

FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y  
SERVICIOS DE TURISMO, COMO ESTRATEGIA DE  
REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE ALTO IMPACTO PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE DEL DEPARTAMENTO DE CHOCÓ

Entidad que Presenta  
Corporación GEInnova

Enero  
2022

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA</b>	Fortalecimiento la oferta de productos y servicios de turismo, como estrategia de reactivación económica de alto impacto para el desarrollo sostenible del departamento de Chocó
<b>NOMBRE DE LA ENTIDAD PROPONENTE</b>	Corporación GEInnova
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	24 Meses
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Departamento del Chocó

## 2. RESÚMEN EJECUTIVO

El proyecto denominado “Fortalecimiento la oferta de productos y servicios de turismo, como estrategia de reactivación económica de alto impacto para el desarrollo sostenible del departamento de Chocó” es una iniciativa liderada por la Corporación GEInnova Chocó para el desarrollo integral de este sector en el Departamento.

Esta propuesta surge como respuesta a la alta demanda de servicios de soporte para el desarrollo de los procesos empresariales y de emprendimiento del departamento y de la región. Dicha situación se evidencia a partir del análisis del Bajo impacto de la oferta de productos y servicios de turismo, en la reactivación económica y el desarrollo sostenible del departamento de Chocó, con base en tres aspectos clave, el primero de ellos la Debilidad institucional del ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento; el segundo de ellos los Bajos niveles de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo; y el tercero de ellos el Deficiente desarrollo de mercados especializados para los productos y servicios turísticos de alto impacto del departamento.

A partir de esos elementos y en el marco de las capacidades de la Corporación GEInnova como proponente, se plantea una respuesta transversal y de alto impacto para el aprovechamiento de oportunidades de fortalecimiento desde la innovación y el desarrollo de productos turísticos de alto impacto; que permitan Fortalecer de la Gobernanza del sector y en la toma de decisiones estratégicas para su sostenibilidad, una mayor estabilidad económica de empresarios y emprendedores relacionados a productos y servicios turísticos, y un mayor aprovechamiento de las capacidades del departamento para la atracción de mercados especializados de turismo de alto impacto. Estos impactos se plantean alcanzar a partir de las siguientes estrategias de intervención: la primera de ellas consiste en Fortalecer el ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento; la segunda de ellas en Implementar procesos de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo; y la tercera en Desarrollar nuevos mercados especializados para los productos y servicios desarrollados.

Para la implementación de estas estrategias se propone la participación de los diferentes actores del sistema de innovación y competitividad del departamento y la región; con el propósito de garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Estos actores e involucrados son entidades públicas nacionales con presencia en el departamento, entidades territoriales del orden departamental y municipal, Entidades públicas departamentales,

Instituciones de Educación Superior, Grupos de Investigación, agremiaciones, prestadores de servicios turísticos, empresarios, emprendedores y Organizaciones de la Sociedad Civil.

El desarrollo de esta iniciativa mediante la ejecución de las actividades y productos propuestos; con el apoyo, la participación y el compromiso institucional de los diferentes actores del sistema, permitirá evidenciar después de 24 meses un cambio positivo en los indicadores de sostenibilidad de la base empresarial del sector turístico del departamento.

### 3. ALINEACIÓN CON LA POLÍTICA PÚBLICA

#### • OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

- **Objetivo 1 Fin de la Pobreza:** Poner fin a la pobreza en todas sus formas en el mundo.
- **Objetivo 8 Trabajo decente y Crecimiento económico:** Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.
- **Objetivo 9 Industria, Innovación e Infraestructura:** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.
- **Objetivo 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles:** Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.

#### • PLAN NACIONAL DE DESARROLLO: “PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD 2018 -2022”

- ESTRATEGIA TRANSVERSAL: Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos.
- OBJETIVO: El crecimiento económico se potenciará con un entorno favorable
- a la creación y consolidación de un tejido empresarial sólido y
- competitivo.
- ESTRATEGIA: Crear iniciativas de desarrollo y fortalecimiento empresarial - Promover el desarrollo empresarial temprano a través de servicios de apoyo y capacitación.

#### • PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO: “CHOCÓ GENERANDO CONFIANZA 2020 - 2023”

- ESTRATEGIA DEL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL: Un Chocó Productivo y Competitivo para Generar Confianza.
- PROGRAMA: Promoción del desarrollo turístico.

#### • PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO DE COMPETITIVIDAD, CIENCIA, TECNOLOGÍA, E INNOVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CHOCÓ

- Objetivo: Fortalecimiento y articulación del sistema de CCTel a través del desarrollo de agendas integradas en el departamento de Chocó - Chocó Competitivo.
- Sectores Priorizados: La cadena turística perteneciente al sector de servicios es una de las grandes apuestas del departamento de Chocó. Su biodiversidad y los diferentes destinos de bienestar, aventura, ocio, ciencia, y ruralidad que posee lo hace enormemente atractivo para el mercado nacional e internacional.

## **4. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **4.1. PROBLEMA CENTRAL**

Una vez realizada la evaluación y valoración de las variables analizadas como problemáticas, se encuentra que el problema central a intervenir con el presente proyecto es: “Bajo impacto de la oferta de productos y servicios de turismo, en la reactivación económica y el desarrollo sostenible del departamento de Chocó”.

### **4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y LA SITUACIÓN EXISTENTE**

El potencial turístico del Departamento de Chocó está representado en sus atractivos y recursos turísticos, culturales y naturales creando la necesidad de fortalecer e implementar metodologías necesarias para generar un desarrollo económico sostenible que mejore las condiciones sociales y ambientales en el Departamento.

A pesar de los esfuerzos de las entidades territoriales, la región evidencia bases de información turística desactualizada, ausencia de un producto turístico consolidado para iniciar su funcionamiento, debilidad en la institucionalidad turística y debilidad en la comercialización de productos regionales, razón por la cual el turismo como una de las actividades económicas más importantes en la región es un objetivo que aún no se alcanza y el cual a lo largo de los años se ha planteado en más de un plan de desarrollo departamental y nacional.

Este potencial turístico se debe enmarcar frente al desarrollo Global, donde se deben tener tres factores vinculados intrínsecamente, lo económico, social y cultural que deben ser desarrollados con la misma magnitud y son directamente proporcionales entre sí. En 1987 en la Comisión mundial de medio ambiente y desarrollo de Naciones unidas se crea un Informe llamado Brundtland el cual expresa por primera vez el término de desarrollo Sustentable, el cual tiene como finalidad satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de futuras generaciones.

- **ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS FACTORES QUE HACEN PARTE DEL PROBLEMA Y DE LAS RELACIONES QUE SE ESTABLECEN ENTRE ELLOS**

A partir de la información analizada con los equipos de trabajo y las comunidades a lo largo de los procesos de intervención que actualmente se realiza por parte de los aliados en los territorios, se han identificado las siguientes variables como los elementos a analizar mediante relación causal y sus respectivas características: Temporalidad (la causa precede al efecto), la Direccionalidad (causa a efecto) y la Asociación (fuerza de la relación). Se utiliza la herramienta denominada “Matriz de Vester” con el fin de identificar las variables de mayor criticidad e impacto, que conformarán y estructurarán el árbol de problemas. Dichas variables se listan a continuación:

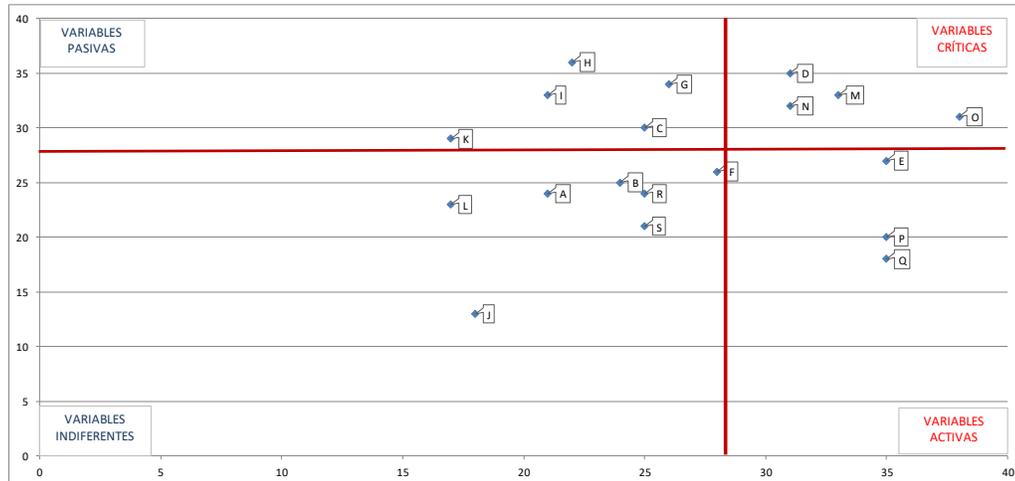
- A. Bajos índices de competitividad turística del departamento.
- B. Insostenibilidad de iniciativas y estrategias de desarrollo del sector.
- C. Altos niveles de desempleo.
- D. Bajo nivel de aporte del sector al PIB departamental.

- E. Bajos niveles de ingresos de la población.
- F. Bajos niveles de reconocimiento a nivel nacional e internacional, de la oferta turística del departamento.
- G. Deficiencias en la gobernanza del sector y en la toma de decisiones estratégicas para su sostenibilidad.
- H. Baja estabilidad económica de empresarios y emprendedores relacionados a productos y servicios turísticos.
- I. Desaprovechamiento de las capacidades del departamento para la atracción de mercados especializados de turismo de alto impacto.
- J. Bajo impacto de la oferta de productos y servicios de turismo, en la reactivación económica y el desarrollo sostenible del departamento de Chocó.
- K. Debilidad institucional del ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento.
- L. Bajos niveles de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo.
- M. Deficiente desarrollo de mercados especializados para los productos y servicios turísticos de alto impacto del departamento.
- N. Débiles procesos de concertación de estrategias conjuntas para el desarrollo sostenible del sector.
- O. Deficientes espacios y escenarios de articulación de los actores estratégicos del sector en el departamento.
- P. Altos niveles de informalidad de los prestadores de servicios turísticos.
- Q. Baja capacidad empresarial y sectorial para el desarrollo e implementación de modelos de innovación.
- R. Ineficientes estrategias de visibilización del potencial turístico del departamento.
- S. Bajos niveles de desarrollo de nuevos mercados y oferta de productos y servicios innovadores de alto impacto.

Este listado se ubica en la matriz de Vester y se realiza el análisis de impacto cruzado de cada una de ellas sobre las demás, asignando una calificación de 0 a 3 de acuerdo con el impacto que genera. A continuación, se muestra el resultado final del cruce de variables.

MATRIZ DE VESTER																				TOTAL	MEDIA	COORDENADAS	
VBLE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S				
A	X	3	2	1	3	3	0	3	1	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	33		33	33
B	3	X	3	1	1	2	3	0	1	0	3	3	3	3	2	1	2	3	1	35		35	27
C	2	3	X	3	3	1	3	1	3	2	2	1	0	1	2	3	3	2	3	38		38	31
D	0	2	1	X	1	1	2	1	1	0	1	1	3	1	2	3	1	2	3	26		26	34
E	1	2	3	2	X	1	1	1	1	0	1	2	2	3	2	2	1	1	2	28		28	26
F	2	1	3	3	2	X	1	2	1	1	3	3	3	1	2	2	2	1	2	35		35	18
G	1	1	2	1	0	0	X	0	3	0	0	0	0	2	1	2	1	2	1	17		17	23
H	3	1	2	2	2	1	0	X	0	0	0	1	3	2	2	2	1	1	2	25		25	21
I	1	3	1	3	0	0	3	0	X	0	3	1	0	1	2	3	2	1	0	24		24	25
J	2	1	0	2	3	2	0	3	0	X	1	1	3	0	1	2	3	1	0	18	27	18	13
K	3	2	2	1	1	0	2	1	3	0	X	0	1	0	1	2	3	2	1	25		25	24
L	1	1	3	3	0	1	1	3	1	1	0	X	3	12	0	2	0	2	1	35		35	20
M	1	0	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0	X	3	1	2	3	2	3	21		21	33
N	3	1	2	2	2	1	0	1	0	0	0	1	3	X	1	0	2	1	2	22		22	36
O	1	1	1	3	0	0	3	0	2	0	3	1	0	1	X	2	0	2	1	21		21	24
P	2	2	0	2	3	2	0	3	0	3	1	1	3	0	0	X	3	3	3	31		31	35
Q	3	1	2	1	1	0	2	1	3	0	1	0	1	3	1	2	X	0	3	25		25	30
R	1	1	X	3	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	2	X	3	17		17	29
S	3	1	2	0	3	2	1	0	1	3	3	1	3	2	3	2	0	1	X	31		31	32
TOTAL	33	27	31	34	26	18	23	21	25	13	24	20	33	36	24	35	30	29	32	507			
MEDIA																							

Este cruce de variables genera unas coordenadas para cada una de ellas, las cuales se ven reflejadas en el gráfico que se presenta a continuación. Este gráfico cuenta con 4 cuadrantes de distribución de las variables indiferentes, pasivas, activas y críticas, de acuerdo con la lógica de construcción de la Matriz de Vester.



De esta forma se analiza la información resultante y se estructura el árbol de problemas, tomando de las variables críticas el problema central, de las variables activas las causas directas e indirectas, y de las variables pasivas e indiferentes los efectos directos e indirectos.

- EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA SITUACIÓN NEGATIVA IDENTIFICADA

#### 4.3. MAGNITUD ACTUAL DEL PROBLEMA INDICADORES DE REFERENCIA

Para medir el aprovechamiento de los recursos turísticos necesariamente debemos analizar el criterio social y criterio ambiental del Índice de Competitividad Turística Regional de 2017, estos criterios se componen de indicadores los cuales miden el impacto que tiene la actividad turística sobre la comunidad local y la interacción de la industria turística con el ecosistema, por tal motivo para la medición del bajo aprovechamiento de los recursos turísticos como fuente de ingresos se seleccionan los siguientes indicadores del ICTR que se presentan a continuación:

- Criterio Cultural  
Oferta de Productos Turísticos Gastronómicos: 0
- Criterio Empresarial  
Ejecución de Proyectos Turísticos en alianza Público Privada: 0
- Criterio Ambiental  
Áreas Naturales de Uso Turístico: 0,8
- Criterio Estrategia de Mercado  
Relación vocación turística del departamento y la promoción de productos turísticos: 0
- Gestión del Destino  
Financiamiento de Proyectos: 0

- Social  
Informalidad Laboral: 0,09

#### 4.4. ÁRBOL DE PROBLEMAS

<b>EFFECTOS DIRECTOS</b>	Deficiencias en la gobernanza del sector y en la toma de decisiones estratégicas para su sostenibilidad		Baja estabilidad económica de empresarios y emprendedores relacionados a productos y servicios turísticos		Desaprovechamiento de las capacidades del departamento para la atracción de mercados especializados de turismo de alto impacto	
<b>PROBLEMA CENTRAL</b>	Bajo impacto de la oferta de productos y servicios de turismo, en la reactivación económica y el desarrollo sostenible del departamento de Chocó					
<b>CAUSAS DIRECTAS</b>	Debilidad institucional del ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento		Bajos niveles de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo		Deficiente desarrollo de mercados especializados para los productos y servicios turísticos de alto impacto del departamento	
<b>CAUSAS INDIRECTAS</b>	Débiles procesos de concertación de estrategias conjuntas para el desarrollo sostenible del sector	Deficientes espacios y escenarios de articulación de los actores estratégicos del sector en el departamento	Altos niveles de informalidad de los prestadores de servicios turísticos	Baja capacidad empresarial y sectorial para el desarrollo e implementación de modelos de innovación	Ineficientes estrategias de visibilización del potencial turístico del departamento	Bajos niveles de desarrollo de nuevos mercados y oferta de productos y servicios innovadores de alto impacto

#### 5. ANTECEDENTES

El turismo es un fenómeno social y económico que ha evolucionado en diferentes etapas; el preturismo que tuvo como principal exponente el Grand tour, el turismo industrial temprano, donde se originaron las primeras agencias de viajes, hoteles y balnearios, el turismo industrial maduro, que presentó un constante crecimiento en la década de los 50's y que adquirió real importancia y atención por los gobiernos debido a su carácter masivo a través del turismo de sol y playa. El turismo posindustrial que plantea la diferenciación y personalización de los productos y servicios turísticos como requisitos para lograr mayor competitividad en el sector.

