los proyectos
- g) No existe una secuencia metodológica clara desde la cual se puedan definir los componentes tipológicos y los atributos de tipificación para las acciones de los proyectos
- h) Existe una concentración de inversiones sobre ciertos temas como la comercialización conjunta y la certificación mientras aspectos que tocan la diversificación de productos y oferta hacen falta.

- i) No se da el justo valor a los esfuerzos de planificación e inserción de los proyectos en sus contextos sociales, económicos, políticos y ambientales. La mayoría de los proyectos no contemplan acciones de planificación.
- j) La estructura tipológica actual impide el manejo preciso de la información y, por ende, una gestión sistematizada del cluster
- k) La carencia de sistema de manejo de información impide la distribución de información hacia las diferentes audiencias lo cual, para el caso de los beneficiarios, resta eficiencia al concepto de cluster temático como familia de proyectos

3. Propuesta de prediseño de sistema de manejo de información para el Cluster

Antecedentes y justificación del sistema de manejo de información (SMI)

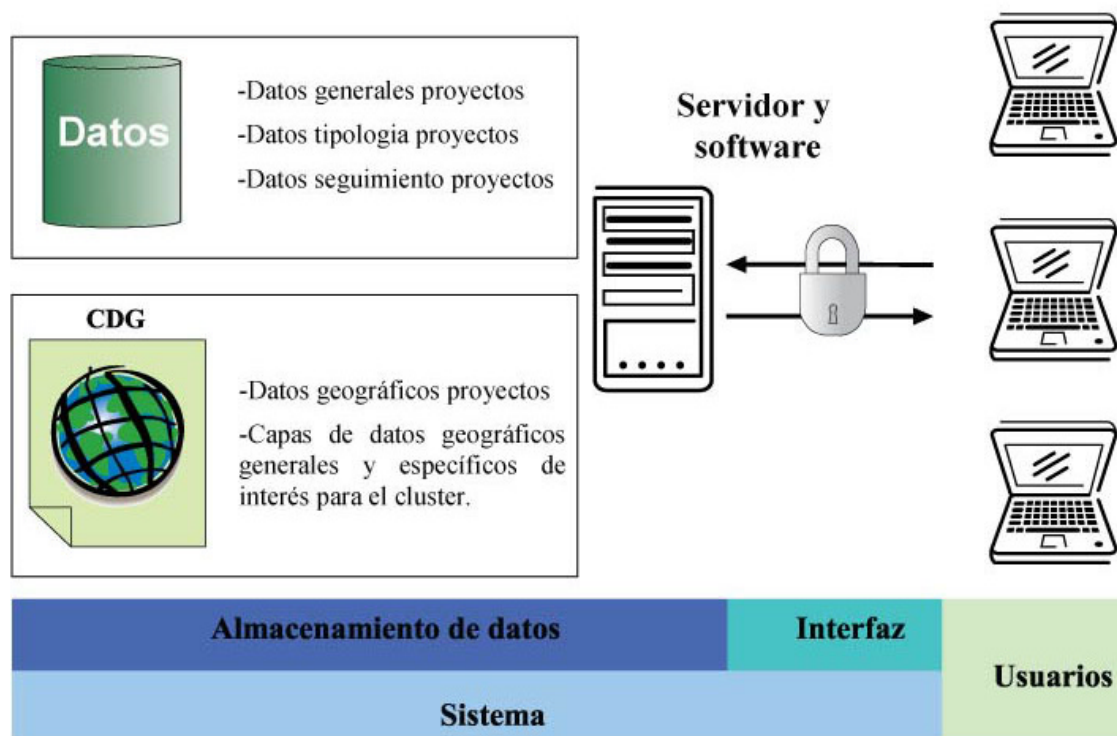
En el diagnóstico previo del funcionamiento del cluster, hemos podido apreciar la importancia de establecer un marco metodológico preciso para el funcionamiento del cluster y de definir con la mayor precisión posible los parámetros tipológicos que permitirán caracterizar y ordenar a los diferentes proyectos.

Tomando en cuenta la gran cantidad de parámetros de tipificación que genera la nueva tipología además de los parámetros administrativos propios de cada proyecto, vemos que el análisis de toda esta información requiere de un sistema de manejo y análisis de la información.

Este sistema debe ser diseñado para integrar fácilmente y de forma natural a la información generada por cumplimiento del ciclo de cada proyecto. Así, la información generada por los proyectos se ordena en un sistema de clasificación el cual la pone a disposición de un “motor” de análisis que potencie el valor final de toda la data acumulada por los proyectos y el conjunto de proyectos (el cluster).

Esta información generada por los proyectos debe ser completada por información general que maneja usualmente el cluster de forma fragmentada y dispersa (cada responsable de proyecto maneja su propia información). Estamos hablando de la información general por región, país, localidad que permite a cada responsable de proyecto ubicar y valorar precisamente las propuestas y proyectos dentro de su contexto político, geográfico y socioeconómico. En particular, el cluster necesita mejorar sus bases de información geográfica ya que observamos una gran pobreza de la caracterización geográfica de la mayoría de los proyectos. Así, se plantea conformar un Cuerpo de Datos Georeferenciados (CDG) el cual agruparía y georeferenciaría toda la información necesaria para enriquecer y mejorar la identificación, diseño y seguimiento de los proyectos. Esta información integra igualmente datos provenientes de organizaciones multilaterales, del sistema de Naciones Unidas, del Banco, etc.

