



Proyecto común R4-P5-01

TURDEL : aplicación de una estrategia integrada de desarrollo turístico sostenible

Informe final

I. Actividades y valuaciones

II. Informe financiero

Bernard BERMILS
Coordinador del proyecto

Juño de 2004

I. Actividades y valuaciones

Cap. I. Descripción del proyecto inicial y modificaciones menores a la mitad del camino

I. Objetivos del proyecto

El proyecto TURDEL apunta a la aplicación de una estrategia integrada de desarrollo turístico sostenible, comprometiendo en un proceso de fertilización cruzada a los asociados que disponen de ventajas turísticas a la vez comunes y específicas, y actuando en el marco de estrategias de desarrollo territorial integrado de sus ciudades y regiones respectivas.

II. Asociación

La asociación está constituida por las ciudades de Tarija y Sucre (Bolivia), Salta y San Salvador de Jujuy (Argentina), Carcassonne (Francia), Gante, Charleroi y la Provincia de Hainaut (Bélgica), así como los siguientes asociados parainstitucionales, la Casa para Asociaciones (Maison pour Associations) (Charleroi-Belgique) y el Centro vitivinícola de Tarija (Bolivia).

III. Tareas previstas

El contrato entró en vigor el 29.03.2002. Las tareas por cumplir se extendían sobre un período de 24 meses. A continuación se resume el contenido de dichas tareas:

- Tarea 1: Metodología de caracterización del sistema turístico. Elaboración de un proyecto de plan turístico para cada asociado y presentación y mejora del mismo en grupos de asociados.
- Tarea 2: Enfoques temáticos: gestión del patrimonio declarado de interés histórico, productos regionales (vitivinícolas) y formación para el desarrollo en el marco de un desarrollo turístico sostenible. Valuación del enfoque a la mitad del camino.
- Tarea 3: Preparación y realización de los ciclos de formación
- Tarea 4 : Preparación y cotejo de los proyectos de base de datos y de los instrumentos de promoción. Selección de los proyectos.
- Tarea 5: Preparación y selección del proyecto de sitio Internet destinado a valorizar los recursos turísticos de los asociados sudamericanos.
- Tarea 6: Aplicación de tres proyectos : base de datos, instrumentos de promoción y sitio Internet.
- Tarea 7: Valuación.

Se había previsto la realización de las dos primeras tareas durante el primer año, con el eventual inicio de las otras tareas durante este mismo año y su terminación el año siguiente.

IV. Impacto y resultados esperados

La realización de las acciones previstas en el proyecto debía traducirse entre otras cosas por los resultados siguientes:

- ◆ En un plazo de 2 años después del fin del proyecto, aumento anual del 5% durante 5 años de la concurrencia en los sitios turísticos;
- ◆ En América latina, creación de productos turísticos nuevos, competitivos y de calidad que los asociados de la UE se comprometen a promover en sus zonas de influencia respectivas (salones turísticos, oficinas de turismo, redes diversas a las cuales pertenecen);
- ◆ Creación de una red permanente entre los operadores de América latina y los de la UE, que desemboca en el futuro sobre el montaje de nuevos proyectos, particularmente de índole económica;
- ◆ Refuerzo de las relaciones de cooperación existentes entre los asociados de la UE; creación de relaciones bilaterales nuevas;
- ◆ Aprendizaje de la gestión de un proyecto europeo por los asociados que acceden por primera vez a este tipo de enfoque;
- ◆ Modelización del proyecto en la perspectiva de su reproductibilidad en beneficio de otras zonas ubicadas tanto en Europa como en América latina;
- ◆ Refuerzo de las relaciones entre Europa y América latina;
- ◆ Refuerzo de la dinámica interna en el seno de cada subgrupo de asociados;
- ◆ Búsqueda de medidas de atenuación de los efectos perversos de las fronteras nacionales sobre la creación de proyectos turísticos;
- ◆ Aumento de la pericia de los profesionales del turismo implicados en el proyecto y adquisición de competencias nuevas para las personas que, hasta la fecha, no pertenecían a este sector;
- ◆ Sensibilización y movilización en América latina y ayuda a los portadores de proyecto en los temas seleccionados;
- ◆ Desarrollo de una lógica de organización de aprendizaje en el seno de cada estructura asociada;
- ◆ Demostración de que la distancia geográfica, incluso importante, no constituye un obstáculo a la cooperación entre ciudades;
- ◆ Sensibilización de los operadores y de las poblaciones al desarrollo turístico sostenible;
- ◆ Desarrollo de la democracia participativa.

V. Programa inicial de trabajo

1. Seminario de lanzamiento en Tarija en mayo de 2002
2. Seminario « Plan turístico » en Charleroi en julio de 2002
3. Seminario « Patrimonio » en Sucre en septiembre de 2002
4. Seminario « Productos regionales » en Carcassonne en enero de 2003
5. Seminario de profundización de los cuatro primeros seminarios en Gante en abril de 2003
6. Ciclo de formación en Salta en junio de 2003
7. Seminario sobre el futuro sitio Internet en Tarija en septiembre de 2003
8. Ciclo de formación en Charleroi en diciembre de 2003
9. Seminario de clausura y evaluación en Charleroi en marzo de 2004
10. Realización de un proyecto de sitio Internet – de septiembre de 2003 a marzo de 2004.

VI. Reorientación a la mitad del camino

Con ocasión de la entrega del informe intermedio, se han propuesto las reorientaciones siguientes a la Comisión.

1. Reorientación del programa de trabajo

1.1. Razones de ser de la reorientación

Los elementos siguientes han llevado a que los asociados propongan la modificación del programa inicial de trabajo:

- Jujuy insistía en que se realizara una actividad en su ciudad.
- El calendario político argentino (elecciones presidenciales en abril de 2003 – elecciones municipales y provinciales en octubre de 2003 con fin de mandato el 12/12/2003) hizo que los asociados argentinos consideraran que el mejor momento para organizar una actividad en Argentina y garantizar la supervivencia del proyecto más allá de los plazos electorales previstos, era el mes de junio de 2003.
- Los argentinos deseaban que se organizase un seminario común Jujuy/Salta (con prestaciones en ambas ciudades) con el fin de materializar la nueva asociación de proximidad (100 Km) creada gracias a TURDEL.
- Tarija deseaba que el seminario final se organizase en su ciudad puesto que proyectan ser el líder de la segunda fase del proyecto que se va a presentar ante la Comisión.
- La calidad de los trabajos realizados durante los cuatro primeros seminarios hizo inútil la organización del seminario de profundización previsto inicialmente en Gante del 02 al 10 de mayo 2003. Por lo tanto, se mantuvo este seminario pero con un tema nuevo: « Las tecnologías de la información y el marketing turístico » con reuniones de trabajo sobre el contenido y el método del sitio Internet de promoción de la « Ruta del Sur » y sobre la finalización de la evaluación a la mitad del camino.

1.2. Consecuencias prácticas de la reorientación

Dado los elementos anteriores, tras un año, las modificaciones aportadas al programa han sido las siguientes:

- Supresión del seminario de Tarija en septiembre de 2003 puesto que los temas que se debían tratar allí (nuevas tecnologías de la información y promoción turística) habían sido tratados durante el seminario celebrado en Gante en abril de 2003. Este cambio permitió además iniciar la realización del sitio Internet a partir de abril de 2003 en lugar de septiembre de 2003.
- Se han transformado los seminarios de Salta en junio de 2003 y Charleroi en diciembre de 2003 en un seminario único Salta /Jujuy de una duración de 14 días celebrado en junio de 2003.

- Se ha decidido que el seminario de clausura de marzo 2004 tendría lugar en Tarija y no en Charleroi.

1.3. Pertinencia de la reorientación

La reorientación propuesta no implicaba ninguna modificación de los presupuestos ya que la supresión de un seminario estaba compensada por el aumento del número de personas que habían participado o iban a hacerlo en los seminarios pasados o futuros.