En la actualidad, el turismo a nivel mundial es considerado un motor fundamental del progreso socioeconómico, ya que, como sector económico ha contribuido al desarrollo de los países gracias al continuo y acelerado crecimiento que ha experimentado durante décadas; además

de, una intensa diversificación en sus modalidades y destinos, que lo han convertido en una industria compleja debido no sólo a la cantidad de elementos que la componen; sino también, a los sectores que incluye en su desarrollo.

Así mismo, el turismo se ha convertido en uno de los actores más relevantes del comercio internacional porque su expansión ha contribuido a la actividad económica de los países en cerca del 5%, a la generación de empleo entre el 6% y 7% de la totalidad de los empleos en el mundo y ocupa un renglón significativo en los ingresos, principalmente de los países en desarrollo a los cuales la Organización Mundial del Turismo OMT insiste para que se beneficien del turismo sostenible (OMT, sf)

Específicamente en Colombia, el turismo representa el tercer renglón de las exportaciones, por tanto, se requiere fortalecer las ventajas competitivas de dicho sector, a partir de la dotación de factores comparativos que Colombia tiene para el turismo, surgiendo como estrategia y técnica especializada de la gestión pública y privada del sector desde mediados de los años 1990.

El departamento de Chocó se encuentra ubicado entre el Mar Caribe y el Océano Pacífico, cuenta con una superficie de 46.530 km<sup>2</sup> equivalente al 4,0 % del territorio nacional. Es el único departamento de Colombia con costas en los dos mares, es igualmente el único departamento limítrofe con Panamá. En él se encuentra la ecorregión que probablemente tenga la mayor pluviosidad del planeta. Limita por el norte con la República de Panamá y el Mar Caribe; por el este con los departamentos de Antioquia, Risaralda y Valle del Cauca; por el sur con el departamento del Valle de Cauca, y por el oeste con el Océano Pacífico. Su posición privilegiada facilita ventajas comparativas desde el punto de vista económico y comercial, en la medida que accede a mercados tanto nacionales como internacionales, contando con gran potencial comercial y diversas alternativas para el transporte (terrestre, fluvial y marítimo).

Su capital Quibdó, se encuentra en la margen derecha del río Atrato a 43 m sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 28 °C y dista de Bogotá 718 km<sup>4</sup>, aproximadamente. Según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, durante el año 2015 la población de Quibdó alcanzó los 115.711 habitantes, representando el 23% de la población departamental.

Chocó cuenta con 30 municipios distribuidos en 5 subregiones, caracterizadas por su territorio pluriétnico y multicultural, habitadas en mayor proporción por afrodescendientes que asciende al 82,1%, seguido por indígenas (12,7%) y mestizos (5,2%);. Este proyecto beneficiará a los municipios que se observan en la siguiente tabla.

Subregión	Municipios	Extensión territorial (km <sup>2</sup> )
<b>Atrato</b>	Bojayá	12.471 km <sup>2</sup>
	Medio Atrato	
	Río Quito	
	Quibdó *	
	Atrato	
	Lloró	
	El Carmen de Atrato *	
<b>Darién</b>	Bagadó	10.989 km <sup>2</sup>
	Acandí *	
	Unguía *	

	Riosucio	
	Carmen del Darién	
<b>Costa Pacífica</b>	Alto Baudó	2.935 km <sup>2</sup>
	Medio Baudó	
	Bajo Baudó	
	Litoral del San Juan	
	Juradó	
	Bahía Solano *	
	Nuquí *	
<b>San Juan</b>	Sipí	9.124 km <sup>2</sup>
	Medio San Juan	
	Nóvita	
	San José del Palmar	
	Condoto	
	Istmina	
	Río Iró	
	Unión Panamericana	
	Tadó	
	Cantón de San Pablo	
	Cértégui	

## 6. JUSTIFICACIÓN

El Chocó es un departamento ubicado al noroeste del país, en las regiones andina y Pacífico, limitando al norte con Panamá y el océano Atlántico, al noreste con Antioquia, al este con Risaralda, al sur con Valle del Cauca y al oeste con el océano Pacífico. Con 46 530 km<sup>2</sup> es el noveno departamento más extenso por detrás de Amazonas, Vichada, Caquetá, Meta, Guainía, Antioquia, Vaupés y Guaviare, y con 10,75 hab/km<sup>2</sup>, el octavo menos densamente poblado, por delante de Casanare, Caquetá, Guaviare, Vaupés, Amazonas, Vichada y Guainía.

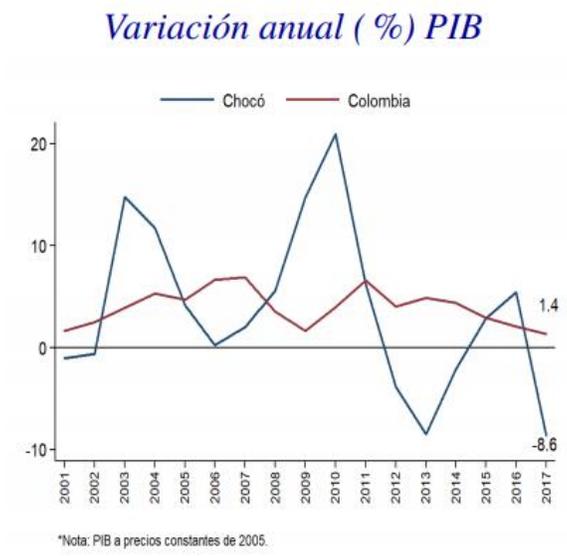
Comprende las selvas del Darién y las cuencas de los ríos Atrato y San Juan. Es el único departamento de Colombia con costas en los océanos Pacífico y Atlántico. Es igualmente el único departamento limítrofe con Panamá.

Cuenta con un total de 30 municipios que lo conforman, una población total de 515.145 Habitantes, que representa el 1% del total de la población Nacional.

La participación en el PIB nacional para el año 2017 fue del 0,43%; registró un ingreso per cápita para dicho año de U\$2.526, que en relación con el valor nacional corresponde tan solo al 41,3%. De igual forma las exportaciones per cápita registradas solo alcanzaron un 45% respecto al valor nacional.

La base económica de este departamento se concentra en las actividades de Administración Pública y defensa con un 32,9% del PIB, Minas y Canteras con un 18,4%, y Agricultura ganadería y Pesca con un 18%. Los sectores que menos contribuyen son Actividades Científicas y Técnicas, Industrias Manufactureras y Actividades de Entretenimiento.

Estas cifras no han evidenciado cambios significativos desde la década de los ochenta, mostrando un comportamiento cíclico en las variaciones anuales, correspondientes con los factores de seguridad y disponibilidad de recursos para el desarrollo de actividades extractivas. En el informe sectorial del Ministerio de Comercio para el año 2018, se encuentra la siguiente gráfica, que evidencia lo descrito.



Fuente: Documento Perfil Económico Departamento de Chocó. Ministerio de Comercio. 2018.

Esta tendencia, soportada en un modelo extractivista y poco desarrollado tecnológicamente, sumado a las condiciones de informalidad e ilegalidad de procesos productivos y de comercialización, dan como resultado que el índice de competitividad del departamento sea uno de los más bajos del país, ha permanecido en el puesto #27 durante los últimos 6 años, con puntajes que oscilan entre 2,2 y 2,8 (Siendo 10 el máximo posible).

Con relación a los Indicadores de Pobreza, el chocó es el departamento que presenta peores resultados en términos de reducción de pobreza y donde persisten altos niveles tanto de pobreza monetaria como multidimensional. En efecto, la pobreza multidimensional se incrementó en cerca de 1 pp entre 2009 y 2015, y la reducción de pobreza monetaria fue inferior a la observada a nivel nacional.

Para el año 2017 la pobreza monetaria en Chocó alcanzó una incidencia de 58,7%, mientras que en 2016 fue 59,8%; los referentes a nivel nacional son de 28,0% en 2016 y 26,9% en 2017; lo que significa 31,8 puntos más de incidencia de pobreza en el departamento que el promedio nacional.

Continuando con esta línea de análisis, en términos de desigualdad de la distribución del ingreso, el Coeficiente de GINI del departamento para el año 2017 fue de 0,566, mientras que para el país fue de 0,508.

De acuerdo con una publicación del Departamento Nacional de Planeación, acerca de la panorámica regional de pobreza, las variables que más influyeron en el aumento de pobreza

multidimensional fueron: el trabajo infantil, las relacionadas con servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda; aunque en general ninguna de las dimensiones muestra avances importantes.

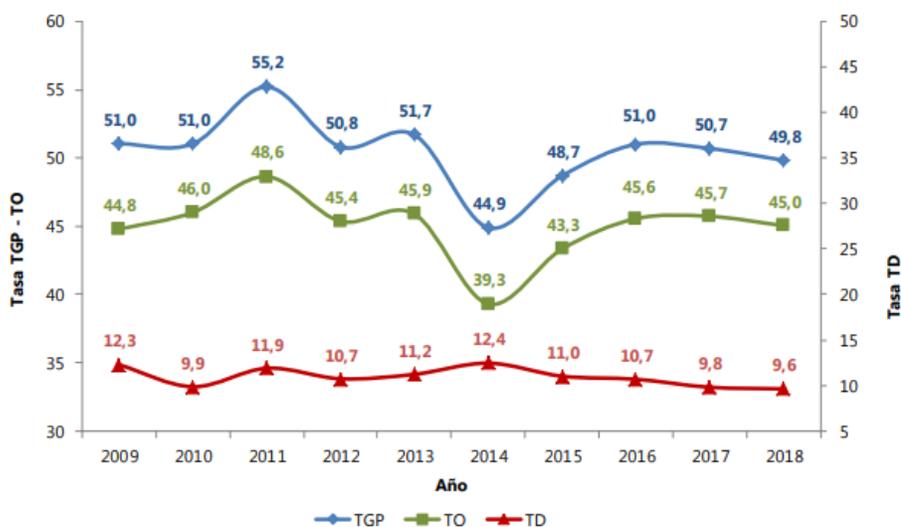
Por otra parte, la (Dane, 2018), la tasa de desempleo del departamento mostró una tendencia estable conservándose en un dígito e incluso por debajo de la media Nacional que fue de 9,7, la del departamento se ubicó en 9,6. Los valores de referencia fueron Quindío con la tasa más alta 14,1 y La Guajira con la tasa más baja 4,6.

A continuación el gráfico en el cual se puede apreciar el comportamiento tanto de la Tasa Global de Participación, como de tasa de ocupación y tasa de desempleo, tomado del boletín oficial del DANE del año 2018.

**Gráfico 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo**

**Chocó**

**2009 – 2018**



La distribución porcentual de ocupación de acuerdo a las ramas de la actividad económica se concentra en tres de ellas:

- Servicios Comunales, sociales y personales: 35,8%
- Comercio, Hoteles y Restaurantes: 28,2%
- Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones: 12,9%

En cuanto al índice de Precios al Consumidor, el chocó al igual que muchos departamentos del país ha estado inmerso en un contexto de contracción del consumo, que se ha vuelto crítico asociado a la baja inversión de los gobiernos territoriales en acciones de intervención directa de problemáticas sociales y económicas.

Esta contracción del consumo de los hogares ha generado que los precios de la canasta básica que sigue el DANE para medir la inflación sean de los más bajos del país. Mientras la inflación en Colombia fue de 4,09% en Quibdó, ciudad en la que se realiza la medición fue del 2,07%, sustentado en un crecimiento negativo de los precios de los alimentos, cuando este ha subido en el nivel nacional. (Dane, 2017)

Las condiciones de vida se determinan por el grado de acceso que tiene la población a los diferentes bienes y servicios de consumo del hogar, que le permiten a una persona y a su familia mantener un desarrollo vital respetuoso y digno.

Para Chocó en el año 2017 el costo mínimo de la canasta básica por persona fue de \$217.366, respecto a la nacional que es fue de 250.620. Teniendo en cuenta el mismo periodo, en pobreza extrema, la canasta básica costó fue de \$109.435 frente a la nacional de \$116.330. De acuerdo con lo anterior, en el año 2017 los hogares del departamento compuestos por cuatro (4) personas, serán declarados como pobres si su ingreso mensual se encuentra por debajo de 869.464. De otro lado, los hogares de cuatro miembros por debajo de la línea de pobreza extrema son aquellos cuyos ingresos estuvieron por debajo de \$437.740. (Dane, 2017)

A pesar de estos indicadores y las razones por las cuales se han sostenido durante tantos años, sin cambios significativos, el departamento del Chocó cuenta con condiciones especiales para el desarrollo de ventajas competitivas a nivel nacional, que en determinado grado de intervención podrán ser de talla mundial. Se ha evidenciado a lo largo de la revisión de bibliografía y de los planes de ordenamiento territorial, que existe una apuesta importante por incursionar en el sector terciario, por medio del turismo en sus diferentes modalidades.

Adicionalmente, se observa cómo el sector comercio y el turismo presenta un comportamiento al alza en el PIB nacional, con un crecimiento del 3,1% durante el año 2018; se consolida como una de las apuestas departamentales de mayor impacto en el mediano y largo plazo.

Para incluir al departamento del Chocó en este ritmo de crecimiento del sector, se hace necesario contar con inversión enfocada en los diferentes elementos constitutivos de la cadena de valor. Se requiere el fortalecimiento de los destinos turísticos existentes; fortalecimiento de las cadenas productivas; fortalecimiento de las empresas prestadoras de servicios a propios y visitantes; facilidad de acceso a los programas de formación en distintos niveles; articulación de las políticas públicas; formulación y ejecución de proyectos turísticos y generación de facilidades para el acceso al financiamiento empresarial.