Esquema 1. Perspectiva global de las componentes del sistema

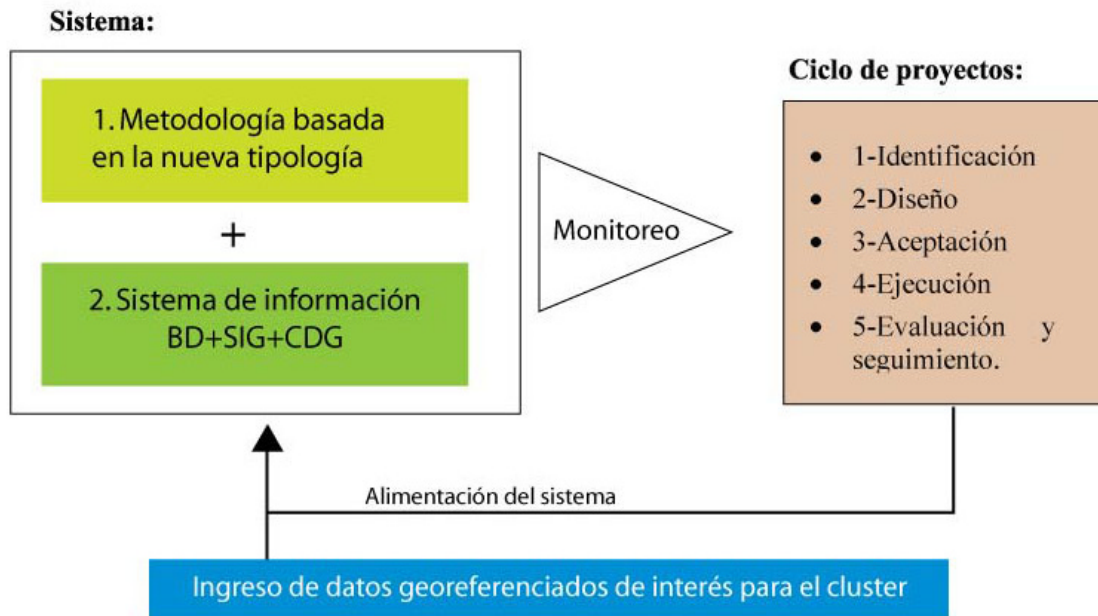


Cada usuario del sistema y cada proyecto serán parte activa del sistema de actualización del sistema de manejo de información. La ejecución de los proyectos genera una información actualizada la cual es complementada por información adicional (CDG). El todo genera un solo cuerpo de información sobre todos los proyectos del cluster. Este cuerpo de información es luego accesible, bajo ciertos esquemas de restricciones de acceso, a varios niveles de usuarios, desde la gerencia del cluster hasta el gran público pasando por los socios y ejecutores.

Así, el sistema de manejo de información no solo cumple con la mejora de la capacidad de gestión del cluster pero también apoya la difusión de información a varios niveles de interés. Además de los resultados que puedan tener sus proyectos, el cluster termina siendo una suerte de “think tank” para diferentes niveles de usuarios en la región.

La gestión y difusión de la información generada por sus proyectos representa realmente el elemento diferenciador del cluster y representa un aporte fundamental para la modernización de los esfuerzos de cooperación.

Esquema 2. Papel del sistema en relación a ciclo de proyecto



Por otra parte, es importante resaltar que el esfuerzo de optimización metodológica del cluster de turismo sostenible y el montaje del sistema de manejo de información podrían ser considerados como un proyecto del mismo cluster ya que el contribuye a estandarizar los aspectos metodológicos y de favorecer su difusión mediante el manejo y distribución de la información.

3.1. Introducción a los sistemas de manejo de información

Un sistema de información es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización.

Los sistemas de información interconectados en red de hoy, desempeñan un papel esencial en el éxito de una organización. Estas redes, como la Internet o las intranets locales, pueden proporcionar la infraestructura de información que una organización necesita para obtener operaciones eficientes, administración efectiva y ventajas competitivas.

Por consiguiente, la administración apropiada de los sistemas de información es un desafío importante para los gerentes. Así, la función de los sistemas de información dentro de una organización representa:

- Un área funcional de la organización, que es tan importante para el éxito como las funciones de contabilidad, marketing, finanzas, administración de recursos humanos, etc.
- Una colaboración importante para la eficiencia operacional, la productividad y el servicio.
- Una fuente importante de información y respaldo necesario para promover la toma de decisiones efectiva por parte de los gerentes.
- Un ingrediente importante en el desarrollo de productos y servicios competitivos para la gestión de proyectos
- Una herramienta de visibilidad para la gestión
- Una herramienta muy útil de comunicación permitiendo el aprovechamiento de economías de escalas y aprendizaje con el intercambio de experiencias y practicas entre ejecutores o personas que enfrentan desafíos similares.

3.2. Propuesta de diseño y alcance del SMI del cluster de turismo sostenible del FOMIN

El presente trabajo plantea un prediseño del sistema de manejo de información del cluster hecho en base a información recogida en conversaciones con varios usuarios (coordinadores de proyecto en DC, ejecutores y evaluaciones de 3 proyectos en ejecución) y el análisis de documentación provista por FOMIN y departamento de IT.

El prediseño se adecua a las necesidades actuales y futuras del cluster y puede ser extendido a otros clusters los cuales pueden (y deberían) compartir información entre si (CDG sobretodo).

Para este prediseño, se tomaron en cuenta las siguientes prioridades:

- Sistema lo más sencillo posible que no represente carga de trabajo adicional para responsables de proyecto
- Sistema que aproveche las bases de datos y sistemas preexistentes en FOMIN y Banco (Opus)
- Sistema que no solo represente una herramienta de gestión para el cluster pero que forme parte de los resultados del cluster

La propuesta actual no puede llegar a un diseño técnico profundo ya que este tipo de diseño requiere de un trabajo técnico muy especializado y de una trabajo en conjunto con el departamento de IT del Banco (manejo y acople de bases de datos, seguridades, etc.). El presente trabajo muestra el potencial de un SMI para el cluster y sus implicaciones a nivel del impacto general del FOMIN. La experiencia piloto generada por el cluster de turismo

sostenible podrá ser ampliada al resto de los clusters del FOMIN lo cual terminará de consolidar el concepto de cluster temático.