Además:

- Resulta satisfactorio el equilibrio entre los actos celebrados en Europa y los celebrados en América del Sur (4 en América latina y 3 en la Unión Europea).
- La reorientación propuesta:
 - era capaz de evitar que el proyecto sufriese por la situación política difícil vivida en Argentina;
 - correspondía a las preocupaciones de los líderes políticos de Tarija que buscaban colocarse en posición de portador del proyecto en su segunda fase (2005-2006).
 - permitía reforzar la eficiencia y la eficacia del proyecto sin ningún perjuicio para los objetivos iniciales.

1.4. Reorientación de la acción « sitio Internet »

A petición explícita de Salta, esta ciudad ha sido encargada de la elaboración del sitio, cuando se había previsto inicialmente encomendar esta tarea a la Casa para Asociaciones de Charleroi.

Para realizar esta tarea, Salta ha contratado a un experto independiente seleccionado al término de un procedimiento de licitación con un presupuesto reservado para esta operación del orden de los 13.000 € (línea de créditos “honorarios”).

Los trabajos se han efectuado con la ayuda de técnicos Internet de la ciudad de Charleroi y de la Casa para Asociaciones.

Se han determinado la arquitectura del sitio y su planificación durante el seminario de Gante (abril 2003).

La planificación prevista era la siguiente:

- abril 2003 : definición conjunta de las normas de transmisión de las informaciones que se van a integrar en el sitio.
- del 01 al 15/05 ordenación de los datos ya recolectados durante el primer año.
- para el 15/06 primera maqueta que se discutirá durante el seminario de Salta y debate con los agentes locales con respecto a la denominación definitiva de la ruta turística proyectada.
- mediados de junio hasta fines de enero realización del sitio
- principios de marzo 2004 presentación del sitio durante el seminario de clausura

1.5. Misión suplementaria de expertos europeos en América del Sur

El informe intermedio contenía una propuesta suplementaria.

Se trataba de que el coordinador científico del proyecto (el Profesor Schoon) y dos expertos europeos efectuasen una misión itinerante de 12 días recorriendo la ruta turística proyectada, reuniéndose con los operadores locales y entregando un informe sobre la factibilidad del proyecto « Ruta del Sur » en base a un análisis de sus ventajas y debilidades.

Esta operación debía permitir reforzar la visibilidad del proyecto y la implicación de los agentes locales. También apuntaba a permitir que los asociados del proyecto:

- averiguasen la pertinencia de continuar el proyecto más allá de la fase de identificación e intercambio de experiencias (2002-2004);
- identificasen mejor los proyectos prioritarios por desarrollar más allá de 2004 para concretar el proyecto turístico en discusión;
- dispusiesen de un punto de vista nuevo sobre las ventajas y debilidades de la Ruta del Sur.

Esta nueva acción, no prevista en el programa inicial pero que resultó necesaria tras la evaluación llevada a cabo después de un año de trabajo, estaba subordinada a dos condiciones:

- su aceptación por parte del conjunto de los asociados sudamericanos durante el seminario de Salta;
- la aceptación, por parte de la Comisión, de una modificación del presupuesto inicial (deriva presupuestaria).

2. Reorientación del presupuesto inicial

El informe intermedio contenía una solicitud de modificación menor del presupuesto que consistía en una deriva de la línea presupuestaria 1.3.2. "per diem en el lugar – 42 unidades – 7.560 €", ya que esta línea resultaba inútil en la práctica.

Por carta fechada 15/10/2003, la Comisión dio su acuerdo para la deriva hacia la línea 1.3.1. "per diem en el extranjero", haciendo pasar ésta de 294 a 336 unidades.

Cap. II. El entorno político del proyecto

El proyecto tuvo que llevarse a cabo en un clima de inestabilidad política por parte de los asociados sudamericanos.

Es así que:

- el Alcalde de Sucre ha sido reemplazado de forma anticipada en 2003, tras el resultado de las elecciones legislativas;
- el Prefecto de Tarija ha sido reemplazado en junio 2003, tras la dimisión del Presidente de la República y la consiguiente reorganización ministerial;
- los Intendentes de Jujuy y Salta han sido reemplazados en diciembre de 2003, tras las elecciones de septiembre de 2003, así como el Presidente del Consejo municipal de Salta.

Esta inestabilidad fuerte ha necesitado un importante trabajo no programado para convencer a los nuevos representantes de la pertinencia del proyecto iniciado por sus predecesores y garantizar su apoyo al proyecto. Se han establecido contactos personales con los nuevos representantes en el marco de dos actividades realizadas especialmente a tal efecto: la misión del experto Wathelet en Sucre y Tarija en noviembre 2003 (durante la cual el experto se reunió con el nuevo Alcalde de Sucre y el nuevo Prefecto de Tarija) y la reunión de coordinación de Charleroi (a la cual participaron el nuevo Intendente de Salta y el jefe de gabinete del Intendente de Jujuy).

Los cambios políticos se han acompañado con cambios administrativos en Tarija (reemplazo del director del centro vitivinícola) y en Jujuy (reemplazo del jefe de proyecto local). Al contrario, en Salta, ha sido confirmada en sus funciones de coordinadora Turdel, la jefa de proyecto local (Nora Gimenez, ex presidenta del Consejo que ahora ocupa el cargo de concejala municipal).

Estos cambios administrativos intervinieron en un momento en que el proyecto ya estaba bastante avanzado (en noviembre 2003), de tal forma que no lo perjudicaron realmente. El impacto negativo se evidenciará solamente en el momento de la redacción del informe final a nivel de las informaciones que deberá entregar el jefe de proyecto.

Cap. III. Relación de actividades – descripción de las tareas realizadas

1. Actividades comunes del tipo "seminario"

Se han realizado en común las siguientes actividades. Para un contenido más preciso, sírvase referirse a los informes específicos redactados con ocasión de cada una de dichas actividades.

| Lugar | Fechas | Tema |
|----------------------------|------------------------|--|
| Tarija (Bol.) | Del 6 al 13/05/2002 | Lanzamiento del proyecto |
| Charleroi (B) | Del 14 al 23/07/2002 | Presentación de los planes turísticos existentes |
| Sucre (Bol) | Del 8 al 14/09/2002 | Valoración del patrimonio |
| Carcassonne (F) | Del 20 al 25/01/2003 | Productos regionales y promoción turística |
| Gante (B) | Del 2 al 9/04/2003 | Tecnologías de la información y promoción turística |
| Jujuy (Arg) Salta (Arg) | Del 10 al 22/06/2003 | Formación – creación de un producto turístico común |
| Charleroi (B) | Del 25/01 al 1/02/2004 | Reunión de coordinación y de preparación del seminario final |
| Tarija (Bol) | Del 7 al 12/03/2004 | Seminario final |

2. Resultados del proyecto

2.1. Para todos los asociados

- Diagnóstico del potencial turístico existente
- Descripción del sistema turístico
- Identificación de los instrumentos de promoción turística
- Formalización de las estrategias existentes
- Matriz de inventario de los recursos turísticos
- Firma durante el seminario final de Tarija (marzo 2004) de una carta de fundación de la ruta de la Libertad reproducida a continuación.

CARTA DE FUNDACIÓN RUTA DE LA LIBERTAD

(SUCRE-TARIJA-SALTA-SAN SALVADOR DE JUJUY)

PALACIO CONSISTORIAL CIUDAD DE TARIJA, OCHO DE MARZO DOS MIL CUATRO

En consideración al trabajo realizado en el proyecto Turismo y Desarrollo local TURDEL en el marco del Programa Urb-Al y con el apoyo de la Unión Europea a través de las ciudades de Charleroi, Gante y la Provincia Hainaut (Bélgica) y Carcassone (Francia), se ha logrado consolidar la importancia y variedad de los recursos turísticos con que cuenta el eje comprendido entre las ciudades de Sucre, Tarija, Salta y San Salvador de Jujuy, además del entorno que las rodea.