## 7. ANÁLISIS DE PARTICIPANTES

Actor	Entidad	Posición	Interés o expectativas	Contribución o gestión
Departamental	Cámara de Comercio del chocó	Cooperantes	Aumentar la competitividad de las empresas de la región	Acompañar estrategias relacionadas con el fortalecimiento de los prestadores de servicios turísticos y empresarios del departamento
Departamental	Gobernación	Cooperantes	Incrementar el desarrollo turístico y la competitividad del tejido empresarial del departamento	Gestionar proyectos de impacto regional Disponer recursos económicos para el desarrollo de proyectos

				de turismo en el departamento
Departamental	CRC- Comisión Regional de Competitividad	Cooperantes	Coordinar y articular la implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad	Gestionar proyectos de impacto regional
Departamental	CAR codechoco	Cooperantes	Administrar y manejar los recursos naturales y la oferta ambiental en su jurisdicción	Permisos para el desarrollo de actividades turísticas en zonas de protección del departamento Permisos para el uso y aprovechamiento de recursos naturales
Departamental	UTCH – universidad tecnológica del Chocó	Cooperantes	Desarrollar investigaciones y fortalecer las capacidades del capital humano en los territorios	Formación de empresarios en diferentes áreas Acompañamiento técnico en la elaboración de estudios técnicos y la construcción de productos turísticos
Departamental	SENA	Cooperantes	Formar a los habitantes del territorio en actividades productivas	Formación en turismo Certificación de competencias
Departamental	Corporación Chocó turístico	Cooperantes	Fortalecer las empresas y los destinos turísticos	Convocar empresas para que hagan parte del proyecto Acompañamiento en la construcción de productos turísticos
Departamental	Consejos comunitarios mayores	Beneficiarios /Cooperantes	Desarrollar y conservar el territorio de maneja justa y equitativa	Conocimiento del territorio Apoyo en la ejecución de actividades Instancia de decisión en procesos de concertación e intervención
Departamental	Organizaciones Indígenas	Beneficiarios /Cooperantes	Desarrollar y conservar el territorio de maneja justa y equitativa	Conocimiento del territorio Apoyo en la ejecución de actividades Instancia de decisión en

				procesos de concertación e intervención
Municipal	Alcaldías	Cooperantes	Incrementar el desarrollo turístico y la competitividad del tejido empresarial del municipio	Gestionar proyectos de impacto local Disponer recursos económicos para el desarrollo de proyectos de turismo en el municipio
Municipal	Prestadores de servicios turísticos	Beneficiarios	Incrementar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad	Hacer parte de los procesos de fortalecimiento empresarial y disponer recursos humanos, locativos y tecnológicos para el desarrollo de las actividades
Municipal	Mesas / Consejos de turismo	Cooperantes	Fortalecer y desarrollar el destino turístico	Convocar a los actores reconocidos del turismo en el territorio Entregar orientaciones para la adecuada implementación del proyecto

## DESCRIPCION DE MECANISMOS DE COOPERACIÓN

Teniendo en cuenta la matriz de participantes, podemos observar la necesidad de vincular a las entidades públicas en cabeza de la gobernación y alcaldías con acciones de apoyo relacionadas con proporcionar recursos en infraestructura para facilitar los procesos de capacitación y entrenamiento de capacidades empresariales de los proponentes.

Por otro lado, la cámara de comercio, los gremios, y demás agremiaciones incluyendo GEInnova deben proporcionar todos los mecanismos de divulgación de los programas de capacitación y entrenamiento dirigidos a los participantes indicando no solo los contenidos y los propósitos de los programas, sino que también proporcionen claridad en la ruta de participación en las convocatorias para la financiación de dichas iniciativas.

## 8. POBLACIÓN

El proyecto busca fortalecer la cadena productiva turística del departamento de Chocó a través del Fortalecimiento y consolidación de un producto turístico de naturaleza que permita el aprovechamiento de los recursos turísticos, por tal se cuenta con la participación activa de diferentes entidades y grupos de interés del departamento, los cuales desde su óptica y campo de acción, aportarán al desarrollo, ejecución y seguimiento de la propuesta de intervención.

### 8.1. POBLACIÓN AFECTADA

De acuerdo con los datos suministrados por la Universidad del Chocó, se encuentran activas 1.585 empresas que prestan los Servicios de Hospedaje (Hoteles, Apartahoteles, Centros Vacacionales, Alojamientos Rurales, Otros tipos de Alojamientos para visitantes, etc.), Servicios de Comida (Elaboración de platos preparados, Restaurantes, Restaurantes de autoservicio, Cafeterías, etc.), Servicios de Operadores Turísticos (Agencias de Viajes, Operadores turísticos y Otros servicios de reservas y actividades relacionadas), y Servicios de transporte de pasajeros (Terrestre, Aéreo, Fluvial, Marítimo).

Para poder determinar la población afectada es necesario identificar la cantidad de empleados con que cuentan estas empresas, cifra que asciende a 3.688 personas, de acuerdo con la base de datos de la Universidad del Chocó; población distribuida en los diferentes municipios del departamento del Chocó.

### 8.2. POBLACIÓN OBJETIVO

Para la ejecución de este proyecto se ha determinado un impacto equivalente a:

DEPARTAMENTO	POBLACIÓN AFECTADA	POBLACIÓN BENEFICIADA	Porcentaje poblacional beneficiado
Chocó	3.688	1.344	50%

### 8.3. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

CLASIFICACIÓN	DETALLE	NÚMERO DE PERSONAS	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Etaria	0 a 14 años	0	Cálculos propios basados en información estadística del censo 2018 del DANE.
	15 a 19 años	148	Cálculos propios basados en información estadística del censo 2018 del DANE.
	20 a 59 años	927	Cálculos propios basados en información estadística del censo 2018 del DANE.
	Mayor de 60 años	269	Cálculos propios basados en información estadística del censo 2018 del DANE.
Género	Masculino	656	Cálculos propios basados en información estadística del censo 2018 del DANE.

	<b>Femenino</b>	688	Cálculos propios basados en información estadística del censo 2018 del DANE.
--	-----------------	-----	--

## 9. OBJETIVOS

### 9.1. OBJETIVO GENERAL

De acuerdo con el análisis realizado en los ítems anteriores se identifica el siguiente como el objetivo general al que debe responder la alternativa de solución: “Fortalecer la oferta de productos y servicios de turismo, como estrategia de reactivación económica de alto impacto para el desarrollo sostenible del departamento de Chocó”.

#### INDICADORES QUE MEDIRÍAN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL:

En concordancia con los indicadores establecidos como de línea base de la problemática identificada, los indicadores que son establecidos para medir la efectividad de la propuesta de intervención se listan a continuación:

<b>Indicador Objetivo</b>	<b>Medido a través de</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Criterio Cultural Oferta de Productos Turísticos Gastronómicos	Puntaje	3	Índice de competitividad turística regional de Colombia ICTRC - 2020

<b>Indicador Objetivo</b>	<b>Medido a través de</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Criterio Ambiental Áreas Naturales de Uso Turístico	Puntaje	3	Índice de competitividad turística regional de Colombia ICTRC - 2020

<b>Indicador Objetivo</b>	<b>Medido a través de</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Criterio Estrategia de Mercado Relación vocación turística del departamento y la promoción de productos turísticos	Puntaje	3	Índice de competitividad turística regional de Colombia ICTRC - 2020

<b>Indicador Objetivo</b>	<b>Medido a través de</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Gestión del Destino Financiamiento de Proyectos	Puntaje	3	Índice de competitividad turística regional de Colombia ICTRC - 2020

## 9.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se listan los objetivos específicos del proyecto, relacionados a cada una de las causas directas previamente identificadas:

CAUSA DIRECTA	OBJETIVO ESPECÍFICO
Debilidad institucional del ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento	Fortalecer el ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento
Bajos niveles de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo	Implementar procesos de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo
Deficiente desarrollo de mercados especializados para los productos y servicios turísticos de alto impacto del departamento	Desarrollar nuevos mercados especializados para los productos y servicios desarrollados

## 9.3. ÁRBOL DE OBJETIVOS

<b>IMPACTOS DIRECTOS</b>	Fortalecimiento de la Gobernanza del sector y en la toma de decisiones estratégicas para su sostenibilidad		Mayor estabilidad económica de empresarios y emprendedores relacionados a productos y servicios turísticos		Mayor aprovechamiento de las capacidades del departamento para la atracción de mercados especializados de turismo de alto impacto	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Fortalecer la oferta de productos y servicios de turismo, como estrategia de reactivación económica de alto impacto para el desarrollo sostenible del departamento de Chocó					
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Fortalecer el ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento		Implementar procesos de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo		Desarrollar nuevos mercados especializados para los productos y servicios desarrollados	
<b>MEDIOS</b>	Procesos estratégicos de concertación de estrategias conjuntas para el	Institucionalización de espacios y escenarios de articulación de los actores estratégicos del sector en el departamento	Menores niveles de informalidad de los prestadores de servicios turísticos	Alta capacidad empresarial y sectorial para el desarrollo e implementación de	Suficientes estrategias de visibilización del potencial turístico del	Mayores niveles de desarrollo de nuevos mercados y oferta de productos

	desarrollo sostenible del sector			modelos de innovación	departamento	y servicios innovadores de alto impacto
--	----------------------------------	--	--	-----------------------	--------------	---

## 10. ANÁLISIS DE NECESIDADES

A continuación, se realiza el análisis de oferta y demanda de los productos del proyecto, teniendo como horizonte de tiempo, dos años previos del inicio de implementación de la alternativa y dos años posterior a su finalización.

- Número de planes de desarrollo turístico del departamento, actualizados.

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DÉFICIT
2020	1	1	0
2021	0	1	-1
2022	0	1	-1
2023	0	1	-1
2024	0	1	-1
2025	0	1	-1

- Número de documentos de Política Pública de turismo del departamento, implementados.

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DÉFICIT
2020	0	1	-1
2021	0	1	-1
2022	0	1	-1
2023	0	1	-1
2024	0	1	-1
2025	0	1	-1

- Número de Empresas beneficiarias de la línea de fomento empresarial

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DÉFICIT
2020	0	20	-20
2021	0	20	-20
2022	0	20	-20
2023	0	20	-20
2024	0	20	-20
2025	0	20	-20

## 11. ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

<b>NOMBRE DE LA ALTERNATIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN: RENTABILIDAD /COSTO</b>	<b>BREVE JUSTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA</b>
Transferencia de conocimiento y buenas prácticas por parte de entidades del orden nacional que han desarrollado modelos exitosos de innovación y competitividad para el sector turístico.	Rentabilidad: No	Es una alternativa de bajo impacto para el sector empresarial y las entidades de base del territorio, debido a que se concibe desde otras regiones y es simplemente la transferencia de conocimiento sin la capacidad de incluir y/o adoptar y adaptar las condiciones particulares del entorno y de sus actores.
Fortalecimiento la oferta de productos y servicios de turismo, como estrategia de reactivación económica de alto impacto para el desarrollo sostenible del departamento de Chocó	Rentabilidad: Sí	Es una alternativa de impacto integral y transversal a los actores de la cuádruple hélice del departamento vinculados al sector turismo, generada a partir de las capacidades y necesidades del territorio, sus particularidades y su forma de relacionamiento.

### 11.1. ANÁLISIS TÉCNICO DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

Esta propuesta surge como respuesta a la alta demanda de servicios de soporte para el desarrollo de los procesos empresariales y de emprendimiento del departamento y de la región. Dicha situación se evidencia a partir del análisis del Bajo impacto de la oferta de productos y servicios de turismo, en la reactivación económica y el desarrollo sostenible del departamento de Chocó, con base en tres aspectos clave, el primero de ellos la Debilidad institucional del ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento; el segundo de ellos los Bajos niveles de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo; y el tercero de ellos el Deficiente desarrollo de mercados especializados para los productos y servicios turísticos de alto impacto del departamento.

A partir de esos elementos y en el marco de las capacidades de la Corporación GEInnova como proponente, se plantea una respuesta transversal y de alto impacto para el aprovechamiento de oportunidades de fortalecimiento desde la innovación y el desarrollo de productos turísticos de alto impacto; que permitan Fortalecer de la Gobernanza del sector y en la toma de decisiones estratégicas para su sostenibilidad, una mayor estabilidad económica de empresarios y emprendedores relacionados a productos y servicios turísticos, y un mayor aprovechamiento

de las capacidades del departamento para la atracción de mercados especializados de turismo de alto impacto. Estos impactos se plantean alcanzar a partir de las siguientes estrategias de intervención: la primera de ellas consiste en Fortalecer el ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento; la segunda de ellas en Implementar procesos de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo; y la tercera en Desarrollar nuevos mercados especializados para los productos y servicios desarrollados.

Para la implementación de estas estrategias se propone la participación de los diferentes actores del sistema de innovación y competitividad del departamento y la región; con el propósito de garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Estos actores e involucrados son entidades públicas nacionales con presencia en el departamento, entidades territoriales del orden departamental y municipal, Entidades públicas departamentales, Instituciones de Educación Superior, Grupos de Investigación, agremiaciones, prestadores de servicios turísticos, empresarios, emprendedores y Organizaciones de la Sociedad Civil.

El desarrollo de esta iniciativa mediante la ejecución de las actividades y productos propuestos; con el apoyo, la participación y el compromiso institucional de los diferentes actores del sistema, permitirá evidenciar después de 24 meses un cambio positivo en los indicadores de sostenibilidad de la base empresarial del sector turístico del departamento.

## **12. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LA ALTERNATIVA SELECCIONADA.**

La metodología de desarrollo del proyecto hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar los objetivos, dichos procedimientos requieren habilidades, conocimientos y buenas prácticas. Para el desarrollo del proyecto se ha seleccionado un equipo de gestión conformado por profesionales en el área de dirección de proyectos, que cuentan con las herramientas, conocimientos, habilidades y técnicas. Este equipo adoptará una metodología para la gestión del proyecto y una metodología para desarrollar los diferentes entregables, las cuales se alinearán y articulan para alcanzar el propósito del mismo. Esta metodología de desarrollo ha sido puesta en práctica por los proponentes en diferentes proyectos de tecnología con excelentes resultados.

A continuación, se describe brevemente cómo se desarrollará metodológicamente el proyecto a través de su ciclo de vida y las diferentes metodologías con el fin de explicar de manera detallada como se plantea alcanzar los entregables, demostrando la pertinencia de la propuesta y los recursos solicitados, sustentados en una estructura lógica para su ejecución y presentación de resultados.

### **Metodología de Dirección del proyecto**

La metodología de dirección del proyecto se soporta un 100% en las buenas prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI). Se indica en el documento base de estudio de estas prácticas que los procesos de dirección de un proyecto influyen directa o indirectamente sobre los actores, factores y recursos involucrados en el desarrollo del mismo en sus diferentes etapas, convirtiéndose en un factor de impacto tanto positivo como negativo durante su ejecución.