3.3. Propuesta de esquema de funcionamiento del SMI del cluster

3.3.1. Objetivos técnicos del SMI

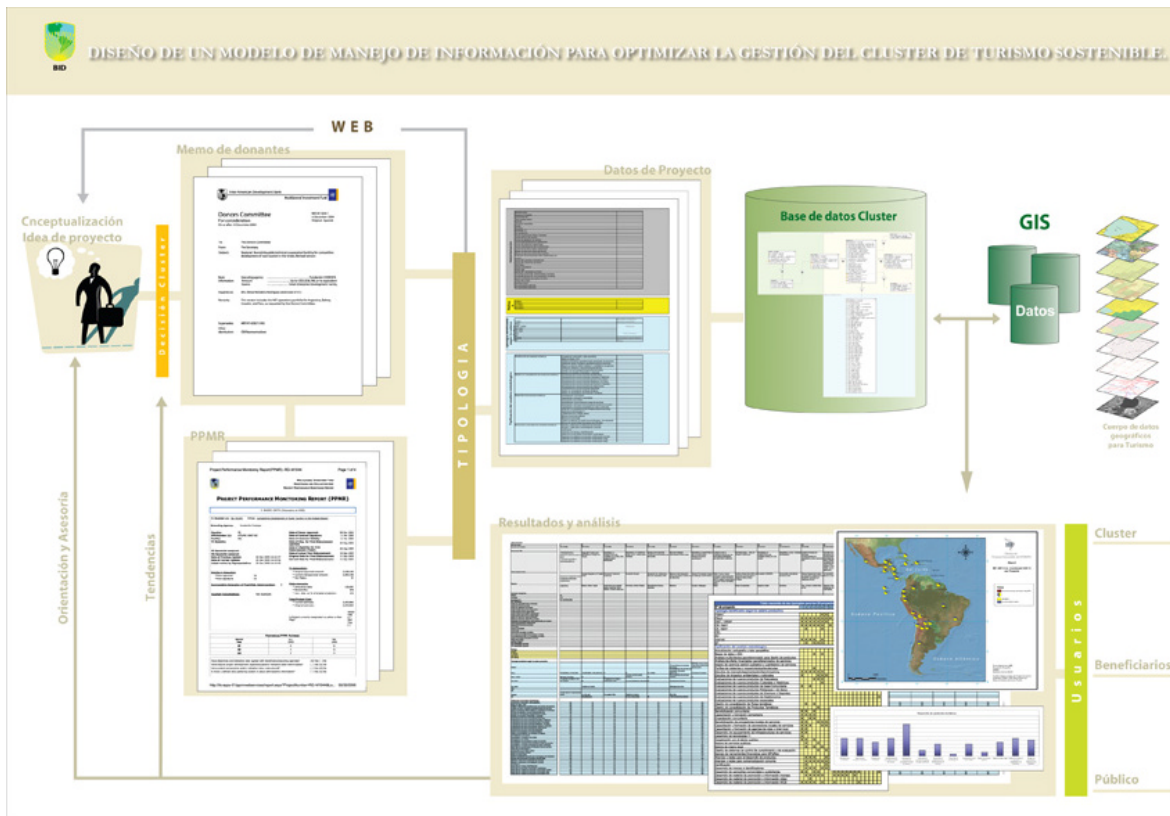
El desarrollo del SMI tiene los siguientes objetivos:

- Almacenar y analizar los datos generales (administrativos) de los proyectos.
- Almacenar y analizar los datos relativos a la tipología de los proyectos (tipificación).
- Almacenar y analizar los datos de seguimiento de los proyectos (vinculados a la tipología y a PPMR).
- Almacenar y manejar los datos geográficos de los proyectos (ubicaciones geográficas precisas de los proyectos).
- Almacenar y manejar los datos de tipo CDG (Cuerpo de Datos Geográficos), que consisten en varias capas de datos geográficos generales (División político-administrativa) y específicos (como índices de desarrollo humano, índices de pobreza, etc.) de interés para el cluster.
- Georeferenciar los resultados de análisis de información y generar salidas cartográficas (mapas) de resultados de estos análisis.
- Proveer un entorno Web que permita consultar fácilmente los datos, análisis, gráficos, mapas y reportes de proyectos en conjunto con los datos del CDG.
- Implementar herramientas para el seguimiento y control de los proyectos.

3.3.2. El funcionamiento del SMI en el marco del cluster

El esquema presentado a continuación muestra los diferentes componentes del SMI y sus relaciones funcionales en relación con el ciclo de proyecto del cluster. Se pretende mostrar como, a partir de la primera idea de proyecto, el SMI va a entrar en acción y apoyar la gestión de mencionado ciclo. El esquema muestra igualmente como todas las etapas del ciclo de proyecto usan y aportan información al sistema y como este produce resultados y análisis disponibles para los usuarios.

Póster 1, representación de las diferentes componentes del SMI y sus relaciones funcionales en relación con el ciclo de proyecto del cluster



Fase 1: Entrada de datos al sistema

Etapas de conceptualización y formulación de un nuevo proyecto

Esta etapa está directamente vinculada con la fase de aprobación de un nuevo proyecto y las fases de consultas. Como punto de inicio, tenemos una idea de formulación de un nuevo proyecto que nace de iniciativas privadas y/o de responsables locales del cluster. Esta fase inicial de análisis de una idea de proyecto recibirá mucho apoyo del nuevo sistema. Las consultas de la base de datos georeferenciada de los proyectos existentes permiten realizar por ejemplo análisis para identificar fallas o carencias de atención a nivel de ciertos niveles de la cadena productiva (o de ciertos niveles tipológicos). Estos resultados pueden ser expresados en gráficos o, si la data lo permite, bajo la forma de mapas. Estos resultados podrían ser directamente utilizados como base para el establecimiento de una llamada a ofertas de proyectos.

También, el sistema y la consultas de su base de datos acerca de los proyectos exitosos del cluster puede dar buenas ideas o bases para nuevas iniciativas privadas o como base a llamadas a ofertas.

Ingresos de nuevos proyectos

En la siguiente fase supongamos que un responsable de proyecto, en conjunto con un proponente local, está formulando un nuevo proyecto (memo de donantes) en base a un *concept paper* preaprobado. Esta fase estaría monitoreada directamente por el SMI porque el marco tipológico y metodológico incluido en el nuevo sistema “muestra el camino” con los formularios y los campos a llenar (propone diferentes etapas y puntos que deberían ser tomados en cuenta). Obliga, de una cierta forma, a garantizar el seguimiento de los pasos metodológicos que representa la nueva tipología. Son estos elementos tipológicos en su mayoría cualitativos los que se almacenan en la base de datos y permiten obtener con rapidez, resultados y análisis pertinentes.

Un sistema de búsqueda y consulta permitiría identificar, visualizar y por ende apoyar proyectos similares en el cluster, tomando en cuenta la experiencia de proyectos que fueron realizados con anterioridad. Esto permitiría enfocarse en los aspectos más interesantes e importantes de la propuesta, así como detectar y solventar las fallas o errores, para mejorar cada vez más los proyectos del cluster. Igualmente la definición de los componentes de proyecto esta monitoreada por la nueva metodología como detallado en el punto siguiente.