Los Gobiernos Municipales en representación al mandato conferido por el voto popular, tienen la potestad de firmar acuerdos con sus similares, a nivel nacional o internacional, que conlleven a un mayor desarrollo en beneficio de sus habitantes.

Las ciudades involucradas separadas por una frontera territorial respetada entre las repúblicas de Argentina y Bolivia, a la vez representan juntas una frontera natural que ha sido el espacio de encuentro cultural entre el imperio incaico y los habitantes de las llanuras en nuestra América del Sur.

Desde Altiplano (Puna), pasando por valles, hasta llanuras; es decir en las últimas estribaciones de la cordillera Oriental de Los Andes, ha madurado la integración desde su poblamiento, pasando por las luchas independentistas. Ahí nos legaron el camino de la Libertad entre otros Manuel Asencio Padilla, Juana Azurduy, Francisco Uriondo, José Eustaquio Méndez, Manuel Belgrano y Martín Miguel de Güemes, quienes sin mirar fronteras aunaron esfuerzos desde el primer grito libertario de 1809, hasta lograr la independencia. Hoy reconociendo la Libertad como aspiración de la humanidad presentamos un enclave entre Argentina y Bolivia que cuenta con características singulares y diferentes a las conocidas en la actualidad; Para ello :

- a) Nominamos oficialmente como "Ruta de la Libertad" al espacio común (región) que une los Departamentos de Sucre y Tarija en la República de Bolivia y las provincias de Salta y Jujuy en la República Argentina, cuyas ciudades capitales tienen una representación igualitaria;
- b) Manifestamos la decisión de aunar esfuerzos por desarrollar la integración sin exclusión alguna y el turismo regional como base para la economía de nuestros pueblos;
- c) Asumimos la disposición para elaborar estrategias de coordinación y trabajar en una lógica de democracia, fraternidad y solidaridad;
- d) Determinamos que la coordinación de la Ruta de la Libertad será rotativa entre las cuatro ciudades, encomendada inicialmente a la ciudad de Tarija.

Los firmantes de la presente Carta de Fundación investidos de representación popular se comprometen a trabajar para desarrollar las potencialidades de la ruta en beneficio de los pueblos a quienes representan. Es dada en el Palacio Consistorial de la ciudad de Tarija a los ocho días del mes de marzo del año dos mil cuatro, en presencia de autoridades de las cuatro ciudades participantes, de los patrocinadores de Bélgica en el proyecto Turdel (Primera Fase) y representantes institucionales que suscriben acompañando este acto voluntario de integración para la cooperación y el desarrollo.

Oscar Montes Barzón,
Alcalde de Tarija.

Miguel Angel Isa,
Intendente de Salta.

Aidé Nava Andrade,
Alcaldesa de Sucre.

José Luis Martiarena,
Intendente de Jujuy.

Este documento tiene un fuerte contenido político y va más allá del solo desarrollo turístico. Confirma la existencia, más allá de la frontera entre Argentina y Bolivia, de un espacio transfronterizo común que constituye una zona de desarrollo y de estructuración del espacio rural alrededor de los 4 polos estructurantes que son las ciudades asociadas.

2.2. Para los asociados sudamericanos considerados individualmente

2.2.1. Para cada asociado

- bases de datos digitalizados por tipos de recursos turísticos existentes (patrimonio edificado e histórico, patrimonio natural, productos regionales, artesanía, fiestas, paleontología, gastronomía, atracciones turísticas, recursos hoteleros, calendario de las fiestas);
- promoción turística local vía el sitio Internet "ruta de la Libertad".

2.2.2. Tarija

- arreglo en el centro vitícola de una sala que presenta una exposición didáctica permanente sobre el vino, realizada en asociación con la Casa para Asociaciones de Charleroi (elaboración de los paneles didácticos);
- realización de un cassette de promoción del producto vitícola, destinado a funcionar de forma continua en la sala de exposición;
- realización de un fresco mural por un pintor local con el apoyo financiero del Rotary de Charleroi;
- creación de una revista sobre el vino;
- realización de un C.D. de promoción turística de Tarija y de un cassette vídeo;
- firma de dos protocolos de hermanamiento durante el seminario final: uno con Salta y el otro con San Salvador de Jujuy;

CARTA DE HERMANAMIENTO

SALTA – TARIJA

"Los hermanos sean unidos esa es la ley primera tengan unión verdadera en cualquier tiempo que sea porque si entre ellos pelean los devoran los de afuera".

José Hernández – Martín Fierro

PALACIO CONSISTORIAL CIUDAD DE TARIJA, 8 DE MARZO DE 2004.

La ciudad de Salta (muy noble y muy leal) y la ciudad de Tarija (muy leal y muy fiel) han decidido establecer los cimientos de unidad y amistad entre los habitantes de Salta y Tarija, aportando su apoyo a este proceso profundo de integración, por los tiempos que vendrán.

La carta de hermanamiento contribuye a reforzar los vínculos comunes en historia, cultura, tradiciones y fundamentalmente amistad.

La ciudad de Salta y la ciudad de Tarija, a través de sus Gobiernos Municipales, se comprometen en favorecer las acciones institucionales o particulares que promuevan el desarrollo del intercambio entre ambas sociedades.

Estos intercambios deben contribuir a mejorar los conocimientos sobre los contextos sociales, económicos, culturales favoreciendo el acercamiento entre las dos ciudades.

En fecha ocho de marzo de dos mil cuatro años, nosotros :

Miguel Angel Isa, Intendente de la ciudad de Salta y Oscar Gerardo Montes Barzón, Alcalde de Tarija,

Proclamamos la unión de amistad de las ciudades de Salta y Tarija;

Comprometemos institucionalmente a desarrollar e incrementar los intercambios culturales, sociales y económicos;

Declaramos solemnemente nuestro deseo de favorecer las relaciones humanas y la amistad entre los habitantes de Salta y Tarija en un espíritu de respeto y de comprensión mutua, contribuyendo así a la paz entre los pueblos del mundo entero.

Miguel Angel Isa,
Alcalde de Salta.

Oscar Montes Barzon,
Alcalde de Tarija.

CARTA DE HERMANAMIENTO

SAN SALVADOR DE JUJUY – TARIJA

"Los hermanos sean unidos esa es la ley primera tengan unión verdadera en cualquier tiempo que sea porque si entre ellos pelean los devoran los de afuera".
José Hernández – Martín Fierro

PALACIO CONSISTORIAL CIUDAD DE TARIJA, NUEVE DE MARZO DE 2004

La ciudad de Tarija (muy leal y muy fiel) y la ciudad de San Salvador de Jujuy (muy leal y constante) han decidido establecer los cimientos de unidad y amistad entre los habitantes de Jujuy y Tarija, aportando su apoyo a este proceso profundo de integración, por los tiempos que vendrán.

La carta de hermanamiento contribuye a reforzar los vínculos comunes en historia, cultura, tradiciones y fundamentalmente amistad.

La ciudad de Tarija y la ciudad de San Salvador de Jujuy, a través de sus Gobiernos Municipales, se comprometen en favorecer las acciones institucionales o particulares que promuevan el desarrollo del intercambio entre ambas sociedades.

Estos intercambios deben contribuir a mejorar los conocimientos sobre los contextos sociales, económicos, culturales favoreciendo el acercamiento entre las dos ciudades.