El objetivo de incluir este tipo de conceptos en el desarrollo de proyectos de inversión tanto pública como privada, es garantizar la articulación entre los modelos y estilos de gobernanza

territoriales y/o institucionales, con los de gobernanza del proyecto como tal. La gobernanza del proyecto se garantiza mediante la generación de un marco conceptual de actuación para guiar y supervisar el desempeño de los recursos, asegurar la adhesión a las políticas y lineamientos, asignar roles y responsabilidades, asegurar el involucramiento de los interesados y monitorear el desempeño de los diferentes factores asignados.

Estos factores de gobernanza facilitarán la adopción de métodos de revisión de fases, escalamiento de riesgos, definición de autoridades, gestión del conocimiento del proyecto, captura de lecciones aprendidas, toma de decisiones en tiempo real y aprobación de cambios.

A continuación se describe el enfoque de los procesos que serán incluidos en la metodología de Dirección del presente proyecto, con el fin de garantizar la adopción de prácticas que garanticen su correcta ejecución:

- **Procesos de Inicio:** Estarán enfocados a la concertación y validación de la puesta en marcha de las diferentes actividades de ejecución del proyecto, mediante la concertación y verificación de las variaciones que se hayan podido presentar entre las condiciones proyectadas y las del momento de inicio, en términos de tiempos, calidad, recursos y metodologías a emplear.
- **Procesos de Planeación:** Estarán enfocados a la definición de las rutas de intervención de cada uno de los elementos de ejecución del proyecto, definiendo los lineamientos para la validación de entregables parciales y finales, de acuerdo a las metodologías definidas para el desarrollo y consolidación de los mismos.
- **Procesos de Ejecución:** Estarán enfocados a la implementación de las diferentes acciones propuestas para la generación de los diferentes entregables y el alcance de los objetivos, en los términos de calidad, tiempo, recursos y metodologías predefinidos y concertados con los involucrados.
- **Procesos de Monitoreo y Control:** Estarán enfocados a la verificación y análisis de la información relacionada con los procesos de inicio, planeación, ejecución y cierre de cada uno de los entregables y objetivos del proyecto, en tiempo real, para el soporte a la toma de decisiones por parte de las instancias de dirección y los demás involucrados.
- **Procesos de Cierre:** Estarán enfocados en garantizar la liquidación de la ejecución tanto física como financiera de los entregables y los procesos de asignación de los recursos correspondientes.

Para la ejecución de los procesos de dirección del proyecto anteriormente descrito, se ha definido un grupo interdisciplinario de profesionales que tendrán su cargo la correcta disposición y asignación de los recursos con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos a lo largo del ciclo de vida del proyecto y de la cadena de valor diseñada para el mismo.

### **Metodología de Gestión del proyecto**

Tal y como se indicaba en el numeral anterior, el proyecto enfocará la dirección y gestión del proyecto en términos de las buenas prácticas definidas por el PMI. De esta forma a continuación se hace una descripción de los elementos que se gestionarán en el proyecto para cada una de las áreas de conocimiento predefinidas por esta guía de fundamentos:

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: INTEGRACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>

<p>PROCESOS DE INICIO</p>	<p>El Acta de Constitución del proyecto que es lo que se propone en la guía de fundamentos, se asimila en estos casos a los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de aprobación del proyecto emitidas por el OCAD.</li> <li>- Actas de Inicio de los contratos para la asignación de los recursos.</li> </ul>
<p>PROCESOS DE PLANEACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la dirección del proyecto: la planeación de la dirección del proyecto se dará una vez se haya contratado el equipo de dirección del proyecto previamente descrito en este documento. Este proceso generará los medios y canales de comunicación e interacción necesarios para dar soporte a la estructura de ejecución de las diferentes actividades y el alcance de las metas y objetivos proyectados.</li> </ul>
<p>PROCESOS DE EJECUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del trabajo del proyecto: la integración del proyecto debe dar como resultado una ruta de intervención común y concertada para todos los involucrados en la ejecución de las diferentes actividades del proyecto. Esta ruta garantizará un lenguaje común a todos los niveles de participación y un consenso alrededor de lo que se espera y los términos en los cuales se deben cumplir dichos objetivos.</li> <li>- Gestión del conocimiento: La gestión del conocimiento será una de las bases de ejecución, aprovechamiento y apropiación de los recursos y los resultados del proyecto. Cada una de las etapas y de las fases de ejecución deberá tener la capacidad de identificar y caracterizar tanto las lecciones aprendidas como los resultados de lo ejecutado, con el fin de convertirse en un repositorio de información de uso continuo de las comunidades y del territorio.</li> </ul>
<p>PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL</p>	<p>Control Integrado de Cambios: Se establecerán las bases y la estructura para la gestión de los cambios del proyecto y los requerimientos de presentación, viabilidad y aprobación de los mismos en los diferentes niveles de ejecución e interacción a lo largo de su cadena de valor del proyecto.</p>
<p>PROCESOS DE CIERRE</p>	<p>Se concertan y establecen las bases para los proceso de cierre y aceptación de los resultados del proyecto así como los términos de calidad en los cuales serán aceptados los entregables generados por cada uno de los procesos ejecutados.</p>

**ÁREA DEL CONOCIMIENTO: ALCANCE DEL PROYECTO**

<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD.
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del Alcance: Basado en el análisis de capacidades administrativas y financieras de ejecución del proyecto, frente al análisis de necesidades del territorio en torno a los bienes y servicios productos por el proyecto durante su ejecución.</li> <li>- Recopilación de Requisitos: Requisitos identificados de acuerdo con el estudio de la situación actual frente al problema, y definidos en los términos de calidad, cantidad y razón de eficiencia en concordancia con los recursos y las expectativas de los diferentes involucrados del proyecto.</li> <li>- Definición de Alcance: Procesos de validación de alcance en las fases de contratación e inicio de ejecución de cada uno de los entregables y de los recursos requeridos.</li> <li>- Creación de EDT: Validación de la Cadena de Valor y la Matriz de Marco Lógico predefinidas durante la estructuración del proyecto, con el fin de confirmar que las condiciones y términos de alcance de formulación se han conservado para dar inicio a la ejecución.</li> </ul>
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar los alcances dados a las diferentes actuaciones y recursos mediante los procesos de constitución garantías y de reporte de información.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar Alcance: Los procesos de supervisión e interventoría a ejercer y a contratar por parte de las entidades ejecutora y aliadas de la propuesta, serán los que den soporte a los procesos de monitoreo y control de cada uno de los términos de ejecución predefinidos y concertados con los diferentes involucrados.</li> <li>- Controlar Alcance: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.</li> </ul>
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se incluirá el alcance como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD .
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del Cronograma: A partir de la estructura de desglose de trabajo o Cadena de Valor estructurada para la aprobación del proyecto, se da paso a la validación con los involucrados, de las condiciones reales de inicio de ejecución y la confirmación de interrelación de entregables y de capacidad de respuesta desde los diferentes enfoques (Administrativo, Técnico, Locativo, de Disponibilidad de Recursos) a lo planteado.</li> <li>- Definición de Actividades: Se cuenta con este insumo desde la aprobación de la cadena de valor del proyecto.</li> <li>- Asignación de Secuencia a las Actividades: Esta asignación que ha sido prediseñada en la estructuración del proyecto, será validada por las partes involucradas en cada una de ellas.</li> <li>- Estimación de duración de Actividades: De acuerdo con los términos de referencia para la presentación de las propuestas a la convocatoria, los requerimientos del territorio y la capacidad brindada por el proyecto, se estima la duración de las actividades y se establece el cronograma aprobado por el OCAD .</li> <li>- Desarrollo del Cronograma: Validación y concertación de los posibles ajustes frente a lo propuesto inicialmente, de acuerdo con los aspectos particulares de los tiempos y condiciones de ejecución.</li> </ul>
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar los tiempos y duraciones dados a las diferentes actividades mediante los procesos de constitución de garantías y de reporte de información.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	Controlar Cronograma: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se

	incluirá el cronograma como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.
--	---

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: COSTOS DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD .
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Costos: Los costos del proyecto han sido estimados de acuerdo con la disponibilidad asignada por el fondo y los requerimientos de recursos para la ejecución de las actividades planteados en los documentos aprobados por el OCAD .</li> <li>- Estimación de Costos: Se da paso a la validación de costos de acuerdo con las condiciones de inicio de ejecución y a la disponibilidad de los recursos de las entidades cofinanciadoras.</li> <li>- Determinar Presupuesto: El presupuesto hace parte de uno de los elementos de aprobación de los proyectos en la etapa de convocatoria y debe corresponder al monto asignado por la entidad cofinanciadora.</li> </ul>
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar los costos asignados a las diferentes actividades mediante los procesos de constitución garantías y de reporte de información.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	Controlar Costos: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se incluirán los costos como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: CALIDAD DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes

	procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD .
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la Calidad: La calidad se define inicialmente para cada uno de los entregables del proyecto, en términos de las condiciones en que serán generados y/o suministrados cada uno de los bienes y servicios del proyecto. Se cuenta con la descripción de las características técnicas básicas que deberán cumplir.</li> </ul>
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar la calidad asignada a las diferentes actividades mediante los procesos de constitución garantías y de reporte de información.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	Controlar Calidad: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se incluirá la calidad como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: RECURSOS DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD .
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Recursos: La gestión de los recursos se realiza desde la estructuración del proyecto, de acuerdo con la convocatoria y los ítems habilitados para financiación. Esta asignación de acuerdo con la metodología general ajustada se debe realizar para cada una de las actividades y se incluye dentro de la Estructura de Desglose de Trabajo.</li> <li>- Estimación de Recursos: Se valida la asignación de los recursos proyectada en los documentos aprobados por el OCAD respecto a los ajustes que se puedan generar de acuerdo con los cambios en las condiciones de ejecución al momento del inicio y con el flujo de efectivo que se acuerde con las entidades cofinanciadoras del proyecto.</li> </ul>
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar la asignación de los recursos proyectados para las diferentes actividades

	mediante los procesos de constitución garantías y de reporte de información.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	Controlar los Recursos: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se incluirá la asignación de los recursos proyectados como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: COMUNICACIONES DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD .
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de las Comunicaciones: Se parte de análisis de los participantes e involucrados del proyecto y del tipo de concertación y articulación que se dará entre ellos y entre el proyecto y las comunidades beneficiarias directa e indirectamente. De acuerdo con las condiciones de accesibilidad con que cuenta cada una de estas entidades y/o grupos poblacionales se establecen y desarrollan los conceptos básicos del plan de comunicaciones y cohesión social que hará parte de los diferentes procesos del ciclo de vida del proyecto.</li> </ul>
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar la implementación de un modelo de comunicaciones que garantice la difusión, socialización y apropiación de las diferentes actividades y sus resultados, para las diferentes poblaciones y grupos de interés.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	Monitorear las Comunicaciones: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se incluirá el reporte de información para medios de control y

	comunicación de resultados, como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.
--	--

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: RIESGOS DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD .
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Riesgos: Los riesgos hacen parte de los análisis de estructuración del proyecto, en los cuales se deben identificar, describir y caracterizar para cada uno de los objetivos del proyecto y de las actividades pertenecientes a la ruta crítica del mismo. Esta información es la base de análisis para la contratación y la asignación de los recursos a la ejecución de cada una de las actividades del proyecto.</li> <li>- Análisis Cualitativo de Riesgos: La cualificación de los riesgos identificados en las diferentes etapas de ejecución del proyecto hace parte del ejercicio previo de estructuración de la propuesta y será la base para la validación de la información contenida en los documentos aprobados, frente a las condiciones de ejecución en el momento de inicio y la constitución de garantías para la asignación de los recursos y la definición y concertación de las medida de mitigación de impacto, con las entidades y poblaciones involucradas.</li> <li>- Análisis Cuantitativo de Riesgos: La cuantificación de los riesgos identificados en las diferentes etapas de ejecución del proyecto hace parte del ejercicio previo de estructuración de la propuesta y será la base para la validación de la información contenida en los documentos aprobados, frente a las condiciones de ejecución en el momento de inicio y la constitución de garantías para la asignación de los recursos y la definición y concertación de las medida de mitigación de impacto, con las entidades y poblaciones involucradas</li> <li>- Planificación de respuesta a los riesgos: La definición de medidas de mitigación para los riesgos identificados harpa parte de las concertaciones que se realicen con os involucrados en el desarrollo del proyecto y con las diferentes poblaciones de las cuales depende su exitosa ejecución. El establecimiento de acuerdos de participación y</li> </ul>

	gestión serán la clave para la adopción de estas medidas de respuesta.
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar la gestión de los riesgos identificados para las diferentes actividades mediante los procesos de constitución garantías y de reporte de información.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	Monitorear los riesgos: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se incluirá la capacidad de respuesta para la mitigación de los riesgos evidenciados durante la ejecución del proyecto, como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: ADQUISICIONES DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD .
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de las Adquisiciones: el proceso de planeación de las adquisiciones hará parte fundamental de la ruta crítica del proyecto teniendo en cuenta que de este depende el cumplimiento de cronogramas y costos presupuestados para el alcance de los objetivos del proyecto. Esta gestión dependerá directamente de los procedimientos internos de las entidades involucradas y de aquellos procesos que por normativa se deben adoptar para la ejecución de este tipo de recursos.</li> </ul>
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar la gestión de adquisición de los recursos proyectados para las diferentes actividades mediante los medios y mecanismos de contratación establecidos por la normativa vigente para el tipo de entidades involucradas en dichos procesos.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	Controlar las Adquisiciones: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las

	metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se incluirá el cumplimiento de los estándares de contratación de las entidades involucradas, como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.

<b>ÁREA DEL CONOCIMIENTO: INTERESADOS DEL PROYECTO</b>	
<b>PROCESO DE DIRECCIÓN</b>	<b>RELACIÓN DE INSTRUMENTOS A IMPLEMENTAR Y/O ADOPTAR</b>
PROCESOS DE INICIO	Se toma como base e insumo de entrada para la construcción de los requerimientos de los siguientes procesos, los documentos de formulación y estructuración del proyecto aprobado por el OCAD .
PROCESOS DE PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento de los Interesados: a partir del análisis de participantes e involucrados que hace parte de los procesos de estructuración del proyecto, se define la ruta de concertación, socialización, difusión y apropiación de los bienes y servicios generados por el proyecto de acuerdo con la clasificación, modelo y niveles de participación que tendrán cada uno de ellos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esta ruta de concertación soportada en el plan de comunicaciones del proyecto es una de las garantías de cohesión social y la base de construcción y desarrollo de los procesos de generación, gestión y transferencia de conocimiento.</li> </ul>
PROCESOS DE EJECUCIÓN	Los procesos de ejecución deberán garantizar la participación activa y efectiva de los interesados del proyecto con el soporte del modelo de comunicaciones que garantice la difusión, socialización y apropiación de las diferentes actividades y sus resultados.
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	Monitorear el Involucramiento de los interesados: Estos términos de medición y seguimiento contarán con un plan de supervisión e interventoría concertado por las partes, mediante los cuales se garantizará el reporte en tiempo real de información de ejecución versus planeación y se establecerán las metodologías de abordaje de las situaciones de desfase que se evidencien.
PROCESOS DE CIERRE	Dentro de los conceptos de cierre de cada uno de los procesos contractuales y de ejecución del proyecto se incluirá el cumplimiento de las expectativas de los entregables, como indicador de eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto de los mismos.