Ingresos de informes de progreso (PPMR)

El seguimiento de los proyectos y evaluaciones dentro del cluster es una etapa muy importante del proceso y del sistema. Esto se está realizando actualmente con la entrega de informes de avances (PPMR). Estos PPMR una vez enviados se almacenan en la misma base de datos y sirven para las consultas de gestión de los proyectos.

Los elementos claves de los PPMR son los “componentes”. Estos componentes están definidos en los memos de donantes. Estos componentes pasan por el filtro de la nueva tipología permitiendo obtener mejores definiciones, de carácter uniforme, entre los proyectos. Los componentes organizados según la tipología (estimaciones de presupuestos que pueden servir de base para la realización de diagrama de Gantt en los memos, montos cancelados y evaluaciones en los PPMR, etc.) se convierten en herramientas poderosas de seguimiento, evaluación y racionalización de los proyectos: aclaran el camino, lo descomponen en etapas bien definidas, llevándonos a tener una mayor cantidad de componentes, mucho más fáciles de entender, seguir y evaluar.

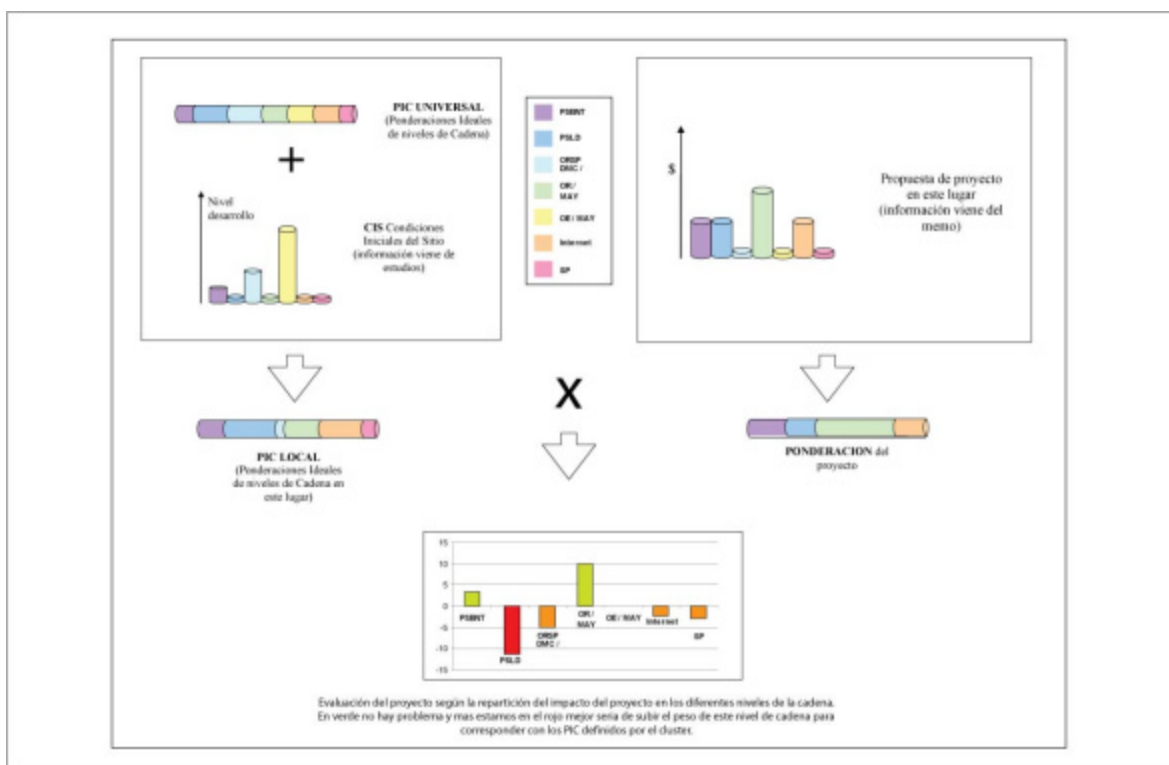
Fase 2: Gestión y seguimiento de proyectos

Etaa de aprobación de un nuevo proyecto

Antes de poder ser aprobado, un proyecto y sus componentes deben estar escritos tomando en cuenta los elementos de la nueva tipología. Esto es una obligación estructural necesaria al funcionamiento del sistema en su globalidad (cabe recordar aquí que este proceso no representa una limitación a la creatividad de los proponentes, solo se trata de ordenar los componentes del proyecto según la lógica metodológica establecida y homogeneizar los nombres y criterios utilizados).

Los memos y los PPMR deben pasar por el “filtro” tipológico (ver Poster 1) para poder ser clasificados y almacenados en la base de datos. Pero como se explica en párrafos anteriores, esta obligación está inducida en la redacción de los futuros proyectos y memos. Se trata en definitiva de un mejoramiento y mayor “facilidad” del proceso de la realización de los memos y conceptualización de los nuevos proyectos. Así, gracias al filtro tipológico, se establece una matriz para presentar los proyectos y facilitar sus análisis. La matriz tipológica es la base de la optimización metodológica del cluster y la base operativa del SMI.

La “calificación” o puntaje que se le pueda atribuir a una propuesta debe tomar en cuenta como elemento central el respeto a la tipología del cluster y a la máxima cobertura de la misma.



Este esquema representa visualmente como puede ser utilizado el SMI para la evaluación de un proyecto en su etapa de aceptación. El ejemplo aquí se apoya en los elementos de cadena de la tipología (se puede imaginar un esquema similar para los puntos metodológicos de la tipología). De manera automatizada se puede sacar una evaluación de su pertinencia al respecto a su apoyo a los niveles de cadena. Este elemento no es el único importante pero aquí sirve de ejemplo.