En fecha ocho de marzo de dos mil cuatro años, nosotros :

Oscar Gerardo Montes Barzón, Alcalde de Tarija y José Luis Martiarena, Intendente de la ciudad de Jujuy,

Proclamamos la unión de amistad de las ciudades de Tarija y Jujuy;

Comprometemos institucionalmente a desarrollar e incrementar los intercambios culturales, sociales y económicos;

Declaramos solemnemente nuestro deseo de favorecer las relaciones humanas y la amistad entre los habitantes de San Salvador de Jujuy y Tarija en un espíritu de respeto y de comprensión mutua, contribuyendo así a la paz entre los pueblos del mundo entero.

José Luis Martiarena,
Alcalde de S.S. de Jujuy.

Oscar Montes Barzon,
Alcalde de Tarija.

- Arreglo de las carreteras a lo largo del itinerario denominado « ruta del vino »;
- Creación de una plataforma estratégica (que agrupa agencias de viaje, la Cámara Hotelera departamental, la Dirección municipal de Turismo, la Unidad Turismo de la Prefectura del Departamento, ONG del sector turístico, Cámaras de Empresarios del sector de la Gastronomía, Universidades, el Museo de Paleontología, la Casa de la Cultura, la Asociación nacional de las Industrias vitícolas) que trabaja en la elaboración de una estrategia concertada de desarrollo turístico;
- Creación de un grupo de trabajo Municipalidad/ Departamento con vistas a la creación del Consejo departamental de Turismo (estructura que debería existir en virtud de la ley pero que nunca se creó);
- Constitución de un equipo permanente TURDEL (3 personas) en los servicios municipales;
- Otros resultados no relacionados directamente con los objetivos de TURDEL:
 - Envío por Charleroi de un contenedor de material médico, un camión de bomberos, un vehículo liviano de intervención, equipamientos para bomberos y una ambulancia con equipamiento médico;
 - Donación por Charleroi de 25 computadoras destinadas a las escuelas y de instrumentos de música para la Academia de Tarija;
 - Envío por Charleroi de un contenedor de vitrinas obsequiadas por el Museo de Ciencias naturales de Bruselas y destinadas al Museo paleontológico;
 - proyecto SECURDEL (seguridad urbana y desarrollo local) entre Charleroi y Tarija: proyecto de 2 años (2004-2005) financiado por la cooperación federal belga;
 - padrino por Charleroi de la feria de otoño de Tarija. Premio: acogida de 2 laureados durante 15 días en 2003 para un cursillo de perfeccionamiento en la Academia de Pintura de Charleroi con visitas de museos en Bruselas y París.

2.2.3. Sucre

- creación de una comisión oficial TURDEL encargada de reforzar las relaciones entre Salta y Sucre
- hermanamiento con Salta el 7 de agosto de 2003, durante una visita oficial en la que participaron el Intendente de Salta (Alejandro San Millán), el Senador de Provincia (Guillermo López Mirau) y el Jefe de gabinete (Ricardo Villoya)
- creación, por iniciativa de la Ciudad, de un grupo de trabajo compuesto por la dirección del turismo de la Federación de Empresas privadas y representantes de Salta, con el fin de preparar el taller que se celebrará en Sucre en abril 2004. Este taller reunirá a los operadores de turismo de ambas ciudades, en asociación con la compañía aérea Lloyd. Objetivos: elaborar una estrategia para aumentar los flujos turísticos en el eje Sucre – Tarija – Jujuy – Salta y conectar la ruta con Potosí – La Paz y Cuzco.
- Creación de un comité interinstitucional de turismo que agrupa a los representantes de los sectores privados y públicos con vistas a definir la estrategia turística en el marco de Turdel y coordinar las acciones de aplicación
- Donación, por parte de Charleroi, de un importe de 10.000 \$ destinado a la creación de una orquesta sinfónica
- primeros contactos en octubre 2003 con el jefe de proyecto SECURDEL (desarrollado entre Charleroi y Tarija sobre el tema "Seguridad urbana y desarrollo local") con el fin de preparar un proyecto idéntico por desarrollar entre las ciudades de Charleroi y Sucre y que se va a proponer a la cooperación federal belga.

2.2.4. Salta

- creación de un equipo permanente TURDEL
- hermanamiento con Sucre y organización común de un taller turístico en Sucre en abril 2004
- creación de una comisión entre los servicios municipales del turismo y los operadores del turismo.

N.B. : para mas informaciones, hay que ver el formulario de evaluación final (anexo II) conteniendo una descripción completa de las acciones desarrolladas en el cuadro del proyecto.

2.2.5. Jujuy

- creación de un equipo TURDEL disuelto en diciembre 2003 con el cambio de mayoría política. Un equipo nuevo fue puesta en marcha desde enero de 2004.

N.B : por lo demás, ver las acciones detalladas en el formulario de evaluación final (anexo II).

3. Realización del sitio Internet

3.1. Realización del sitio – dirección : www.rutadelalibertad.com

Se había previsto inicialmente que el sitio sería realizado por la Casa para Asociaciones con la ayuda de un profesional exterior. Durante la redacción del informe intermedio, pareció preferible entregar esta tarea a Salta, ya que la realización del sitio concernía esencialmente el tratamiento de datos redactados en castellano. Salta ha recurrido a 2 prestatarios exteriores, seleccionados en el respeto del procedimiento de los mercados públicos, tal como lo estipula la ley argentina en vigor.

3.2. Contenido del sitio

La idea inicial era de realizar únicamente un sitio de tipo compilador, con el conjunto de los datos reunidos por los asociados sudamericanos. El sitio debía constituir el embrión de un sitio más elaborado que luego se transformaría (fuera del proyecto) en un sitio interactivo de promoción turística común. Debía redactarse únicamente en castellano.

Durante el seminario de Gante (abril 2003), se constató que el avance alcanzado en relación con el programa inicial de trabajo (recolección de informaciones), permitía planear la realización de un sitio más elaborado en el marco del proyecto y de garantizar su traducción en francés e inglés. Se confirmó esta opción durante la reunión de coordinación de Charleroi (enero 2004).

El sitio definitivo realizado es, por lo tanto, mucho más elaborado que previsto inicialmente. Constituye una verdadera herramienta de promoción del proyecto y de la « ruta de la Libertad », producto turístico común a finalizar en una 2a fase del proyecto. Por el momento, queda por adaptar el sitio para que sea una herramienta interactiva que permita un diálogo con los clientes potenciales de la ruta de la Libertad.

El sitio también contiene una parte promocional del proyecto y del programa Urb-Al.

3.3. Evaluación del sitio realizada durante el seminario final de Tarija

Durante la presentación del sitio, se han formulado diversas propuestas de mejora. La mayoría de las adaptaciones deseadas han sido realizadas en el breve período que quedaba antes de vencerse el plazo contractual del proyecto (28/03/2004). Las otras se realizarán fuera del proyecto.

1. Se considera que el portal presenta una nueva base de Diseño de Arte que lo hace más atractivo y accesible, incorporando las observaciones de la reunión de Charleroi (que figuran en Acta de fecha 26 de Enero de 2004). Asimismo tiene información incompleta que todavía no refleja el conjunto de la información aportada. Es una buena base para completar la presentación y actualizar.
2. En consideración a la puesta en Internet al público se estableció un plazo al 01-04-2004, comprometiéndose las coordinaciones a revisar toda la información ya publicada y completar lo que fuera necesario requiriendo asimismo a través de la Coordinación Salta que la empresa incorpore todas las fotos remitidas desde las ciudades que aún no figuran en la presentación del 08-03-2004.
3. Asimismo la coordinación de San Salvador de Jujuy vio con asombro que las imágenes que remitieron no figuraban en el Portal, estableciendo que habían mejorado el material fotográfico en tiempo y forma al que le había sido solicitado por la empresa para la mejor digitalización de sus fotografías, lo que fue certificado por la Coordinación Turdel Salta.
4. La coordinación de Tarija se compromete a enviar el material informativo del Seminario desarrollado en la ciudad boliviana a efectos de actualizar la agenda de actividades del Proyecto.
5. El Centro Nacional Vitivinícola de Bolivia (CENAVIT) se compromete a entregar al Equipo Técnico de Salta material de vídeo de la actividad vitivinícola para ser incorporada el portal.
6. Se puntualizan las siguientes observaciones:
 - a. Revisar los recursos que figuren en la guía y completar cada uno de ellos con el nuevo material fotográfico recibido de las cuatro ciudades entre febrero y marzo 2004, anterior a la presentación del Portal.
 - b. Incorporar todas las imágenes necesarias para que cada punto del menú sea atractivo. Ejemplo: Si se habla de arquitectura de alguna de la ciudades mostrar los atractivos notables de la misma, aun cuando las imágenes se encuentren en el recurso desarrollado en la guía.
 - c. Completar el sitio en atractivos y actividades de las cuatro ciudades.
 - d. Trabajar para lograr un lenguaje común en la presentación de los textos.
 - e. Estandarizar el nombre “Ruta de la Libertad” con igual letra y color en todo el portal.
 - f. Incorporar la recopilación de notas periodísticas en el ítem Proyecto TURDEL.