### Metodología por productos y actividades

A continuación, se describe cada uno de los elementos metodológicos de los objetivos y actividades definidos en la cadena de valor del proyecto:

**OBJETIVO 1:** Fortalecer el ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento

**ACTIVIDAD 1.1.:** Actualización del plan de desarrollo turístico del departamento.

<b>Descripción</b>	Esta actividad consiste en la construcción y estructuración de un plan de desarrollo turístico que alinee todos los esfuerzos en términos de gestión turística para el departamento. Esta actividad abarca una revisión de antecedentes sustentada en los principales referentes de turismo junto con la revisión y caracterización de los principales proyectos y actores relacionados a la gestión turística del departamento.	
<b>Tareas</b>	Revisión de referentes teóricos del turismo.	Se revisarán los principales documentos y/o instituciones referentes al turismo, como lo son los planes de turismo convencional, planes ambientales de turismo, planes estratégicos con enfoques turísticos y los planes maestros de la actualidad, entre otros referentes. Dicha revisión está enfocada en la identificación de brechas y oportunidades relacionadas con el sector turístico de la región.
	Revisión del estado del arte de los proyectos del sector de los diferentes documentos de política pública y sectorial vigentes.	Sumado a la revisión de los referentes históricos del turismo, también se revisarán los proyectos pertenecientes a diferentes políticas públicas de carácter vigente en el departamento, como lo son los de las Agendas departamentales de competitividad e innovación y los del Plan y Acuerdo Estratégico Departamental (PAED) de ciencia, tecnología e innovación (CTeI), entre otras. Lo que se pretende con esta tarea es diagnosticar dichos proyectos para formular un plan que esté alineado con sus objetivos y propósitos.
	Convocatoria a diferentes actores del sistema.	Se diseñará una convocatoria que promueva el desarrollo de proyectos pertenecientes a los actores del sistema. Además de su diseño, se contará con la participación de estos actores. Para la realización de esta tarea se identificará y caracterizará a los actores que hacen parte del sistema mediante un análisis por medio de bases de datos e información complementaria. Una vez analizada la información de los actores se procederá a establecer contacto con cada uno de ellos por distintos medios de comunicación, con el fin de que se presenten a la convocatoria. Luego, nuevamente se analizará a más

		detalle la información de cada uno de ellos para así priorizar y seleccionar el número de actores según lo estipulado en los términos de referencia de la convocatoria.
	Co-creación y participación de las 4 hélices.	Una vez seleccionados los actores del sistema, se realizarán las sesiones de trabajo con los actores de la cuádruple hélice, es decir, actores de las empresas, universidades, del gobierno y de la sociedad civil sobre los cuales se recopilará información de valor para la estructuración del presente plan.
	Gestión del plan de desarrollo turístico.	Se formulará un plan de acción que establezca las acciones y tiempos a considerar para realizar la correcta gestión del plan de desarrollo turístico. Este plan tendrá en consideración el diagnóstico realizado a los actores del sistema, con el fin de proponer, gestionar y desarrollar un plan de los actores para los actores.
	Estructuración de la agenda regional de proyectos de inversión.	Se realizará la formulación y estructuración de la agenda regional de proyectos de inversión, la cual abarca las principales apuestas productivas, focos temáticos y proyectos (especialmente aquellos que están enfocados al fortalecimiento del sector turístico de la región).
<b>Resultados de la Actividad</b>	Como resultado de esta actividad se tendrá la formulación de un plan de desarrollo turístico para el departamento, considerando los análisis y diagnósticos realizados a los referentes, proyectos y actores del sistema relacionados con dicho sector.	
<b>Medios de Verificación</b>	<p>Como medios de verificación se tienen los siguientes entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Un documento técnico con el análisis o concepto técnico de los diferentes planes revisados.</li> <li>● Un documento técnico de análisis de proyectos.</li> <li>● Un documento con términos de referencia de convocatoria diseñado junto con la participación de los diferentes actores.</li> <li>● Un documento técnico de análisis de la información recolectada de los diferentes actores.</li> <li>● Un documento técnico con el plan de acción para la implementación del plan de desarrollo.</li> <li>● Cuatro (4) proyectos formulados.</li> <li>● Una agenda regional de proyectos.</li> </ul>	

**ACTIVIDAD 1.2.:** Actualización de Política Pública de turismo del departamento.

<b>Descripción</b>	Esta actividad consiste en actualizar la política pública de turismo del departamento. Para dicha actualización se deben realizar tareas relacionadas con la estructuración de las instituciones, en la que se establece qué tipo de áreas o dependencias, cuáles equipos de trabajo estarían vinculados, cómo sería su metodología de trabajo, qué recursos se pueden gestionar, qué necesidades o requerimientos, y demás aspectos relacionados. Además, para su actualización se elaborará una agenda que recopile problemáticas y oportunidades para el sector, como también tareas enfocadas en la formulación, reglamentación y estructuración de la política pública como tal.	
<b>Tareas</b>	Alistamiento institucional	Esta tarea consiste en caracterizar y establecer los diferentes requerimientos que son pertinentes abarcar para la estructuración y alistamiento de las instituciones dentro de sus roles en la actualización e implementación de la política pública. Por lo tanto, el alistamiento institucional considerará aspectos tales como el establecimiento de los grupos de trabajo, actores intersectoriales involucrados, metodología de trabajo, cronograma de actividades, recursos disponibles, instrumentos necesarios, dependencias implicadas, y demás aspectos que se consideren pertinentes.
	Elaboración de la agenda	Se realizará una agenda como marco de referencia que recopile, diagnostique e identifique las principales problemáticas y potencialidades relacionadas con el turismo de la región.
	Formulación y reglamentación de la política	Se realizará la estructuración de la política pública como tal, en la que se establece la reglamentación de la política según requerimientos previamente analizados. Para la formulación y reglamentación de esta política, se considerarán acciones como la ejecución de estrategias para dar a conocer la política formulada, la consolidación de propuestas y la estructuración de un documento que contenga toda esta información.
<b>Resultados de la Actividad</b>	Como resultado de esta actividad se tendrá la actualización de la política pública de turismo del departamento, con base en las acciones realizadas para el alistamiento institucional, lo establecido en la agenda elaborada y lo analizado en el documento que contiene la formulación y reglamentación de la misma.	
<b>Medios de Verificación</b>	Como medios de verificación se tienen los siguientes entregables: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Un documento técnico que contiene la metodología para la formulación de la política.</li> <li>● Un plan de trabajo.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un documento técnico con el marco de referencia y diagnóstico situacional.</li> <li>• Un instrumento de política pública diseñado.</li> </ul>
--	--

**ACTIVIDAD 1.3.:** Diseño de un Modelo de medición de impacto de proyectos de inversión

<b>Descripción</b>	<p>Esta actividad sugiere la aplicación de instrumentos y medidas de control para aquellos proyectos que generan impactos sobre la prestación del servicio de turismo entendiéndose como la evaluación de los factores políticos, económicos, ambientales, sociales y culturales.</p> <p>Por esta razón, se debe realizar evaluación de impacto a través del uso de metodologías que identifiquen, evalúen y valoren estos aspectos y conocer los fundamentos conceptuales, normativos y metodológicos para su realización.</p>	
<b>Tareas</b>	<p>Estructuración de un Modelo de medición de impacto de proyectos de inversión</p>	<p>Apropiación de los aspectos teóricos y metodológicos de un modelo de evaluación de impacto que permita su aplicación en proyectos de inversión desarrollados para el sector del turismo.</p> <p>Identificación de los aspectos conceptuales de la evaluación de impacto.</p> <p>Análisis de las metodologías para la identificación de impactos de proyectos de inversión.</p> <p>Análisis de los métodos de evaluación de impactos.</p>
<b>Resultados de la Actividad</b>	<p>Modelo de evaluación de impacto</p>	
<b>Medios de Verificación</b>	<p>Documento con el modelo de evaluación de impacto diseñado.</p>	

**OBJETIVO 2:** Implementar procesos de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo.

**ACTIVIDAD 2.1.:** Certificación de competencias para los prestadores de servicios turísticos

<b>Descripción</b>	<p>Con esta actividad se realizará el proceso de formación de los prestadores de servicios turísticos en temas relativos al fortalecimiento de los servicios turísticos.</p> <p>Se propone como un proceso integrado y permanente que reúne estrategias teórico prácticas de tal manera que permita articular las áreas</p>
--------------------	---

	del conocimiento que se ofrecen en este con las experiencias de los participantes en la formación.	
<b>Tareas</b>	Estructuración de un Modelo de medición de impacto de proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico de necesidades de formación que permitan el fortalecimiento de los servicios prestados en turismo</li> <li>-Identificación ajuste y selección de los procesos de formación que ofrece el SENA relacionados con la prestación del servicio turístico</li> <li>-Convocatoria dirigida a los empleados de empresas prestadoras de servicio turísticos</li> <li>-Implementación del plan de formación</li> <li>-Certificación de participación de participantes</li> </ul>
<b>Resultados de la Actividad</b>	<p>Diagnóstico necesidades de formación</p> <p>Plan de formación establecido para el fortalecimiento de los servicios turísticos</p> <p>315 personas capacitadas</p> <p>Certificación de participación de participantes</p>	
<b>Medios de Verificación</b>	<p>Documento con el diagnóstico necesidades de formación</p> <p>Documento con el Plan de formación</p> <p>Documento con términos de referencia de convocatoria a empleados de empresas prestadoras de servicios turísticos</p> <p>Registros de asistencia</p> <p>Registros fotográficos</p> <p>Certificados de participación en el proceso de formación</p>	

**ACTIVIDAD 2.2.:** Generación de capacidades de desarrollo empresarial

<b>Descripción</b>	Con la generación de capacidades de desarrollo empresarial, se logrará que todos los actores de la cadena de turismo, se formen y se actualicen en las áreas de empresarismo necesarias para el efectivo cumplimiento de su labor que como empresarios desarrollan y con el cual le aportan a la reactivación y al crecimiento de la economía del departamento.	
<b>Tareas</b>	Creación del clúster de turismo	<p>La creación del clúster de turismo, fortalecerá la prestación del servicio en todo el departamento, dados los beneficios que trae consigo el trabajo bajo encadenamientos productivos sectoriales, este en particular con el que se logrará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-una comunicación activa y de relacionamiento gana – gana entre sus actores;</li> <li>-facilidad de negociaciones con el mercado, incluyendo proveedores y clientes (turistas y agencias turísticas a nivel mundial);</li> <li>-Acceso a participación en proyectos y convocatorias nacionales e internacionales;</li> </ul>

		<p>-Reconocimiento y visibilidad del sector para el mundo.</p> <p>- tanto los actores de manera individual como el clúster mismo, serán más productivos y por ende mucho más competitivos.</p> <p>El desarrollo de esta tarea implica:</p> <p>-Identificación y convocatoria de todos los actores que hacen parte de la cadena productiva del turismo.</p> <p>-Socialización del objetivo “creación del Clúster”.</p> <p>-Definición de los participantes.</p> <p>-Propuesta de desarrollo del plan estratégico del nuevo Clúster.</p>
	<p>Formación de los diferentes actores que hacen parte del clúster</p>	<p>La formación empresarial hace parte fundamental de los procesos de innovación y hoy de la reactivación económica que cada región está buscando lograr con su empresariado, de ahí la importancia de la formación de los actores participantes del nuevo Clúster de turismo, dado que todo lo que se haga (en su relacionamiento con el mercado) impactará directamente en las otras empresas vinculadas.</p> <p>Considerando la gran experiencia que en el desarrollo de su actividad tienen, además, de sus conocimientos técnicos, se requiere ahora fortalecer capacidades que como empresarios deben desempeñar.</p> <p>Los temas de formación a impartir son:</p> <p>-Fundamentos de la Administración empresarial (planeación estratégica)</p> <p>-Fundamentos básicos de la administración financiera empresarial</p> <p>- Habilidades gerenciales (Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo).</p> <p>-Innovación empresarial</p> <p>- Servicio y atención al cliente.</p> <p>Todos los temas de formación, además de la connotación general que tienen, tendrán un enfoque a su implementación en empresas prestadoras de servicios de turismo.</p>
	<p>Diseño del plan estratégico del clúster</p>	<p>Para el diseño del plan estratégico del nuevo clúster de turismo, se desarrollarán sesiones de co-creación con todos los actores vinculados al clúster y con la participación (previa invitación) de entidades de apoyo como la Cámara de comercio, SENA (zona Caribe) Una universidad con presencia en el departamento y el Clúster de Turismo; a partir de esta sesión se definirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Caracterización de las cadenas de valor y principales</li> </ul>

		<p>eslabones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA (Fortalezas: Factores críticos positivos con los que se cuenta; Oportunidades: aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando las fortalezas; Debilidades: factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y Amenazas: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)</li> <li>• Identificación de dificultades en el proceso de formación del clúster</li> <li>• Formulación preliminar de objetivos e iniciativas</li> </ul> <p>Establecer los procesos de desarrollo y gestión de clúster</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración de la Planificación Estratégica-PE (al menos a corto plazo 3 años)</li> <li>• Construcción del Plan Operativo Anual (POA) con matrices de planificación de indicadores y metas por cada año</li> </ul> <p>Validación y registro de clúster en la Red Clúster Colombia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestión de registro de clúster en la Red Clúster Colombia</li> <li>•Diligenciamiento de formulario de solicitud de registro.</li> </ul>
<b>Resultados de la Actividad</b>	Una vez finalizada la actividad “Generación de capacidades de desarrollo empresarial” se contará con:	
	-El Clúster de turismo creado y aprobado.	
	-El 100% Los actores que hacen parte del clúster están formados en los temas de capacitación requeridos para el fortalecimiento de sus capacidades empresariales (administrativas).	
	-Un documento con el plan estratégico del clúster.	
<b>Medios de Verificación</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Clúster legalizado</li> <li>- 100 Personas certificadas</li> <li>- 1 Documento técnico</li> </ul>

### ACTIVIDAD 2.3.: Línea de fomento empresarial

<b>Descripción</b>	Teniendo en cuenta la necesidad de contar con empresas de alto nivel y sofisticación para la prestación de servicio en el departamento, se crea la línea de fomento empresarial para el mejoramiento y fortalecimiento de las capacidades técnicas y tecnológicas de los beneficiarios. Se trata de la financiación de 20 proyectos de inversión enfocados a la adquisición, renovación y/o mejoramiento de la infraestructura tecnológica y de servicios. El valor máximo de financiación por proyecto es de \$65.000.000.
--------------------	---