Un nuevo proyecto cuando definido en su memo lleva presupuestos relacionados con sus niveles de cadena, de eso saca el sistema la **ponderación relativa** de sus diferentes niveles de cadena apoyados. El proyecto esta definido en una zona geográfica que gracias a CDG podemos sacar índices de desarrollo al respecto a los diferentes niveles (el **CIS** en el grafico). La política interna del cluster habría definido un **PIC universal** (pesos relativos de los diferentes niveles de cadena a apoyar). Confrontando el CIS y el PIC, el sistema tiene un **PIC local** (pesos relativos de los diferentes niveles de cadena a apoyar en la zona del proyecto). Luego, el sistema confronta el PIC local con la ponderación del proyecto y saca un grafico de resultado mostrando fallas o sobre-pesos en los diferentes niveles. Como explicado este grafico seria solamente un apoyo a la decisión, mas roja (déficit mas grande) mas importante seria re-balancear el presupuesto.

Evaluación y seguimiento de los proyectos

Los informes (PPMR) y los datos de los memos almacenados en la base de datos en conjunto con los datos del CDG (índices de pobreza, áreas naturales protegidas, etc.) permiten hacer búsquedas, consultas y análisis de gran valor para la toma de decisiones. Se puede evaluar y analizar un proyecto en particular en conjunto con los otros proyectos del cluster a través del SMI o evaluar un conjunto de proyectos al mismo tiempo. Los resultados se pueden expresar en mapas.

La base de datos sirve igualmente para almacenar los PPMR y permite entonces consultar el avance de los proyectos y acceder a muchas opciones de seguimiento, como poder visualizar los resultados de los proyectos terminados, proyectos en ejecución, proyectos con retrasos en la entrega de su ultimo PPMR, las fechas de la ultima entrega del PPMR, proyectos que han pedido prorroga, etc. Finalmente se podrán mapear estos datos a la escala requerida (la escala depende de la disponibilidad de la información geográfica en el CDG).

Podremos contar con herramientas de gestión automatizada como por ejemplo el envío de emails que faciliten ciertas actividades del seguimiento a proyectos o ejecutores en base a elementos, eventos o condiciones almacenados en este sistema.

Ingresos de nuevos datos georeferenciados (actualización y complementación de la base de datos CDG)

El CDG relacionado a la data general de los proyectos es un componente fundamental del SMI ya que el permite concentrar en un solo sitio toda la información general que maneja el cluster aparte de la información propia de los proyectos. El CDG pone en común toda la información que han venido manejando de forma individual cada gestor de proyecto (no tienes los datos de PNUD sobre Bolivia? No tienes un mapa de Ecuador? No tienes el informe país de Argentina? No tienes la lista de los proyectos del Banco en Bahamas? etc.)

Así, el CDG permite la recopilación y catalogación georeferenciada sistemática de la mayor cantidad de información posible sobre los países (información geográfica, biogeográfica, física, demográfica, socioeconómica, proyectos, servicios, etc.). Esta información viene de la información actualizada generada por el ciclo de los proyectos (por ejemplo, siguiendo la nueva metodología, un proyecto genera mapas detallados de una región el cual se incorpora al CDG o un proyecto genera un estudio de mercado el cual va al CDG como archivo georeferenciado). Este trabajo está a cargo del equipo de especialistas contratado para el montaje del SMI y luego será mantenido por personal del cluster.

Fase 3: Análisis y Consultas según los diferentes niveles de derechos y accesos de usuarios

La información se transmitirá de diversas formas a los usuarios finales y estará a disposición de ellos a través de la red de Internet. Los usuarios podrán realizar diferentes tipos de consultas sobre la información disponible. Estas consultas serán realizadas dependiendo del nivel de acceso del usuario (permisos).

La meta de este sistema de información es la generación de productos de información apropiados para el manejo del Cluster. Entre estos productos están: gráficos, mapas temáticos, reportes, formularios. Todas las consultas serán realizadas en un sistema de fácil acceso y comprensión en entornos Web dinámicos.

Para facilitar el acceso a información temática y experiencias aprovechables para otros beneficiarios del cluster, la información será organizada en función de los pasos metodológico seguidos por el cluster y en función de los atributos de tipificación los cuales serán utilizados como palabras clave para las búsquedas. Estas búsquedas podrán afinarse y sus productos podrán ser enriquecidos cruzando información de la base de datos de proyectos con datos provenientes del CDG.

3.4. Requerimientos para su diseño técnico definitivo e implementación

3.4.1. Análisis del sistema actual

Adicionalmente a su propia complejidad, el SMI del cluster deberá insertarse dentro del sistema de tecnología de información del Banco el cual es bastante complejo y exigente en temas de seguridad y accesos.

Así, es fundamental realizar un análisis técnico previo al diseño definitivo del sistema para asegurar su adecuación técnica e institucional al contexto del sistema del Banco.

Estas actividades se deben realizar con personal del departamento de IT del Banco.

3.4.2. Identificación detallada de requerimientos

La identificación precisa y cuantificable de los requerimientos del SMI precisará de un análisis profundo sobre las necesidades reales de los diferentes usuarios del SMI. Se necesita identificar con detalles el tipo de información que requiere el trabajo de gestión de los proyectos del cluster de turismo, cuál debería ser su formato, volumen y frecuencia, y qué respuestas de tiempo son necesarias.

Igualmente, se debe determinar las capacidades de procesamiento de información requeridas para cada actividad del sistema (entrada, procesamiento, salida, mantenimiento, control), con el fin de satisfacer las necesidades de información.

También se debe satisfacer requerimientos funcionales que corresponden a requerimientos de información de usuarios finales que no están ligados a los recursos de hardware, software, redes, datos y de personal que los usuarios finales actualmente utilizan o podrían utilizar en el nuevo sistema.

En otras palabras se requiere determinar los requerimientos funcionales, que especifican las capacidades del sistema de información que se requiere para satisfacer las necesidades de información de los usuarios. Estos son:

- Requerimientos de interfaz de usuarios: las necesidades de entrada/salida de los usuarios finales que deben respaldarse a través del sistema de información, incluidas fuentes, formatos, contenidos, etc.
- Requerimientos de procesamiento: actividades requeridas para convertir la entrada en salida. Incluye cálculo, reglas de decisión y otras operaciones de procesamiento, y capacidad, rendimiento, tiempo de cambio completo y tiempo de respuesta necesarios para las actividades de procesamiento.
- Requerimientos de almacenamiento: organización, contenido y tamaño de las bases de datos, tipo y frecuencia de la actualización, y el lapso y la razón fundamental para la conservación de los registros.
- Requerimientos de control: requerimientos de exactitud, validez, solidez, seguridad y adaptabilidad para las funciones de entrada, procesamiento, salida y almacenamiento

3.5. El diseño técnico final del sistema y su implementación

Este capítulo ofrece una información de base para el establecimiento de los TDR de contratación de las empresas a cargo del diseño técnico definitivo e implementación del sistema.