- g. Completar para todas las ciudades el plano con los circuitos locales de acuerdo a la forma de organización de cada una.
7. Se establece para la empresa Infinito S.A. el 30-03-2004 como plazo para los aportes y correcciones para el Lanzamiento Oficial de la primera herramienta de promoción de la “Ruta de la Libertad”, que deberá garantizar: atracción, accesibilidad, agilidad y claridad en la información.
8. La dirección web del portal es www.rutadelalibertad.com, debiendo registrarse además los dominios www.rutadelalibertad.com.ar y www.rutadelalibertad.com.bo .

3.4. El sitio "Turdelito" – dirección: www.turdel.net

Desde el inicio del proyecto, por iniciativa de la Casa para Asociaciones, se ha creado un sitio simplificado de intercambio de informaciones entre asociados (no accesible al público). El sitio también permite el intercambio de correo electrónico y funciona como un verdadero *workflow*.

Ahora una parte del sitio es accesible al público con el fin de contribuir a la promoción del proyecto.

4. Acciones de promoción del proyecto TURDEL y del programa URBAL

- Creación de un logotipo TURDEL que incluye el logotipo URBAL
- Realización de un CD de presentación de los dos primeros seminarios con entrevistas de los participantes e informaciones generales sobre el proyecto y el programa (200 ejemplares)
- Realización, por parte de Sucre, Salta y Tarija, de soportes de comunicación audiovisuales con entrevistas de agentes locales asociados al proyecto
- Realización, por Salta, de una ficha tipo de presentación del proyecto, destinada al seminario final y a su promoción en América latina
- Artículos de prensa y emisiones de radio (ver dossier de prensa)
- Colocación de una bandera europea en todos los actos
- Colocación del logotipo y de la referencia relativa a la ayuda europea en cada documento producido
- Distribución de 400 gorras y 300 camisetas con el logotipo TURDEL – URBAL distribuidas durante los diferentes seminarios.

5. La misión de experto en Sucre y Tarija

Esta misión, deseada por el coordinador general del proyecto, ha sido efectuada del 2 al 14 de noviembre 2003 por el experto Wathelet de la sociedad [Tr@me](http://www.tr@me.com) (que también había participado en el seminario de Salta/Jujuy en junio 2003).

La misión realizada por un experto en desarrollo local, que descubría por primera vez los lugares visitados, tenía los siguientes objetivos:

- Disponer de una visión nueva sobre el potencial turístico existente y sobre los recursos faltantes
- Medir el grado de movilización de los equipos locales y sus expectativas con relación al proyecto
- Apreciar los efectos del proyecto TURDEL sobre la dinámica local de desarrollo
- Facilitar la identificación de proyectos turísticos prioritarios por parte de los agentes locales
- Reforzar la implicación de los nuevos líderes políticos y medir el impacto sobre el proyecto de los recientes cambios políticos ocurridos a nivel del poder central boliviano.

La misión también se proponía definir mejor el contenido de la reunión de coordinación prevista en Charleroi en enero 2004 y medir la factibilidad de una segunda fase del proyecto.

(Para más detalles sobre la manera en que se desarrolló la misión y sobre las conclusiones del experto, sírvase referirse al informe de misión que figura en anexo del presente documento).

6. Acciones de formación

La problemática de la formación se ha tratado en 2 niveles diferentes:

6.1. Formación de los participantes en el proyecto

El programa de cada seminario temático realizado ha sido diseñado con el afán de permitir a los participantes adquirir nuevos conocimientos gracias a las ponencias de expertos, los encuentros con profesionales del desarrollo turístico, los estudios de casos y las visitas de proyectos.

Los participantes a tales eventos han recibido una documentación que les permite difundir sus nuevos conocimientos en su entorno local respectivo (enfoque de tipo « formación de formadores »), para dar así a la formación recibida un fuerte efecto multiplicador.

Los participantes también recibieron un ejemplar de la obra de referencia editada en 1999 por la Organización mundial del Turismo (220 páginas) titulada « Guía para las administraciones locales: desarrollo turístico sostenible ».

A título de ejemplo de las actividades de formación organizadas, se puede mencionar:

- en Sucre: ponencia de 2 expertos de la Unesco sobre el tema « valoración turística del patrimonio étnico (en este caso, la quena) »
- durante el seminario de Charleroi, encuentro con un responsable de "Brujas, capital cultural de Europa"
- en Charleroi, visita de los sitios de *Bois du Cazier* y *Pass*, baldíos industriales mineros readaptados para actividades turísticas en el marco del Objetivo I de los Fondos estructurales
- encuentro con los responsables de la Casa para Asociaciones que apoya las actividades de organizaciones no gubernamentales, particularmente en materia turística

- en Carcassonne, encuentro con la Cámara de Productores vitícolas que desarrolla un programa de valoración cultural del vino
- en Gante, ponencias de expertos en materia de concepción de sitios Internet de promoción turística
- en Charleroi, ponencia del profesor Schoon de la Universidad de Mons sobre los principios generales del desarrollo local
- en Salta, ponencia de un experto en restauración del patrimonio rural sobre el tema « la utilización de materiales y técnicas naturales en la restauración de edificios rurales »
- en Charleroi, estudio de caso sobre la constitución de una red de estancias administradas por una central común de reservas alrededor del Lago Argentino
- cursillo de lengua francesa durante 15 días en la escuela de intérpretes de Mons para un miembro del equipo de coordinación de Tarija
- en Jujuy, visita de estudio de las obras de restauración con identidad de elementos del patrimonio rural
- en Sucre, encuentro con los promotores del centro de interpretación de la tapicería indígena
- en Cafayate, encuentro técnico con los promotores de un proyecto de conservación de un sitio de pinturas rupestres.

6.2. Reflexión prospectiva sobre la formación de los operadores turísticos locales

La segunda parte « formación » comprendía una reflexión prospectiva sobre la mejora del sistema de formación turística existente en las cuatro ciudades de América latina.

Durante el seminario de Salta, se dedicó un taller a este tema (ver actas del seminario de Salta). Además, cada asociado ha constituido una base de datos de las formaciones existentes.

Durante el seminario de clausura, un taller trabajó sobre la identificación de las formaciones necesarias en relación con la creación del producto nuevo « Ruta de la Libertad ».

Cap. IV. Perspectivas futuras

Se recuerda que el objetivo buscado por los asociados del proyecto en los trabajos organizados durante el Seminario Final (SF) es el de **contribuir a la aplicación del proyecto "TURDEL II – Valoración turística de la Ruta de la Libertad"** mediante un trabajo sobre los temas de los 2 talleres descritos a continuación.

Los resultados esperados consisten en la **formulación de propuestas de acciones concretas** destinadas a los firmantes de la Carta, que fueron presentadas durante la clausura del seminario.