<b>Tareas</b>	Diseño e implementación de convocatoria a prestadores de servicios de turismo	<p>Se desarrollará una convocatoria abierta a las entidades certificadas como prestadoras de servicios de turismo en el departamento, con unos requisitos básicos de participación que garanticen la sostenibilidad de los proyectos en el mediano y largo plazos.</p> <p>Para la postulación se deberá presentar un proyecto de inversión en el cual se justifique la inversión de recursos mediante el análisis costo/beneficio, plan de mercadeo y proyección de ingresos.</p>
	Apoyo a la Formulación proyectos que fortalezcan a los prestadores de servicios para ser susceptibles de financiación por parte de la línea de fomento empresarial	<p>Se contará con el soporte de expertos en formulación de proyectos de inversión, para el acompañamiento en la ideación, diseño y estructuración de las iniciativas a financiar.</p> <p>Se desarrollará mediante mesas de trabajo grupales para la entrega de conceptos, y sesiones personalizadas para la consolidación de los proyectos.</p>
	Financiación de iniciativas	<p>Estas iniciativas serán evaluadas por un grupo de expertos definidos por el comité de dirección del proyecto, bajo los criterios establecidos por los términos de referencia.</p> <p>Una vez identificados los 20 beneficiarios de financiación, se realizará la legalización de los convenios de entrega de recursos.</p>
	Seguimiento a los proyecto y empresarias apoyados financieramente	<p>Se realizará el seguimiento y evaluación constante de los diferentes indicadores establecidos en cada uno de los proyectos financiados, por medio de un comité de seguimiento establecido por el comité directivo del proyecto.</p> <p>Se desarrollará un modelo de seguimiento que permita la generación de alertas tempranas para la toma de decisiones, y la construcción de un repositorio de información que permita la generación de controles de cambios efectivos y transparentes.</p>
<b>Resultados de la Actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria abierta desarrollada.</li> <li>• Apoyo a la formulación de 30 iniciativas de fortalecimiento.</li> <li>• 20 empresarios apoyados con recursos de fortalecimiento.</li> <li>• Modelo de seguimiento implementado.</li> </ul>	

<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de entrega a satisfacción de las actividades realizadas, validadas por las partes.</li> <li>• Informes de ejecución trimestrales, validados por las partes.</li> <li>• Informes de supervisión trimestrales, validados por las partes.</li> <li>• Registro fotográfico.</li> <li>• Bitácoras de seguimiento, validadas por las partes.</li> </ul>
-------------------------------	--

**OBJETIVO 3:** Desarrollar nuevos mercados especializados para la actualización de los productos y servicios.

**ACTIVIDAD 3.1.:** Implementación de productos turísticos de naturaleza en el departamento.

<b>Descripción</b>	<p>Producto turístico es la combinación de prestaciones y elementos tangibles y no tangibles ofrecidos para satisfacer las expectativas de los turistas. El producto turístico es un sistema de componentes ensamblados, capaces de hacer viajar a la gente para realizar actividades que satisfagan sus necesidades, otorgándoles beneficios y satisfacción de manera integral. Por tanto, existirán tantos tipos de turismo o productos como segmentaciones del mercado y motivaciones a viajar existan.</p> <p>Se distinguen dos niveles:</p> <p>Producto turístico global o integral: está formado por los atractivos de la zona, sus infraestructuras, etc. Una de las características fundamentales de este producto es que debido a su complejidad no existe un único responsable, pues están implicados tanto el sector público como el privado.</p> <p>Producto turístico a nivel empresarial: es el conjunto de componentes ofrecido por las distintas empresas turísticas a sus clientes.</p>	
<b>Tareas</b>	FASE 1: Alcance y planificación	<p>Socializar la metodología y el cronograma con el Comité de Seguimiento.</p> <p>Constituir un comité gestor local con los principales actores por cada subregión.</p> <p>Socializar la metodología y el cronograma con el Comité Gestor Primario Local.</p>
	FASE 2: Diagnóstico	<p>El objetivo de esta fase es elaborar un análisis sobre la situación, oportunidades y perspectivas del sector de turismo en el ámbito del destino turístico, que incluya una evaluación de las condiciones del territorio para sentar las bases del desarrollo posterior de la cartera de productos (portafolio), mediante un Diagnóstico que contemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis del contexto económico, social, político y ambiental del destino que contenga: análisis de la población y su estructura demográfica, así como un componente de expresión cultural, tendencias de la población por edad, educación e ingresos, roles de</li> </ul>

		<p>hombres y mujeres en la sociedad, población vinculada a la actividad turística, mapa de actores del destino (es decir, roles y articulación de los diferentes actores y grupos de interés) y climatología.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis de la demanda actual y potencial.</li> <li>• El análisis de la oferta turística: recursos y atractivos turísticos, planta turística, servicios básicos, actividades turísticas y proveedores turísticos locales.</li> </ul>
	<p>FASE 3: Conceptualización del producto turístico</p>	<p>El objeto es la identificación concertada con actores del destino de productos actuales y potenciales, realizar una valoración de las potencialidades turísticas del destino, identificar oportunidades, analizar el grado de aprovechamiento de los recursos y las necesidades para su puesta en valor o potenciación y analizar condiciones de operación actuales para informar el posterior catálogo de productos.</p> <p>Este proceso implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La realización de talleres con la comunidad (con la participación del sector público, privado y líderes comunitarios) para identificar, evaluar y seleccionar de forma participativa los productos turísticos potenciales. Los municipios estarán divididos en tres grupos, para cada grupo se hará un taller en un municipio estratégico que por su ubicación geográfica permita la participación de la comunidad correspondiente.</li> <li>• Los talleres implican el uso de una metodología participativa donde se realizará un ejercicio de ordenación de valoraciones, necesidades y propuestas. Requieren ser selectivos para ganar efectividad, recogiendo la información necesaria para estructura el árbol del problema o necesidad, el árbol de objetivos; identificar alternativas, riesgos y se adelantan las características del proyecto seleccionado (objetivos, productos, actividades, "socios", financiación, etc.) de manera concertada orientando los procesos de reflexión colectiva, asociados a la inteligencia emocional colectiva. Permite una exposición, análisis, concreción y priorización de ideas en el trabajo en grupo mediante un sistema lógico; así como establecer un mapa de afinidades entre elementos o indicadores, causas, percepciones y expectativas, por cada una de las zonas descritas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conceptualización del producto turístico de turismo de naturaleza que integre la temática étnica-cultural, haciendo especial énfasis en las potencialidades y ventajas comparativas de la región objeto del estudio, a partir de la evaluación de los resultados obtenidos en los talleres realizados.</li> </ul>
	<p>FASE 4: Diseño del Producto Turístico</p>	<p>El objeto de esta fase es desarrollar una cartera de productos (portafolio de productos) elaborada a partir de las potencialidades y ventajas comparativas del departamento.</p> <p>Desde el año de 1994 se identificó el turismo como sector de alta potencialidad en Colombia, tras la visita de Michael Porter a Colombia. Bajo este enfoque, se definió la creación de diez clústers para el desarrollo del turismo receptivo en el país. En la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo de Colombia, se definió la importancia del turismo como sector esencial para el desarrollo del país y de las diferentes regiones.</p> <p>La Política de Competitividad, Mercadeo y Promoción Turística definió la competitividad turística como: la capacidad de que un atractivo turístico conjugue a su alrededor unas condiciones que lo diferencien y lo hagan ofertable con posibilidades de venta. Por consiguiente, la competitividad del producto se refiere no solo a la calidad del recurso turístico en sí sino también a los factores que lo diferencian y que lo hacen deseable para los turistas. Entre estos factores se incluye la accesibilidad, la infraestructura, la planta turística, la relación calidad/precio, la seguridad, la imagen y la calidad de la superestructura.</p> <p>El atractivo del destino tiene que ver con una combinación de factores: la reputación, el “exotismo” (entendido como lo que es diferencial respecto de los mercados emisores), la novedad, estar de moda, la oferta de actividades y su deseabilidad. Ser un destino poco explotado, ofrecer experiencias únicas o que se oiga hablar bien de nosotros puede ser una ventaja comparativa.</p> <p>Para que el proyecto sea un éxito, es necesario considerar la vocación del territorio, los factores competitivos a escala territorial (elementos diferenciales y el papel de las instituciones, agentes empresariales y residentes) y las necesidades de los visitantes, si bien no sean obvias. Y para que ofrezca</p>

		<p>resultados en el corto o medio plazo y genere un efecto demostrativo hay que partir de realidades y no de futuribles. Esto excluye los entornos con ausencia de servicios, suministros e infraestructuras adecuadas, capacidad receptiva suficiente o seguridad.</p> <p>La selección se hará en función de criterios de impacto (económico y social), atractivo, rentabilidad, innovación.</p> <p>Este proceso se desarrollará mediante trabajo de gabinete (reunión de expertos del proyecto) y participaciones puntuales de proveedores u operadores turísticos locales.</p> <p>Los productos serán desarrollados en formato “ficha” con el desarrollo de la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre (sugereente).</li> <li>• Concepto de producto.</li> <li>• Beneficios asociados para el turista.</li> <li>• Atributos, componentes y niveles.</li> <li>• Comercialización (directa, canal, etc.).</li> <li>• Público objetivo.</li> <li>• Indicadores que evalúen la sostenibilidad ambiental y sociocultural de los productos al ser implementados.</li> <li>• Determinar eventuales necesidades de intervención pública y privada e identificar eventuales fuentes de financiación para los proyectos de intervención para la implementación de los productos.</li> </ul>
	<p>FASE 5: Plan de Implementación</p>	<p>El objeto de esta fase es desarrollar un Plan de Acción para la implementación de los productos turísticos del departamento de Chocó.</p> <p>Son tareas de esta fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un plan de acción junto con el Comité Gestor Local y un cronograma de implementación, con definición de responsabilidades.</li> <li>• Consolidar y validar el plan de acción con representantes del ente territorial, miembros del comité conformado y la Gobernación de Chocó.</li> </ul> <p>Entregables</p> <p>Entregable de esta fase es un documento de diagnóstico que contenga:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del contexto económico, social, político y ambiental.</li> <li>• Caracterización del mercado turístico (oferta y demanda) y sus tendencias.</li> <li>• Análisis de las inversiones públicas y privadas clave: proyectos de inversión general relevantes en la zona, relacionados al turismo, públicos y privados.</li> <li>• Mapa de actores.</li> <li>• Un análisis DOFA.</li> <li>• Documento conteniendo el listado con nombres de integrantes del comité, plan de acción y cronograma de implementación, con definición de responsabilidades.</li> <li>• La conceptualización definida de acuerdo con los talleres realizados.</li> <li>• Documento-cartera de productos (portafolio), con detalle de la identidad del producto, sus atributos y características tangibles e intangibles, necesidades para su potenciación y mejoras a implementar y necesidades de intervención pública.</li> </ul>
<b>Resultados de la Actividad</b>	-	3 productos turísticos de naturaleza implementados.
<b>Medios de Verificación</b>	-	Bitácoras de ejecución de las actividades. - Actas de entrega a Satisfacción.

**ACTIVIDAD 3.2.:** Plan estratégico de mercadeo y comercialización de turismo del departamento

<b>Descripción</b>	<p>La planeación estratégica y comercialización dirigida al turismo es fundamental para garantizar el éxito y lograr la sostenibilidad en el mercado, a través del conocimiento que se adquiere para identificar los diferentes escenarios futuros, en función de adaptarse al entorno y definir estrategias adecuadas para lograr los objetivos propuestos.</p> <p>Es un ejercicio que permite tener una visión holística, es decir mayor información para mejorar la toma de decisiones en el entorno externo, identificando las oportunidades y amenazas. Al igual que las decisiones internas con el fin de aumentar el desempeño del sector traducido en una gestión más eficaz y eficiente que genere un incremento representativo en los turistas nacionales e internacionales.</p>
--------------------	--

<p style="text-align: center;"><b>Tareas</b></p>	<p>Realizar un diagnóstico del estado actual del turismo en el departamento</p>	<p>Alistamiento para el desarrollo del plan estratégico como la identificación de los Stakeholders, la alineación documental y taller de apropiación de cambio.</p> <p>Realización de un benchmarking que permita comparar los niveles de avances del turismo a nivel nacional e internacional.</p> <p>Construcción de un árbol de Competencias desde líneas, productos y/o servicios ofrecidos por los prestadores de servicios de turismo, este instrumento de análisis y de evolución de las competencias tecnológicas, productivas, sociales, culturales, ambientales y comerciales que existen en el departamento.</p> <p>Realización del análisis de tendencias y prospectiva con los que se definen las variables estratégicas claves identificando cuáles de esas condiciones se consideran oportunidades y cuáles amenazas para el correcto desarrollo del sector para el departamento.</p> <p>Elaboración de la matriz DOFA del sector de turismo, a través de la cual se logrará la construcción de las diferentes estrategias de planeación de marketing y comercialización.</p> <p>Teniendo en cuenta que la Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción, para alcanzar dichos objetivos, se desarrollará una Planeación del tipo “participativo”, bajo la metodología Execution Premium de Kaplan y Norton, Future Search y Lean Innovation.</p> <p>La metodología de Kaplan y Norton cuenta con 6 etapas que van desde el desarrollo de la estrategia hasta el seguimiento en su implementación.</p>
	<p>Formular las estrategias de mercadeo para promover el turismo a nivel nacional e internacional</p>	<p>Formular la estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?</p> <p>Diseño del modelo de negocios unificado para la SCARE estableciendo la propuesta de valor.</p> <p>Creación del mapa estratégico ¿Cómo expresamos nuestra estrategia? desarrollo de un modelo integrado y amplio de la estrategia que unifique los diversos componentes del plan.</p> <p>Selección de indicadores y metas ¿Cómo medimos nuestra estrategia? convertir las declaraciones del rumbo estratégico en indicadores y metas que puedan relacionarse con el turismo.</p> <p>Presupuesto/Fondeo</p>

		<p>¿cómo asignamos presupuesto o fondos a las iniciativas estratégicas? presupuestar y realizar una gestión específica a las iniciativas estratégicas.</p> <p>Definición de un modelo de operación</p> <p>Road Map para puesta en marcha del plan estratégico definiendo los hitos y las actividades prioritarias para la puesta en marcha.</p> <p>Implementación de estrategias de comercialización y mercadeo propuestas.</p>
	Establecer el mecanismo de seguimiento y control para el plan estratégico de mercadeo	Se requiere una estrategia de seguimiento y control del plan estratégico de mercadeo y comercialización que permita evaluar constantemente el cumplimiento de lo establecido a través de la validación de las metas e indicadores.
<b>Resultados de la Actividad</b>	<p>-Un documento con el plan estratégico y de comercialización del turismo.</p> <p>- No. de estrategias de comercialización y mercadeo implementadas para promocionar el turismo.</p>	
<b>Medios de Verificación</b>	<p>1 documento técnico con el plan estratégico de mercadeo y comercialización del turismo para el departamento.</p> <p>Estrategias de comercialización y mercado implementadas.</p>	