3.5.1. El diseño técnico final

En esta fase se debe elaborar primeramente un diseño preliminar del sistema de información que satisfaga los requerimientos, restricciones y atributos establecidos en la fase de definición de requerimientos. Este consta de un prototipo o modelo físico general que delinea la interacción hombre-maquina del sistema de información, y describe sus procesos automatizados. En la realización del diseño del prototipo se debe realizar diseño de la interfaz de los usuarios del FOMIN (interacción entre usuarios finales y sus aplicaciones), diseño de los datos proporcionados por los gerentes y beneficiarios de los proyectos del cluster (diseño de la estructura de la base de datos) y diseño de los procesos que se llevan a cabo para desarrollar estos proyectos (diseño de recursos de software).

A partir del diseño preliminar, construiremos el diseño detallado del sistema. Para ello, se debe realizar el diseño de las entradas (formularios, datos) y salidas (estadísticas, reportes) del sistema, el diseño de los sistemas de datos, esto es, de la base de datos y los procedimientos que se requieren para crearla e inicializarla (esto en el caso en que el FOMIN requiera de una nueva base de datos de acuerdo a los estudios de los requerimientos a realizar). También se elaborará un diseño del plan de pruebas que describe las actividades, calendarios, procedimientos y técnicas que se emplearán durante los diferentes pasos de la prueba del sistema.

3.5.2. Análisis, diseño e implementación de la Base de Datos

Ya conociendo quienes son los usuarios de este sistema y como los ayuda un sistema de información, se realizará el análisis y diseño de la base de datos. Los datos son un recurso organizacional vital que requieren manejarse como cualquier otro activo empresarial importante. Por ello, el FOMIN y sus gerentes necesitan practicar la administración de recursos de datos, una actividad gerencial que aplica tecnologías de sistemas de información como administración de base de datos y otras herramientas de administración a la tarea de manejar los recursos del fondo con el fin de satisfacer las necesidades de información de los usuarios.

El diseño de la base de datos representa las reglas de negocios de la organización. Para el diseño de la base de datos se requiere identificar las metas exactas del sistema, hablar con los usuarios para identificar los formularios y los informes básicos, identificar

los elementos de datos que se van a guardar, diseñar las tablas que conformarán la base de datos y sus relaciones, identificar las restricciones de negocios y verificar que el diseño coincide con las reglas de negocios.

3.5.3. Diseño del sistema de información Web

Este sistema que se plantea desarrollar se realizará bajo entornos Web, de manera de hacerlo de fácil acceso a los usuarios vía Intranet y/o Internet. Para el acceso a este, se contará con un sistema de identificación (login y password) que permita el acceso a los usuarios a todos o varios módulos del sistema, en base a los privilegios que se hayan definido para ello dependiendo de los requerimientos de información de los usuarios a nivel gerencial del cluster. Por medio del sistema se recolectará toda la información relacionada con los proyectos que lleva el cluster, por medio de formularios y/o plantillas con un formato preestablecido y definido en las fases de diseño bajo los requerimientos de los usuarios que manejarán el sistema. A su vez, el sistema de información deberá facilitar al usuario, en este caso, a los gerentes de los proyectos del cluster, un módulo de consultas y sistema generador de reportes estadísticos y gráficos que les permitan llevar un control y seguimiento de los proyectos que se desarrollaron, se desarrollan y/o se desarrollarán. Estos reportes deberán tener la opción de guardar, enviar por correo electrónico, imprimir, entre otros. Este módulo de consulta también permitirá a los beneficiarios del cluster de turismo realizar consultas pertinentes a sus proyectos, así como a otro tipo de información competente al desarrollo de su trabajo con el fondo, pero con otros niveles de acceso a la información.

Como parte de facilitar y hacer óptimo el uso del sistema, se propone colocar un buscador de información dentro del sistema, permitiendo consultar información específica que requiera el usuario.

3.5.4. Diseño del módulo de consulta de datos geoespaciales

La tecnología SIG (Sistema de Información Geográfica) está siendo integrada, cada vez más frecuentemente, con el resto de tecnologías de la información presentes en una organización. Incluir la componente geográfica en los procesos de negocio se traduce en un aumento de la eficiencia empresarial y en una mejora del proceso de toma de decisiones ya que se introduce una nueva componente a considerar.

Como parte del sistema de información integral, se plantea desarrollar un servidor de aplicaciones SIG empresarial (módulo de consulta y análisis de datos geoespaciales). Para ello se contará con la herramienta Arcgis Server. El objetivo es dar una lógica de Negocio SIG en el servidor del FOMIN: Con ArcGIS Server se traslada la lógica de negocio SIG al servidor, lo que permite acceder a gran cantidad de usuarios (expertos SIG o no), y desde un nodo centralizado, a funcionalidad SIG avanzada.

Este modulo permitirá visualizar geográficamente la información por región o por país, generar análisis espacial, construir mapas temáticos, etc.

3.5.5. Desarrollo y pruebas del sistema

Una vez realizado el diseño, se construyen y se prueban los diferentes módulos del subsistema programado, se construyen los sistemas de datos, la documentación y los procesos manuales del sistema. Por lo tanto, podemos decir que en esta fase se diseña y construye las diferentes pruebas del sistema, se codifica cada módulo de conformidad a lo descrito en la especificación del programa, se crea la base de datos y se codifica y prueba sus programas, se elabora toda la documentación del sistema así como sus procedimientos, se prueba cada módulo conforme a la especificación de prueba correspondiente y se crea una librerías de programas.