Preámbulo

A lo largo de la aplicación del proyecto Turdel, los trabajos realizados han permitido poner de relieve el potencial que representa el turismo para el desarrollo local y regional. El proyecto ha permitido más particularmente tratar los puntos de orden estratégico con relación a la organización de la oferta turística de las ciudades asociadas y de su territorio contiguo.

A pesar de que la Ruta de la Libertad todavía es «virtual» esencialmente, las propuestas y sugerencias que se encuentran a continuación, se apoyan en una práctica y un trabajo concreto que ha permitido identificar las obligaciones y las oportunidades así como las dificultades que quedan por vencer para que sea efectiva la Ruta de la Libertad. En esta perspectiva, el conjunto de los participantes insistió en la necesidad de consolidar rápidamente el importante trabajo realizado en el marco del proyecto Turdel.

Taller n° 1 :

Definición global del producto turístico « Ruta de la Libertad » a crear

Objetivo: construir una primera definición del producto turístico integrado de la Ruta de la Libertad (grandes principios y orientaciones)

Preguntas para el debate

¿Cuáles son los elementos de fuerza sobre los cuales debe edificarse la imagen de la Ruta de la Libertad? ¿Cuál debería ser la imagen global ideal del proyecto? ¿Cuál debería ser la complementariedad entre todas las ofertas asociadas a la Ruta de la Libertad?

Una de las primeras fuerzas de la ruta reside en su diversidad (lengua, historia, cultura). El concepto de libertad que busca poner de relieve, constituye un elemento federador que se debe dar a conocer y tratar con cuidado. El concepto de “libertad” tiene, por ejemplo, un significado fuerte para las poblaciones locales, pero seguramente menor para los turistas extranjeros. Habrá entonces que adaptar el concepto a la cultura y la evolución de las mentalidades de los turistas. Por ejemplo, quizás se pueda dar a conocer en términos de libertad de acceso a la naturaleza con sus dimensiones de derechos y obligaciones, de educación a la responsabilidad, de desarrollo sostenible, ya que la Carta enuncia este principio.

La lógica de diversificación /diferenciación que se debe favorecer respecto a las regiones cercanas más conocidas a nivel nacional e internacional (polo de Cuzco/Titicaca Perú/Bolivia y Patagonia en Argentina), debe apoyarse en la elaboración de un paquete turístico común que ilustra aspectos diferentes de un mismo tema según el territorio visitado.

Los productos que mejor encarnan la ruta, según los principios definidos en la Carta, son : el patrimonio paleontológico, el patrimonio arqueológico, el patrimonio arquitectónico, el patrimonio natural y las actividades viti-vinícolas.

Durante los trabajos, se insistió regularmente en la importancia de los recursos naturales de los territorios interesados y en la calidad y diversidad de los paisajes. Estos recursos naturales deben encontrar un lugar adecuado en el conjunto de la oferta por crear, así como el folklore y la música.

Se han identificado varios tipos de turismo como particularmente en acuerdo con el concepto de la ruta. Se caracterizan por su carácter difuso (turismo de descubrimiento, naturaleza, cultural, turismo de nicho, ecoturismo, ...)

Sea como sea, la organización de la ruta en circuitos temáticos que ilustran el tema de la libertad permitirá hacerla visible y concreta. A su vez, las ciudades tienen sus propias especificidades y deben poder ofrecer circuitos más pequeños.

La elaboración de estos productos turísticos requiere una estrategia global que queda por construir. Dicha estrategia debe comprender objetivos generales y específicos claros, acciones coordinadas y permitir una visibilidad progresiva de la ruta.

¿Cuáles serían los públicos turísticos blanco prioritarios ? ¿Qué producto para qué público ?
La contestación de tales preguntas implica una definición de los objetivos a corto, medio y largo plazo, tomando como punto de partida los deseos de la clientela buscada. Los productos a elaborar en esta base intentarán conciliar las necesidades de la clientela y los imperativos de gestión sostenible de los recursos locales.

El mercado local debe estudiarse y desarrollarse. Asimismo el público objetivo norteamericano constituye de forma realista uno de los públicos objetivo por estudiar (conexiones aéreas, proximidad, etc.).

¿Cobertura territorial actual y potencial?

El desafío actual, incluso antes de considerar una cobertura territorial mayor de la Ruta de la Libertad, consiste en valorar y desarrollar las potencialidades identificadas en el marco de Turdel. Sin embargo, en el futuro y vistas las potencialidades y complementariedades ya identificadas, parece importante considerar ya ahora colaboraciones con ciudades o rutas temáticas (Potosí - Uyuni, ruta del Che, etc.) que presentan el mismo tipo de preocupación. Sin embargo, se deberán precisar las condiciones de integración con el fin de reforzar la cohesión de la Ruta de la Libertad. Las condiciones de extensión de la ruta deberán fijarse con prudencia vía un turismo difuso y se apoyarán sobre la herramienta federadora que constituye la Carta.

¿Tipos de asociados a asociar (por sector,, ...) al desarrollo de la Ruta de la Libertad? Este tema se profundizará esencialmente en el segundo taller.

Los participantes en el taller subrayan de forma unánime la dificultad de conciliar el nivel local y el nivel global (ruta) y señalan las necesidades imperiosas en materia de dispositivos de concertación y coordinación.

En lo que concierne el control de calidad a organizar, esta dimensión parece prematura, a pesar de ser esencial.

Taller n° 2 :

1. Estructuras y método de trabajo (incluyendo el recurso a las tecnologías de la información) que deben aplicarse a la gestión del proyecto.

Se ha subrayado varias veces un elemento central: la información del público, la coordinación y la puesta en red de los agentes (reunión mensual por sector HORECA, arquitectos, agentes).

Según los participantes en el taller, las **principales funciones** de las estructuras por instaurar o reforzar en cada ciudad/zona son las siguientes : promoción, mediación, lobby, elaboración de las estrategias, gestión de los aspectos institucionales.

La consulta de los agentes privados, de las ONG activas en el ámbito turístico o en los ámbitos de intervención conexos, la concertación y la coordinación de proyectos o de programas de desarrollo estratégico, resultan esenciales dado los ámbitos interesados por las actividades turísticas.

Se debe garantizar la representatividad de los agentes públicos y privados del turismo para garantizar la viabilidad de la Ruta de la Libertad.

Las estructuras que se deben revitalizar o instalar deben permitir garantizar la continuidad del proyecto, más allá de los cambios de representantes electos.

Una de las recomendaciones resultantes de los trabajos en taller sugiere para Tarija la integración en el Consejo departamental del turismo de las asociaciones de protección de la naturaleza que desarrollan acciones en el ámbito del ecoturismo, por ejemplo.

Resulta esencial garantizar la incorporación de los agentes privados en los dispositivos. Mientras los poderes públicos organizan, coordinan, los poderes privados son los que lanzarán efectivamente las actividades y comercializarán los productos turísticos.

Varios elementos favorecen una movilización rápida de los recursos materiales y humanos en los dispositivos de concertación e intervención mencionados más arriba. El contexto del desarrollo turístico es susceptible de evolucionar rápidamente durante los próximos años : pronto se abrirá la ruta entre Tarija y Bermejo, permitiendo a un mayor número de turistas alcanzar Tarija por la ruta. Otro elemento juega a favor de una visión prospectiva : en 2009 se festejará, particularmente en Tarija, el bicentenario de la libertad (25 de mayo de 1809 - 25 de mayo de 2009).

Los ámbitos de trabajo potenciales de estas estructuras son de varias índoles.

Importa primero sensibilizar a los representantes elegidos y a los ciudadanos sobre la temática del turismo, ilustrando el papel de palanca para el desarrollo regional que puede desempeñar. Conviene trabajar sobre la toma de conciencia de la importancia del turismo en la economía de una región o de una ciudad. Las vías y los medios existen (redes de la enseñanza escolar, medios de comunicación, etc.).