### ACTIVIDAD 3.3.: Participación en ferias

<b>Descripción</b>	<p>La participación en ferias internacionales de turismo y los viajes de familiarización son un modo dinámico de promocionar, publicitar, comunicar, difundir y mercadear destinos turísticos y su propuesta de valor.</p> <p>En primer lugar, los viajes de familiarización son utilizados para dar a conocer una región y sus productos turísticos, pero para su desarrollo es necesaria la participación de los actores turísticos del departamento y de un viaje para los invitados internacionales diferenciado y de calidad. El viaje de familiarización propuesto es multipropósito, es un Fam Trip porque se dirige a operadores turísticos y agencias de viajes priorizadas en el exterior, también es Press Trip porque se dirigirá a periodistas profesionales y con reconocimiento en temas turísticos, y por último Blog Trip donde blogeros e influencer que realizan su actividad promocional a través de internet o redes sociales donde relatan las experiencias durante su viaje.</p> <p>La participación en ferias internacionales es fundamental en cualquiera de sus roles, sea como expositor o visitante. Es necesario darle una</p>
--------------------	---

	connotación cada vez mayor al departamento el exterior como destino de clase mundial. Es por esto que se planea asistir a las principales ferias
<b>Tareas</b>	Revisión de eventos de promoción turística internacional que armonicen con la vigencia de la actividad en el proyecto y que se ajuste a los presupuestos. Se espera asistir al menos a dos ferias internacionales relevantes, y como mínimo que en el grupo asistente se encuentre un actor privado, uno institucional y uno gubernamental.
	Planeación de viaje de familiarización, donde se determinarán prospectos alineados al público objetivo, fecha de desarrollo, pernoctación, servicios de restauración, desplazamientos (externos e internos), ruta de desarrollo, y actores responsables de las actividades.
	Diseño de presupuesto alineado a los intereses de la actividad, asegurando la mayor cobertura posible de invitados al viaje de familiarización, y la máxima participación de actores a las dos ferias internacionales.
	Ejecución del viaje de familiarización (Fam trip, Press Trip y Blog Trip) en
	Visita o participación a dos ferias internacionales con actores gubernamentales, institucionales y empresarios del sector turismo del departamento.
<b>Resultados de la Actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de un viaje de familiarización al departamento por parte de actores relevantes de operadores, prensa y bloggers turísticos.</li> <li>- Asistencia o participación a dos ferias internacionales turísticas.</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento que contiene planeación y presupuesto de la actividad, y evidencia de la ejecución del viaje de familiarización</li> <li>- Listados de asistencia, fotografías y videos de las actividades.</li> </ul>

#### ACTIVIDAD 3.4.: Eventos

<b>Descripción</b>	Realización de dos eventos de socialización y visibilización de las expectativas y resultados del proyecto.	
<b>Tareas</b>	Planeación	Validación de grupos de interés para la socialización del proyecto. Identificación del espacio de desarrollo de los eventos. Convocatoria.
	Ejecución	Desarrollo de contenidos. Contratación de panelistas. Adecuación de las instalaciones
<b>Resultados de la Actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 eventos realizados.</li> </ul>	

<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de asistencia.</li> <li>- Registro fotográfico.</li> </ul>
-------------------------------	--

**ACTIVIDAD 3.5.:** Coordinación administrativa, jurídica y financiera del proyecto.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Las actividades de administración serán ejecutadas por profesionales que realizan funciones que permiten el cumplimiento del alcance del proyecto, directamente relacionadas en la creación de empresas de base tecnológica y contribuyen a acelerar el crecimiento y viabilizar proyectos empresariales innovadores.</p> <p>El trabajo de la administración está relacionado a las actividades de planificación, organización, dirección y control del proyecto (personal, presupuesto, equipos, materiales, entre otros) para satisfacer los requerimientos técnicos y económicos que permitan finalizar con éxito el proyecto.</p>	
<b>RECURSOS</b>	Talento Humano	<p>Se contará con un equipo dedicado a la gestión administrativa del proyecto desde los ámbitos técnico, jurídico y financiero.</p> <p>Un equipo conformado por 3 personas con especialización en gestión de proyectos de inversión pública.</p>
<b>RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar, procesar y transmitir documentos, facturas, correos electrónicos y cualquier otro tipo de información necesaria para la adecuada ejecución del proyecto y solicitados por la supervisión del convenio.</li> <li>• Realizar las gestiones administrativas de compra de productos y/o servicios, así como las correspondientes comunicaciones con proveedores, contratistas y supervisión del convenio.</li> <li>• Realizar las gestiones administrativas de personal, de acuerdo con la normativa laboral vigente y las instrucciones internas de la empresa.</li> <li>• Llevar a cabo los registros contables, a través de las correspondientes aplicaciones informáticas.</li> <li>• Realizar gestiones administrativas ante la administración pública, encargarse de la presentación de documentos requeridos en tiempo y forma, entre otras.</li> <li>• Tramitar documentos o comunicaciones internas o externas a partir de órdenes recibidas, información obtenida y/o necesidades detectadas.</li> <li>• Clasificar, registrar y archivar comunicaciones y documentos según las técnicas apropiadas y los parámetros establecidos.</li> <li>• Prestar apoyo administrativo a la organización de las tareas y a la elaboración de la documentación regular de los proyectos del Programa de campo.</li> <li>• Apoyar la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades del proyecto.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el archivo físico y digital de documentos de acuerdo con las normas.</li> <li>• Ejecutar procesos administrativos relacionados con la preparación y acompañamiento de contratos de RRHH, adquisición de equipos y servicios; incluyendo el pago de personal, compras de materiales y equipos, cartas de acuerdos;</li> <li>• Proveer soporte operacional y administrativo a la organización y la realización de eventos y talleres realizados en el ámbito del proyecto.</li> <li>• Mantener un registro digital y/o físico de: oficios, actas de supervisión, actas de reuniones, documentación general del proyecto, contratos o convenios celebrados, profesionales contratados por el proyecto (hojas de vida, contrato, informes, relación de pagos), seminarios, talleres, publicaciones realizadas. Informes de avance.</li> <li>• Realizar junto con el personal de proyecto el seguimiento de las tareas, actividades y compromisos haciendo uso de las herramientas de seguimiento y evaluación.</li> </ul>
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	Documento informe que contenga de las actas e informes legal, técnico y financiero.

**ACTIVIDAD 3.6.:** Supervisión técnica, administrativa, jurídica y financiera

<b>Descripción</b>	<p>El propósito de la supervisión es establecer derroteros para ejercer el seguimiento y control de la ejecución del proyecto a cargo de la entidad contratista para proteger de esta manera el uso adecuado de los recursos y lograr transparencia en las obligaciones del convenio, es por esta razón que la supervisión estará a cargo de una entidad externa a los aliados del proyecto.</p> <p>Teniendo en cuenta la ley 1474 de 2001, la supervisión consistirá en el seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico que, sobre el cumplimiento del objeto del convenio, es ejercida por la misma entidad estatal contratante.</p>
<b>Tareas</b>	<p>Realizar la supervisión técnica del proyecto para esto es necesario estudiar todos los documentos que conforman el convenio. Verificar y aprobar la localización de los trabajos y de sus condiciones técnicas para iniciar y desarrollar el proyecto. Constatar según el caso la existencia de autorizaciones, estudios, cálculos, especificaciones y demás consideraciones técnicas que estime necesarias para realizar el seguimiento del objeto pactado. Verificar que el contratista suministre y mantenga el personal o equipo definido, con las condiciones e idoneidad pactadas inicialmente y exigir su reemplazo cuando fuere necesario. Estudiar y decidir los requerimientos de carácter técnico que no impliquen modificaciones a los contratos generados. En caso de requerir modificaciones justificar y solicitar los ajustes, aportando la</p>

documentación requerida para el efecto. Controlar el avance del proyecto con base en el cronograma previsto y recomendar los ajustes a que haya lugar. Controlar e inspeccionar permanentemente la calidad de las actividades, equipos, materiales, tecnologías; y supervisar los ensayos o pruebas necesarias para el control del mismo. Efectuar las justificaciones técnicas o económicas a que haya lugar y que se requieran durante la etapa contractual y poscontractual o en los requerimientos que para el efecto formule la dependencia interesada. Velar por el cumplimiento de las normas, especificaciones técnicas y procedimientos previstos para la ejecución de las actividades contractuales y post-contractuales. Verificar las entregas de los bienes o la prestación de los servicios, de conformidad con lo establecido en convenio, dejando la constancia y justificación escrita respectiva. Proyectar las respuestas a los informes presentados o a las preguntas formuladas por los organismos de control del Estado o por cualquier autoridad o particular facultado para ello. Abrir y llevar registro de las novedades, órdenes e instrucciones impartidas durante el plazo del convenio. Llevar a cabo las demás actividades conducentes al desarrollo del objeto contractual, conforme con los requerimientos técnicos pertinentes. Certificar el cumplimiento del proyecto en sus diferentes etapas de ejecución.

Acopiar la documentación producida en la etapa precontractual que se requiera a fin de contar con el máximo de información sobre el origen de los contratos. Establecer mecanismos ágiles y eficientes para el desarrollo de la supervisión. Evitar que sus decisiones interfieran injustificadamente en las acciones del contratista. Verificar que existan los permisos necesarios para la ejecución del objeto contractual. Llevar estricto control sobre la correspondencia que se produzca por las partes durante la ejecución de los contratos, de tal forma que el Departamento intervenga oportunamente frente a las solicitudes presentadas. Organizar la información y documentos que se generen durante la ejecución del convenio, manteniéndola a disposición de los interesados y enviar, una vez se produzca, copia de la misma a la dependencia correspondiente. Coordinar con las dependencias de las partes que tengan relación con la ejecución del convenio, para que éstas cumplan con sus obligaciones. Dentro de esta función se entiende incorporada la de efectuar seguimiento a las actuaciones contractuales. Definir los cronogramas que se seguirán durante el trámite de las etapas contractual y post-contractual. Integrar los comités a que haya lugar y participar de manera activa y responsable en su funcionamiento, dejando constancia de las diferentes reuniones que se celebren y decisiones que se adopten. Atender, tramitar o resolver toda consulta que eleven las partes, de forma tal que se imprima agilidad al proceso de la solución de los problemas que se deriven del desarrollo de la actividad contractual. Tramitar las solicitudes de ingreso del personal y equipos del contratista o de personas externas a las áreas de influencia del contrato. Procurar que por causas atribuibles a las partes no sobrevenga mayor onerosidad, es decir, no se rompa el equilibrio financiero del convenio. Programar y coordinar con quien sea necesario reuniones periódicas para analizar el

	<p>estado de ejecución y avance del proyecto. Presentar informes sobre el estado de ejecución y avance del proyecto o contratos derivados del mismo, con la periodicidad que se requiera, atendiendo el objeto y naturaleza del mismo y un informe final de su ejecución. Exigir el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene, salud ocupacional y ambiental que sean aplicables. Adelantar cualquier otra actuación administrativa necesaria para la correcta administración del proyecto.</p> <p>Realizar la supervisión legal del convenio para esto es necesario estudiar todos los documentos que conforman el convenio. Una vez suscrita el acta de inicio del convenio, verificar que se otorguen las garantías exigidas y velar por que estas permanezcan vigentes hasta su liquidación. Promover el oportuno ejercicio de las facultades de dirección y reorientación de la acción contractual que competen a las partes, en especial el ejercicio de las prerrogativas extraordinarias y mecanismos de apremio previstas en la ley. Verificar que los subcontratos estén debidamente aprobados. Emitir concepto sobre la viabilidad de suscribir adiciones o modificaciones a los contratos generados. Velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales que se generen con relación a los contratos. Estudiar y analizar las reclamaciones que presente la parte ejecutora y hacer las recomendaciones a que haya lugar. Suscribir todas las actas que se produzcan con ocasión de la ejecución del proyecto. Preparar en conjunto con las partes intervinientes en el proyecto el acta de liquidación o proyectar dicha liquidación unilateral cuando las condiciones así lo ameriten. Verificar que la ejecución se desarrolle dentro del plazo o vigencia del proyecto, y de acuerdo con los valores establecidos. Informar oportunamente los atrasos o situaciones o, en general, cualquier hecho que pueda dar origen a la toma de acciones de tipo contractual y/o aplicación de sanciones y, en general, al inicio y desarrollo de las actividades judiciales o extrajudiciales respectivas. Informar a Minciencias las circunstancias y hechos que considere afectan la conducta transparente y ética de los servidores públicos y contratistas. Las demás que de conformidad con la normatividad vigente y con su naturaleza correspondan a la función de supervisión.</p>
<p><b>Resultados de la Actividad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones con el equipo administrativo, técnico, financiero y legal de parte del contratista.</li> <li>● Realizar visitas de seguimiento para verificación de cumplimiento del convenio.</li> <li>● Controlar la ejecución presupuestal y trámites de pagos, los cuales deben corresponder a lo establecido en el convenio.</li> <li>● Elaboración de informes de seguimiento para cada uno de los componentes de la supervisión.</li> <li>● Realizar los trámites requeridos para modificaciones o ajustes al convenio.</li> <li>● Realizar al contratista los llamados de atención que sean necesarios que eviten riesgos en la ejecución del convenio.</li> <li>● Realizar el registro de información en los sistemas que disponga Minciencias para el seguimiento del convenio.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de actas de recibo como soporte de verificación de la información y documentación del convenio, cuando esta sea solicitada.</li> <li>• Seguimiento de las garantías y obligaciones del convenio.</li> </ul>
<b>Medios de Verificación</b>	Informes trimestrales de supervisión validados por las partes.

### 13. CADENA DE VALOR

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Fortalecer la oferta de productos y servicios de turismo, como estrategia de reactivación económica de alto impacto para el desarrollo sostenible del departamento de Chocó	Fortalecer el ecosistema de desarrollo, operación e innovación turística del departamento	3503030 Documentos de lineamientos técnicos	Actualización del plan de desarrollo turístico del departamento
			Actualización de Política Pública de turismo del departamento
	Implementar procesos de innovación y sofisticación de productos y servicios de turismo	3502036 Servicio de apoyo financiero para la competitividad turística	Certificación de competencias para los prestadores de servicios turísticos
			Generación de capacidades de desarrollo empresarial
			Línea de fomento empresarial
	Desarrollar nuevos mercados especializados para los productos y servicios desarrollados	3502012 Servicio de apoyo para la modernización y fomento de la innovación empresarial	Implementación de Productos turísticos de naturaleza en el departamento (3)
			Plan estratégico de mercadeo y comercialización de turismo del departamento
			Participación en ferias
			Eventos
			Supervisión administrativa, jurídica y financiera









## 15. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL PROYECTO

A continuación, se describen los impactos esperados del proyecto, teniendo en cuenta los productos y entregables propuestos en él.