3.5.6. Pruebas del sistema

En esta fase del proyecto se requiere probar la integración del modulo en subsistemas funcionales, probar el sistema de información tratando de encontrar discrepancias entre el sistema de información construido y los objetivos, requerimientos, restricciones y atributos de calidad previamente establecidos y preparar el material y los datos necesarios para implementar el sistema de información. Paralelamente a esta etapa de pruebas, el grupo de desarrollo se ocupa de preparar el material necesario para la implementación del sistema. Se trata, por ejemplo, de elaborar el material para el entrenamiento de usuarios, capturar, transcribir y validar los datos necesarios para alimentar a la base de datos y elaborar el plan de implementación del sistema.

3.5.7. Implementación del sistema

Una vez diseñado el nuevo sistema de información, se procederá con la implementación. Esta fase comprenderá la adquisición de hardware y software, el desarrollo del software, las pruebas de programas y procedimientos, el desarrollo de documentación y actividades de instalación. Con el proceso de implementación pretendemos un proceso de conversión del uso del sistema actual a la operación de una aplicación nueva y mejorada.

3.5.8. Manual del sistema y manual de usuario

Los manuales del sistema son los documentos relacionados con el diseño, construcción e implementación del sistema programado. Este manual es de gran utilidad para la persona que llegará a ser el administrador del sistema de información. Los manuales del usuario, en cambio, son los documentos guía para los usuarios del sistema, donde se explica paso a paso cómo realizar todas las acciones a llevarse a cabo en el sistema programado. Por lo tanto, se desarrollará para el sistema a realizar estos tipos de manuales que presentarán información importante para el uso del sistema de información.

Se desarrollara manuales version papel y tambien disponibles on-line y igualmente herramienta de ayuda on-line (como por ejemplo la “tecla F1” y una opción “que es esto”) directamente en los softwares y páginas Web.

Tambien se podria pensar en cortas formaciones para los futuros administradores.

3.6. Recursos necesarios

El sistema propuesto se compone de cinco recursos importantes: Humanos, Hardware, Software, Datos y Redes. Dentro de los recursos humanos se necesitan especialistas en diversas áreas de las tecnologías de información como analistas de sistemas, programadores, operadores de computadoras, personal en SIG y gerencia. El hardware incluye todos los dispositivos físicos (computadores y servidores y materiales necesarios que serán definidos en etapas posteriores). El Software incluye todos los programas de procesamiento de información, programación y desarrollo. Los datos son nuestra materia prima de información y tendrán que ser aportados en su mayor parte por el FOMIN a excepción del cuerpo de datos geográficos (CDG) que será levantado y recopilado por el equipo de especialistas en esa área, en el formato y escala adecuada. Las redes, incluyen la Internet y las extranets, las cuales son esenciales para que el proyecto sea funcional y exitoso.

Mucho de los requerimientos humanos y hardware son presentes en el sistema de IT del BANCO.

4. Conclusión general y propuesta de esquema de funcionamiento para el cluster

4.1. La nueva tipología

Por todas las razones explicadas anteriormente, este trabajo propone una nueva tipología basada en un marco metodológico bien definido para el cluster y desde el cual se define un gran número de criterios de tipificación que permitan caracterizar de forma detallada cada futuro proyecto.

Este gran número de criterios sólo puede ser aprovechado plenamente si son procesados por un sistema de manejo de información igualmente propuesto en este trabajo.

Lamentablemente, la estructura de las propuestas actuales y la distribución de sus actividades y presupuestos no cuentan con suficientes detalles y clasificación para que se puedan analizar a la luz de la nueva tipología. Este análisis solo arroja una información aproximada sobre aspectos cualitativos de la gestión del cluster hasta la fecha. El carácter no excluyente de los diferentes componentes de los proyectos así como la heterogeneidad de nomenclatura y conceptos hace imposible cualquier evaluación ponderal precisa.

Así, para el futuro del cluster y la consolidación de su papel de catalizador en el campo del turismo sostenible, se recomienda la adopción de una esta nueva tipología más precisa, diversificada asociada a una serie de criterios de tipificación excluyentes.

4.2. El sistema de información: un apoyo para el análisis

Hoy en día el poder ya no está en la información sino en la capacidad de manejarla. El cluster de turismo sostenible debe consolidar su papel de cluster mediante la mejora y modernización de su capacidad de manejo y distribución de la información que su mismo funcionamiento genera.

Con este objetivo, el presente trabajo recomienda al cluster la adopción de un sistema de manejo de la información que permita sacar un real provecho del nuevo “filtro” tipológico y de la información generada por el cluster. Se propone igualmente generar un cuerpo de datos georeferenciados que permita acceder y manejar la información con atributos geográficos y así facilitar el acceso a la información y producir salidas e informes de gestión mapeables.

El sistema de manejo de información (SMI) representaría un “apéndice” especializado del sistema de información manejado por el Banco y gestionado por el departamento de tecnología de información del mismo Banco.

Basado sobre la nueva tipología y una base de datos muy detallada, el SMI permitirá realizar análisis en tiempo real de la gestión del cluster y de sus impactos. De esta forma, podrá generar información de apoyo para la gestión desde la decisión de aprobación de una propuesta hasta su informe de cierre.

4.3. La facilitación de los *Call for proposals*

Contando con el SMI, se podrán identificar carencias de atención en términos geográficos y temáticos por parte del cluster. Estos análisis permitirán generar prioridades de atención las cuales podrán servir de base para procesos de selección priorizada de propuestas. Estos procesos permiten selección rápida de propuestas y/o el montaje de llamados a propuestas con ámbitos geográficos o temáticos predefinidos.

La combinación de la información generada por los proyectos y “filtrada” a través de la nueva tipología se puede combinar con la información presente en el cuerpo de datos georeferenciados (CDG) para afinar y enriquecer el establecimiento de prioridades para el cluster.

En este contexto, recomendamos la adopción por parte del cluster de un sistema de *call for proposals* con temáticas y cobertura geográfica identificadas con apoyo del SMI. Podrían ser llamados semestrales o anuales (dependiendo del volumen de la asignación presupuestaria y de la capacidad de gestión del mismo cluster).

La falta de respuesta a una temática dará a su vez indicaciones sobre un déficit en interés y/o experiencias sobre este tema. En este caso, el cluster podría desarrollar algunas actividades de sensibilización y de formación con el objetivo de “nivelar” el interés y capacidad de las MiPyMes ante un tema específico cuya ausencia en la oferta resta competitividad a la región.