También conviene subrayar aquí que, a pesar de que exista un inventario de los recursos turísticos para cada una de las ciudades y zonas, queda por realizar la evaluación de dichos recursos para una valoración turística.

La coordinación de la oferta y de los productos turísticos, el marketing, la promoción, la comunicación, la información, la puesta en red de los agentes (particularmente vía la introducción y promoción de las nuevas tecnologías) constituyen los otros ámbitos de intervención que se deben cubrir progresivamente para el desarrollo de la Ruta de la Libertad, siendo el desafío la combinación de los aspectos turísticos locales con el nivel global/transversal (la ruta).

En materia de estatuto jurídico a dar a estas estructuras o dispositivos, conviene subrayar que ya existen algunos dispositivos :

En Argentina, funcionan bien, asociando los agentes en los diferentes niveles. El sector HORECA tiene el estatuto de observador en los trabajos conducidos por los poderes públicos de SALTA, por ejemplo. Se han elaborado numerosas herramientas legislativas de manera concertada con los representantes elegidos y los agentes privados.

En Bolivia, el Consejo Departamental de Turismo parece ser un dispositivo interesante, abierto potencialmente a los asociados exteriores, pero se debe revitalizar dicho dispositivo.

También se identificó al Comité de frontera como un lugar a ocupar del punto de vista turístico. Numerosos puntos discutidos en el seno de esta instancia conciernen directa o indirectamente la actividad turística (documentos de los viajeros, modalidades para cruzar la frontera, transporte de las personas, de los bienes y de las mercancías, etc.).

Los participantes en el taller también examinaron la propuesta de un consejo consultivo transfronterizo en el cual ocuparían un escaño un representante de los gobiernos nacionales, los representantes locales, los representantes de las ONG y un representante de la Organización Mundial del Turismo. La participación de esta última aportaría una garantía de calidad para el producto turístico global comercializado (la Ruta de la Libertad).

Se ha enfatizado la importancia de la calidad y de los medios otorgados a la coordinación regional (en el sentido interregional/transfronterizo) en relación con las coordinaciones locales.

2. Nuevas capacidades a adquirir de manera prioritaria para los agentes locales con vista a garantizar el éxito del proyecto. Modos de adquisición de dichas capacidades.

Son numerosas las funciones de los principales agentes del desarrollo del turismo : creación de productos turísticos, coordinación de la oferta, marketing, promoción, comunicación, información, puesta en red de los agentes.

Necesitan el desarrollo y/o el refuerzo de capacidades y competencias nuevas, tales como las capacidades de organización, trabajo en red, animación, concertación, lobby, comunicación, utilización de las nuevas tecnologías y gestión.

¿Cuáles son los tipos de actividades que se deben desarrollar de forma prioritaria?

Es necesaria la capacitación de los formadores para la gestión del proceso global de desarrollo del turismo. La concepción y la aplicación de acciones de sensibilización y comunicación, el montaje y la gestión del ciclo del proyecto figuran entre las prioridades destacadas por los participantes.

De manera general, parece indispensable el desarrollo de la capacidad de peritaje, de las competencias y del profesionalismo en el seno de las estructuras que capitanean el desarrollo del turismo. Además esto requiere medios importantes.

Los públicos prioritarios o interesados identificados son los siguientes :

- ⇒ Los ejecutivos del sector público
- ⇒ Los responsables del sector privado
- ⇒ Los responsables del sector asociativo
- ⇒ Los agentes de los sectores de la capacitación profesional y universitaria

¿Cómo y con qué forma organizar este tipo de actividades?

Por ciudad o entre ciudades asociadas. Así es como los asociados del proyecto preparan por los próximos meses un seminario de intercambio de experiencias y buenas prácticas que se celebrará en Sucre.

Por otra parte, se deben privilegiar dispositivos tales como ciclos de formación, grupos de trabajo entre profesionales con animación especializada y personas recurso para las cuales se espera que los asociados de la U.E. desempeñen un papel de perito.

El sector privado se encarga de las necesidades específicas en materia de competencias turísticas. Así es como desean la rápida organización de formaciones para los oficios de acogida e información turística de primera línea o de formaciones especializadas para los guías de las pinturas rupestres, por ejemplo. Las necesidades en materia de competencia lingüística y gestión también requieren respuestas apropiadas. De la misma manera que para la comunicación, existen diferentes públicos blanco a identificar con precisión con el fin de “montar” ofertas de formaciones especializadas.

Resulta necesario organizar una coordinación estrecha con los poderes públicos para adaptar la oferta de formación a la demanda de los agentes turísticos, portadores de proyecto a largo plazo.

Esta concertación será facilitada por su implicación en los dispositivos de coordinación de la Ruta de la Libertad, desde el plan local hasta el plan interregional. Por otra parte, en los territorios de la Ruta de la Libertad ya existen varias ofertas de formaciones turísticas especializadas (formación de guía para las zonas protegidas, organizada por la ONG Prometa, formación de operadores turísticos en el ámbito paleontológico en Sucre, etc.). Las formaciones existentes ganarían con mutualizarse en beneficio de todos los agentes de la ruta, con el fin de limitar la dispersión de energía y de recursos en las diferentes zonas asociadas que se enfrentan con la dificultad de obtener y garantizar una calidad constante de la oferta.

3. Modos de promoción de la Ruta de la Libertad

En materia de modos de promoción de la Ruta de la Libertad, las propuestas se limitan esencialmente a los soportes y modos comunes o coordinados de promoción de la ruta turística.

Parece urgente la necesidad de dotarse de un logotipo común. Dicho logotipo podría elaborarse vía un concurso dirigido a los artistas de las ciudades y zonas de la Ruta de la Libertad. También resulta prioritaria la necesidad de elaborar soportes de comunicación que den cierta visibilidad a la ruta (carteles, mapa que ilustra de forma común el conjunto del territorio de la ruta, etc.). Se debe organizar un marketing individual y global combinado.

El «portal» TURDEL actual deberá evolucionar progresivamente de su forma actual (inventario de los recursos turísticos propios de cada ciudad/zona) hacia una verdadera herramienta de promoción y gestión de la oferta turística común.

Por último, en materia de organización de actos promocionales coordinados o comunes, éstos deben crearse en base a una promoción diferenciada según los públicos. Se consideran prioritarios los circuitos destinados a profesionales para la difusión a su nivel de las distintas riquezas de la ruta.

Recomendaciones (síntesis)

En resumen, los puntos enunciados a continuación requieren, por parte de los asociados de la Ruta de la Libertad, una atención particular :

- ⇒ Refuerzo de la información de los agentes locales y regionales sobre las actividades y los resultados del proyecto Turdel, los desafíos del desarrollo turístico actual
- ⇒ Promoción de una participación más activa de los agentes locales en el desarrollo del turismo
- ⇒ Refuerzo de las colaboraciones entre los poderes públicos (municipalidades, prefecturas, etc.) y los agentes privados (operadores turísticos, ONG, etc.) vía un refuerzo y una abertura de los dispositivos de concertación
- ⇒ Elaboración y aplicación de un calendario de trabajo claro para las autoridades locales => definición de objetivos precisos y cuantificables, así como de modalidades de trabajo claras con los agentes económicos y la sociedad civil
- ⇒ Refuerzo de la formación de los agentes del sector turístico desde el plan local hasta el plan regional.

Cap. V. Valuaciones

I. Valuación a mitad de camino

Se ha realizado una valuación a mitad de camino conforme a lo establecido inicialmente. Presentamos a continuación los resultados de dicha valuación. El cuestionario utilizado y elaborado durante el seminario de Carcassonne se encuentra en el anexo III.