**A. Cualificación de recurso humano:** La cualificación del talento humano en servicio se concibe como un proceso estructurado en el que las personas actualizan y amplían sus conocimientos, resignifican y movilizan sus creencias, imaginarios, concepciones y saberes, perfeccionan y/o fortalecen sus capacidades y prácticas cotidianas, con el propósito de mejorar en un campo de acción determinado. En este orden de ideas, el sector turismo es uno de los que requiere mayor nivel de inversión en este tipo de iniciativas, debido a los bajos niveles de certificación con que cuentan los prestadores de servicios y la informalidad que esto representa para el territorio. Se ha propuesto en la ruta de intervención del presente proyecto un grupo de tres elementos de certificación fundamentales para el desarrollo de la actividad turística de calidad:

- Certificación de competencias para los prestadores de servicios turísticos: Actividad en alianza con la Cámara de Comercio del departamento.
- Asociatividad: Procesos de entrenamiento para el desarrollo de clusters productivos estratégicos.
- Cumplimiento de normativas: para la certificación de la calidad de los servicios ofertados por los prestadores y demás empresas que conforman la cadena de valor del turismo.

Estos procesos de cualificación se establecen desde el cumplimiento de los siguientes conceptos base:

**Flexibilidad:** Implica estructurar procesos de cualificación abiertos (no rígidos ni mecánicos) en los métodos, contenidos y estrategias de modo que respondan de manera diferencial, significativa y pertinente a las características del contexto y de quienes participan en el proceso, con sus conocimientos y sus experiencias como base.

**Autonomía:** Indica que la cualificación debe fomentar la capacidad de las personas asociadas a las diferentes empresas del sector, para reconocerse como protagonista de su propia historia, capaz de pensar y decidir por sí mismo, y de interactuar con otros y con los demás actores del sistema en la construcción de proyectos colectivos.

**Constructividad:** Sugiere la capacidad que tiene la cualificación para promover que los beneficiarios directos del proceso revisen sus propias acciones y las reorienten o fortalezcan.

**B. Transferencia de conocimiento y tecnología:** La Transferencia de Conocimiento y Tecnología se refiere normalmente (tipo vertical) a la transmisión del conocimiento científico y tecnológico generado en las universidades y centros de investigación al tejido social y productivo.

La Transferencia de Conocimiento y Tecnología (TCT) definida desde la perspectiva de los Sistemas de Innovación, comprende un conjunto de acciones en distintos niveles realizadas por diferentes instituciones de manera individual y agregada para el desarrollo,

aprovechamiento, uso, modificación y la difusión de nuevas tecnologías e innovaciones, y que constituye el marco en el que los gobiernos aplican políticas para contribuir en los procesos de innovación. La TCT requiere de un sistema de instituciones públicas y privadas interconectadas para crear, almacenar y transferir información, conocimientos, habilidades y competencias.

El proceso de transferencia resulta enriquecedor para todas las partes:

**Para las empresas**, la transferencia de conocimiento y tecnología puede convertirse en una fuente importante de innovaciones y de mejora de la competitividad.

**Para los centros de generación de conocimiento**, ya que así consiguen incrementar el valor generado por sus investigaciones y dotarlas de aplicación práctica.

Pero sin duda, la beneficiada final del proceso de transferencia de conocimiento y tecnología es la sociedad en general, ya que posibilita el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, que garantiza el bienestar de los ciudadanos. Dos de las principales fuentes de innovación empresarial son: La I+D interna y los proyectos conjuntos con centros de investigación, que dinamizan el proceso de transferencia de conocimiento y tecnología.

Es así como en el presente proyecto se pretende garantizar la implementación de nuevos procesos innovadores en el sector turístico del departamento, con las actividades que se listan a continuación:

- Implementación de tres Productos turísticos de naturaleza en el departamento.
- Implementación de Plan estratégico de mercadeo y comercialización de turismo del departamento.
- Implementación de instrumentos de promoción, publicidad, comunicación e imagen.

**C. Fortalecimiento institucional:** El PNUD define la “capacidad” como la habilidad de los individuos, instituciones y sociedades para desempeñar funciones, resolver problemas, establecer y alcanzar objetivos de manera sostenible, en el marco de su propia visión de desarrollo. Desde la perspectiva del desarrollo internacional, muchos términos del idioma inglés son usados de manera indistinta como sinónimos, en alusión al tema de Desarrollo Institucional. Éstos incluyen: institutional development, capacity development, capacity building, institutional strengthening, technical assistance. En castellano, todos los conceptos anteriores, usados desde la perspectiva del desarrollo, se asocian exclusivamente a la noción de Desarrollo Institucional o Desarrollo de Capacidades.

El desarrollo de capacidades o desarrollo institucional es, por lo tanto, el proceso a través del cual las habilidades necesarias para el desarrollo son fortalecidas, adaptadas y sostenidas a través del tiempo. El desarrollo de capacidades es un proceso endógeno y particularizado impulsado a nivel interno, cuyos resultados suelen darse a largo plazo y tras una evolución no lineal. Esto es debido principalmente a la complejidad de su naturaleza, ya que de manera inherente, se trata de un proceso altamente político.

El PNUD aborda el desarrollo de capacidades desde un enfoque que consta de tres niveles: individual, institucional y social. Sin lugar a duda, éstos son interdependientes,

ya que su concepción de manera aislada, da pie a un desarrollo asimétrico e inefectivo. Esta visión más integral del desarrollo de la capacidad contrasta con convicciones previas que proponían que los países más pobres podían avanzar simplemente recortando sus administraciones públicas y reduciendo las distorsiones del mercado. El desarrollo de las capacidades requiere mucho más que todo ello. Es así como en el presente proyecto se aborda este fortalecimiento desde las siguientes propuestas:

- Actualización del plan de desarrollo turístico del departamento.
- Implementación de comité permanente de alto nivel de seguimiento al plan.
- Estructuración de agenda regional de proyectos de inversión del sector turismo.
- Actualización de Política Pública de turismo del departamento.
- Desarrollo de lineamientos y estándares de regulación para los prestadores de servicios de turismo.
- Generación de capacidades de desarrollo empresarial, mediante la generación de las condiciones de creación del Clúster de Turismo del departamento.

## 16. ANÁLISIS DE INGRESOS Y BENEFICIOS

Se espera contar con un incremento del 0,5% en el PIB anual, una vez finalizado el proyecto, de acuerdo con el incremento en las ventas y niveles de comercialización derivadas del desarrollo de nuevos procesos de innovación y competitividad de la base empresarial del sector turismo departamento.

CONCEPTO	VALOR
PIB Departamental 2020	4,3 billones de pesos
0,5% del PIB	\$21.500.000.000
Valor total del proyecto	\$8.458.159.852
Relación Costo/Beneficio	1,63

De acuerdo con esta información el proyecto se considera VIABLE, toda vez que el Departamento Nacional de planeación ha establecido la relación Costo/Beneficio mínima en 1,09

## 17. ANÁLISIS DE RIESGOS

A continuación se presenta la matriz de análisis de riesgos, de acuerdo con los términos de ejecución del proyecto.

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
----------------	------------------------	--------------	---------	-----------------------

Administrativo	Poca voluntad institucional para el desarrollo de los diferentes componentes del proyecto.	Bajo	Alto	Se establecerán desde el inicio del proyecto, una serie de instancias de comunicación, construcción y concertación conjuntas, con representantes de los diferentes grupos y entidades de interés de los territorios, para la asignación de responsabilidades y formalización de acuerdos de participación.
Asociados a fenómenos de origen biológico: plagas, epidemias	Recrudescimiento de la pandemia por COVID-19 que no permite la participación presencial de los actores del proyecto en el desarrollo de las actividades	Medio	Medio	Se desarrollarán las estrategias de la forma y en los espacios más propicios para cumplir con la normativa y las disposiciones legales.

Administrativo	Bajo compromiso institucional con el desarrollo de las actividades propias que garanticen la sostenibilidad de las capacidades	Bajo	Alto	Se establecerán desde el inicio del proyecto, una serie de instancias de comunicación, construcción y concertación conjuntas, con representantes de los diferentes grupos y entidades de interés de los territorios, para la asignación de responsabilidades y formalización de acuerdos de participación.
Operacional	Poco apoyo de los medios de comunicación locales para la promoción de las estrategias y actividades del proyecto	Bajo	Medio	Se establecerán desde el inicio del proyecto, una serie de instancias de comunicación, construcción y concertación conjuntas, con representantes de los diferentes grupos y entidades de interés de los territorios, para la asignación de responsabilidades y formalización de acuerdos de participación.

Administrativo	Bajos niveles de participación de los diferentes involucrados en las prácticas	Alto	Medio	Se establecerán acuerdos formales con las entidades, en los cuales se identificarán las responsabilidades asumidas en cada uno de los productos y actividades del proyecto.
Administrativo	Pérdida de información del proyecto debido a procesos logísticos.	Alto	Medio	Se contará con los equipos para la digitalización y resguardo en tiempo real, de la información del proyecto.
Administrativo	Baja participación de los grupos de interés convocados	Bajo	Alto	Se establecerán desde el inicio del proyecto, una serie de instancias de comunicación, construcción y concertación conjuntas, con representantes de los diferentes grupos y entidades de interés de los territorios, para la asignación de responsabilidades y formalización de acuerdos de participación.

Operacional	Bajos niveles de apoyo a la gestión en cuanto a elementos de logística necesarios para la ejecución del componente	Bajo	Medio	En las instancias de comunicación, construcción y concertación, se analizarán los requerimientos de servicios, espacios y demás elementos de soporte que deben suministrar las entidades de soporte al proyecto, para la adecuada gestión de los mismos y el cumplimiento en términos de calidad, tiempo y alcance.
-------------	--	------	-------	---

## 18. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La sostenibilidad de la propuesta se plantea a partir de tres conceptos básicos:

**SOCIEDAD CIVIL:** Durante los años anteriores, gran parte de la cooperación se ha orientado a fortalecer las capacidades de los gobiernos y de las organizaciones estatales. La sociedad civil ha recibido mucha menos atención. Siendo concebidos los ciudadanos como los beneficiarios finales y pasivos del desarrollo o, en el mejor de los casos, como operadores de algunos de los programas, se nos ha olvidado que cumplen, o deberían cumplir, un papel esencial en otras instancias adicionales que las de simple beneficiarios: como vigilantes de la gestión gubernamental, como aliados y como soporte de los propósitos del desarrollo, como opinión pública y como consumidores de servicios.

Al parecer, el haberse olvidado estos roles de los ciudadanos, ha sido una de las razones por la que tantos esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de los países han fracasado, siendo sus resultados insuficientes, de corta duración, no sostenibles y, en ocasiones, contraproducentes en términos de desarrollo.

Afirma M. Walzer que la sociedad civil es el espacio de asociación humana sin coerción y la trama de relaciones entre particulares que ocupa dicho espacio. En ella, se produce y reproduce el espíritu cívico; es el reino de la fragmentación pero también de las solidaridades concretas y auténticas, en la cual nos convertimos en hombres y mujeres sociales. La sociedad civil implica, por lo tanto, formas de organización social, estables y permanentes.

Organizada en esa mirada de pequeñas, medianas y grandes organizaciones que constituyen el sector de las organizaciones de base, organizaciones no gubernamentales, tercer sector, sector no lucrativo, etc.

Las agencias de desarrollo, como el BID, la OIT, la OEA o el PNUD reconocen cada vez más a estas organizaciones de la sociedad civil como interlocutores válidos en las diferentes etapas de los programas y proyectos de desarrollo. Más de un documento, por ejemplo, señala que la “participación habilita y pone en acción a las personas como actores y supervisores de su propio desarrollo; es uno de los objetivos del desarrollo y uno de sus medios. Puede ayudar a crear y mantener democracias estables y buen gobierno así como crecimiento económico” (BID, Libro de Consulta sobre Participación).

La comunidad organizada puede, entonces, cumplir un papel preponderante a lo largo de las diferentes tareas relacionadas con el desarrollo. Participar, actuar, opinar, defender posiciones, y representar determinados intereses colectivos, son todas ellas acciones que pueden desempeñar las organizaciones de la sociedad civil.

Se puede hablar entonces de una legitimidad basada en la efectividad: trayectoria de la institución y de sus miembros, capacidad profesional, capacidad de generar alianzas, capacidad de hacer presencia en diferentes espacios, transparencia, gobernabilidad, etc. En suma, una legitimidad basada en capacidades; razón por la cual este concepto es uno de los más desarrollados a partir de los productos y entregables del proyecto.

**FUNCIONAMIENTO DE LOS MERCADOS:** La evolución de la economía del desarrollo tras el “fracaso” del llamado Consenso de Washington ha llevado a Gobiernos, sociedad civil, sector privado y organismos multilaterales a reconocer crecientemente la importancia de las instituciones para la consecución de un crecimiento sostenible y conducente a la reducción de la pobreza. El interés de la literatura se centra ya así no sólo en el análisis de precios relativos y reformas “macro”, que consideran que las instituciones florecerán espontáneamente. El énfasis se desplaza al Fortalecimiento Institucional y la gobernabilidad de un país.

La seguridad jurídica, transparencia e igualdad ante la ley constituyen sin duda la condición necesaria más importante para el desarrollo del sector privado y el crecimiento sostenible de las economías. Las acciones en éste ámbito se centran en las políticas y actuaciones que tiendan a reducir el costo país y, en particular, el costo para el sector privado de las distorsiones en el funcionamiento y articulación de los mercados. Se trata así de sentar las bases de las condiciones que liberen el sector privado y le permitan alcanzar su producto potencial. En este caso se aborda este condicional desde:

- Reglas de funcionamiento, certificación de calidad.
- Regulación adecuada para el sector.

Como se señaló antes, junto con los incentivos están también las capacidades, es decir, cómo puede organizarse el sector privado para mejorar su competitividad. Áreas propuestas en este sentido son:

- Desarrollo de los vínculos entre pequeñas empresas y grandes, articulando la cadena de valor en cluster industriales.
- Aprovechar la creciente sensibilización del sector privado como agente de desarrollo integrador, a través de políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

- Fomentar en particular oportunidades de negocio en la base de la pirámide, considerando las posibilidades de la población de menores recursos como productores y consumidores en mercados que sirvan a la mayoría.
- Articulación de alianzas público-privadas para la provisión de servicios e infraestructuras.
- Mejora de la cultura empresarial y alentando el espíritu emprendedor mediante redes financieras y empresariales socialmente responsables.

#### 19. INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	MEDIDA/META	FECHA DE ENTREGA DE ACUERDO AL CRONOGRAMA
Informes de Supervisión del Proyecto	Número / Nueve (9)	Entrega de informes trimestrales, durante la ejecución del proyecto

#### 20. RESUMEN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

ENTIDAD	FUENTE DEL RECURSO	VALOR
Valor solicitado a Cooperación Internacional	Recursos de la entidad cooperante	\$ 8.458.159.852
GEInnova	Valor de contrapartida en especie: - Coordinación del proyecto. - Personal de apoyo y soporte a la coordinación.	\$445.166.308
<b>TOTAL</b>		<b>\$8.903.326.160</b>