4.4. Acompañamiento metodológico y técnico para identificación y diseño de proyectos

Los cambios propuestos en la gestión del cluster se basan en la adopción de un marco metodológico muy preciso el cual responde a criterios prácticos de ejecución de proyectos.

Es fundamental que este marco metodológico sea respetado en todas las etapas del ciclo de proyecto.

Así, cada propuesta debe ser vista bajo la “lupa” metodológica y su impacto general debe ser evaluado en función de la ponderación metodológica de cada uno de sus componentes.

Las labores de evaluación y seguimiento de los proyectos se deben regir igualmente por el marco metodológico.

En este contexto, es fundamental que el cluster prevea recursos y tiempo para asegurar un real acompañamiento a los proyectos tanto a nivel de la identificación y conceptualización como a nivel de la ejecución.

4.5. Actividades de “clusterización” y nivelación técnica y metodológica

Es fundamental fortalecer el cluster como “familia” de proyectos y facilitar nexos de intercambio de experiencias entre las diferentes iniciativas.

La visita de proyectos en ejecución ha permitido visualizar niveles muy variados de actuación donde existen fortalezas y debilidades sin muchas posibilidades de nivelación “intra cluster”.

Por ejemplo, el nivel de conocimiento práctico de CRT en México sobre temas de certificación y montaje de distintivos (ej. distintivo TT de Ruta del Tequila) podría ser muy útil para AHB en República Dominicana para el desarrollo de su componente de comercialización conjunta.

Igualmente AHB enfrenta sin experiencia el tema de microfinanza cuando hay en el cluster proyectos y ejecutores muy familiarizados con este tema (ej. CODESPA).

Así, es fundamental que todos los proyectos del cluster tengan las mismas “guías” metodológicas y que se facilite la nivelación del manejo de herramientas y conceptos entre los diferentes proyectos.

Para esto, la tipificación detallada de las acciones apoyadas por el cluster facilita la ubicación de las experiencias y el intercambio entre proyectos.

Se aconseja estimular estos intercambios realizando reuniones virtuales entre interesados sobre ciertos temas y herramientas mediante el desarrollo de espacios de intercambio en la Web del cluster (foros y blogs temáticos).

Para los temas de mayor demanda (o carencia) unos talleres especializados podrían ser organizados. Los temas principales podrían ser los siguientes:

- Planificación de sistemas turísticos y cartografía (como insertar exitosamente un proyecto de cooperación en su entorno social, político, económico y ambiental?)
- Diseño de productos turísticos
- Capacitación y organización comunitaria
- Integración productiva a nivel de sector
- Nuevos productos para MiPyMEs
- Mercadotecnia y promoción
- Comercialización conjunta y certificación
- Comunicación y manejo de imagen para proyectos, productos turísticos y MiPyMEs
- Microfinanza adaptada a sector turístico

Igualmente se podría plantear la realización de publicaciones temáticas (guías prácticas) en papel de apoyo a las MiPyMEs.

4.6. Otras recomendaciones

4.6.1. Aspectos comunicacionales de los proyectos

La participación al taller de Costa Rica y la visita a varios proyectos permitieron observar una muestra amplia de las publicaciones realizadas sobre los proyectos apoyados por el cluster. En general la heterogeneidad de conceptos y formatos de publicación es muy grande. Cabe reconocer que el nivel de calidad de la mayoría de las publicaciones (incluyendo presentaciones video y PPT) varía entre baja a muy baja.

En este contexto, se recomienda establecer un manual de comunicación para beneficiarios del cluster en el cual se establezcan reglas de comunicación y se definan niveles de calidad de trabajo.

Particularmente se recomendaría que un % fijo del presupuesto de los proyectos se reserve para el tema de la comunicación y que el cluster pueda apoyar y asesorar este importante componente.

4.6.2. Aspectos comunicacionales del cluster

El cluster de turismo no tiene imagen propia. No existe logotipo o identificador de las acciones apoyadas por el cluster. En muchos casos y publicaciones, se sobrepone el nombre y la imagen del Banco sobre la del FOMIN.

En este caso, se recomendaría desarrollar un plan comunicacional para el cluster que incluya la elaboración de una imagen institucional y de un logo. Esto permitirá lo siguiente:

- Asociar a los proyectos con el cluster de turismo sostenible del FOMIN y asegurar una clara visibilidad institucional
- Asimilar al logo del cluster como una “supra” certificación de los proyectos relativa al seguimiento de un marco conceptual y metodológico del proyecto
- Dejar claro el protagonismo del FOMIN y evitar las confusiones entre los apoyos no reembolsables del FOMIN y los préstamos del Banco. Estas confusiones generan problemas a los proyectos al distorsionar la percepción de los actores sobre los medios y fines de las acciones (evitar efecto Banco o “piñata”).
- Facilitar el posicionamiento de la acción del FOMIN en el entorno de las acciones de cooperación y promover la novedosa modalidad de cluster temático-metodológico para el turismo sostenible.

Igualmente, tomando en cuenta la relevancia y cobertura del cluster, se recomendaría crear una página Web (o sub-página en la Web FOMIN) con información

diversificada y relativamente profunda sobre los proyectos, la metodología, los productos, los actores, etc. Esta Web serviría de base de información para el gran público sobre el cluster y también sobre sus productos.

Podría llevar información temática, metodológica (guía metodológica), cartografía así como información práctica sobre los *call for proposals*. Podría incluir información sobre los ejecutores, beneficiarios y experiencias prácticas así como testimonios y entrevistas.

Esta página sería de fácil actualización a través de un sistema Web dinámico relacionado con el SMI.

Finalmente, se recomendaría la publicación de una revista semestral sobre turismo sostenible que incluya las experiencias del cluster. La revista tocaría temas relacionados con productos, destinos, aspectos metodológicos y técnicos (*making of*) y serviría de base promocional para los productos del cluster y de sus proyectos. Se propone una revista “estilo National Geographic” con material gráfico de alta calidad y contenidos muy bien trabajados y distribuidos.

Todo este esfuerzo comunicacional permitiría identificar el cluster, su papel y su relación con el Banco. Lo posicionaría como actor clave en el desarrollo del turismo sostenible y aumentaría su capacidad de captura de nuevos beneficiarios y aliados tanto públicos como privados y... promovería los productos y destinos que apoya.