1. Aportaciones del proyecto y contribución de URB-AL 1 a dichas aportaciones

A continuación, hacemos la distinción de las **aportaciones** para las ciudades europeas y latinoamericanas (columna 1), indicando si las mismas habrían podido obtenerse **fuera de URB-AL 1** (columna 2).

1.1. Para las ciudades europeas

- | | |
|--|----------------------------|
| • Creación de un partenariado nuevo | No |
| • Visión clara de las acciones de cooperación bilateral | No |
| • Inventario y reactualización de las informaciones | Sí, pero a más largo plazo |
| • Intercambio de buenas prácticas, experiencias | Sí, pero a más largo plazo |
| • Comparación entre asociados de los sistemas turísticos desarrollados | Sí, pero a más largo plazo |

1.2. Para las ciudades latinoamericanas

- | | |
|--|--|
| • Intercambio de buenas prácticas, experiencias, conceptos, métodos | No y sí, de otra forma y a más largo plazo |
| • Creación y/o refuerzo de redes de ciudades fuera o en el proyecto | Sí y no, el proyecto aportó una visión estratégica, las aportaciones hubieran podido hacerse a más largo plazo |
| • Concienciación de los actores locales al hecho de que el turismo puede ser un factor de desarrollo económico | Sí, de otra forma y a más largo plazo |
| • Reconocimiento del turismo como eje de desarrollo | Sí, de otra forma y a más largo plazo |
| • Refuerzo institucional gracias a la creación de estructuras y puestos nuevos | Sí, a más largo plazo y sin visión estratégica |
| • Desarrollo de una estrategia de conservación y valoración de los recursos culturales y naturales | Sí, a más largo plazo y sin visión estratégica |

| | |
|---|----------------------------------|
| • Desarrollo del partenariado privado-público local y del trabajo en equipo | No, por lo menos no así ni ahora |
| • Decisión de concebir un plan estratégico de desarrollo turístico | No, por lo menos no así ni ahora |
| • Optimización de la estrategia de desarrollo turístico actual | No |
| • Integración del carácter sostenible en el desarrollo | No |
| • Realización de un inventario actualizado y detallado de los recursos turísticos | No |

1.3. Comentario

Se constata que las aportaciones son numerosas, variadas y diferentes según los socios. Por otra parte, parece evidente que URB-AL ha contribuido a desarrollar, acelerar o modificar el proceso de aportación a los diferentes socios.

2. Comunicación interna y su mejora

A continuación, distinguimos según la situación de las ciudades (europeas o latinoamericanas) el **grado de satisfacción** en materia de comunicación interna (columna 1) y las **mejoras propuestas** (columna 2).

2.1. Para las ciudades europeas

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + • Satisfacción gracias a la coordinación, el establecimiento de un calendario estricto, los encuentros, el portal de gestión del proyecto • Satisfacción según los encuentros entre socios - • Compromiso menos efectivo de Carcassonne • Aflojamiento de la comunicación entre los encuentros | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la red informática y su utilización - Poner en red los estados de avance de los trabajos de cada uno |
|---|---|

2.2. Para las ciudades latinoamericanas

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> + • Aportación satisfactoria de manera global durante las reuniones - • Aflojamiento de la comunicación entre los encuentros • Buena comunicación de base, pero no sobre la | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el conocimiento de los idiomas - Puesta en red informática - Establecer un modo de |
|---|--|

- | | |
|---|--|
| <p>construcción del proyecto en cada etapa</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay acuse de recibo de las informaciones • Comunicación interna sobre la organización de los seminarios desigual | <p>informaciones bimensuales orientadas hacia la coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socializar las acciones relacionadas con el proyecto, realizadas por cada socio - Responsabilizar a los coordinadores |
|---|--|

2.3. Comentario

La comunicación interna entre socios causa problemas, más para los latinoamericanos que para los europeos. Se proponen soluciones a dichos problemas. Éstas serán analizadas durante las próximas semanas.

3. La organización práctica y su mejora

3.1. Para las ciudades europeas

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> + • Satisfacción general - • Nada | |
|--|--|

3.2. Para las ciudades latinoamericanas

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> + • Satisfacción general - • Un punto de crítica: se crean colaboraciones entre ciudades con vistas a establecer desplazamientos cuya definición no se coordina totalmente. | <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con agencias de viaje locales, en lo posible - Garantizar un apoyo político-técnico a la coordinación entre socios |
|--|--|

3.3. Comentario

La calidad de la organización práctica (flujos financieros, desplazamientos, etc) hace unanimidad.

4. Conceptos y metodologías utilizados, respuesta a las necesidades y mejora

4.1. Para las ciudades europeas

- + • Satisfacción general en cuanto a la concepción y la metodología, aun si, a veces, algunos temas se tratan con demasiado rapidez o lentitud.

- El proyecto corresponde más a las necesidades de los latinoamericanos. Debería llevarles hasta la fase II de materialización.
- • Falta de implicación de Carcassonne

El segundo año permitirá verificar si el enfoque seleccionado es el bueno. Será útil

- discutir mejor y más entre nosotros de forma regular y concreta por intermedio del correo electrónico, el sitio etc. (enlace con la comunicación interna),
- utilizar los métodos inductivos: cada uno establece su sistema de referencia, lo aplica a su sistema turístico, lo somete a sus socios para beneficiarse de su opinión.
- practicar sistemáticamente la evaluación de proyecto

4.2. Para las ciudades latinoamericanas

- + • En materia de conceptos y métodos, la satisfacción es general, particularmente en los puntos siguientes: selección de las ciudades de seminarios en función de sus especialidades, integración de teoría y práctica, adaptación a las realidades locales, búsqueda de puntos comunes y divergencias, implicación de los actores locales en los seminarios (empowerment), desarrollo del partenariado local
- En materia de necesidades: se precisan los enfoques seleccionados, se mejoran y se inician otros enfoques, se obtienen refuerzos institucionales, se intercambian experiencias.

- Garantizar un feedback de las acciones y propuestas emitidas,
- Desarrollar el apoyo técnico, evaluar las acciones realizadas
- Continuar la inversión en equipos sólidos de componente privado y público,
- Mejorar la comunicación interna

4.3. Comentario

Los socios son unánimes sobre los aspectos conceptuales y metodológicos, así como sobre la respuesta a las necesidades. Hay un acuerdo sobre el hecho de que el proyecto debería permitir a los socios latinoamericanos valorizar en común algunos de sus recursos turísticos y prefigurar la creación de una ruta turística que una las ciudades bolivianas y argentinas interesadas en una lógica transfronteriza que era inexistente antes del inicio del proyecto.

5. Implicación de los actores locales y propuestas de mejora

5.1. Para las ciudades europeas

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">+ • Fuera de los seminarios, fuerte implicación de los actores públicos, salvo en Carcassonne en donde están implicados principalmente los actores del sector vinícola, pero poca implicación de los actores locales que no sean públicos.• Durante los seminarios respectivos, además de los actores públicos, se han implicado los actores locales de Gante, Charleroi y Carcassonne. | <p>Al acarrear resultados la segunda fase permitirá implicar a estos actores.</p> |
|--|---|

5.2. Para las ciudades latinoamericanas

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">+ • Fuera de los seminarios, fuerte implicación de los actores públicos en Argentina, instalación progresiva de un equipo en Tarija• En los seminarios, implicación de actores locales no públicos• Fuera de los seminarios, implicación de actores otros que públicos en Salta y Sucre• Iniciación de un enfoque de empowerment los núcleos portadores del proyecto- • Riesgo de inestabilidad política y cambio eventual de responsables para los socios argentinos• Cambio de alcalde en Sucre• Fuera de los seminarios, implicación menor de los actores otros que públicos en Tarija y Jujuy• En esta etapa, aportación limitada de los actores otros que públicos (información, análisis) • En esta etapa, poca implicación de las poblaciones locales | <p>Organizar la implicación : aumentar los encuentros, organizarlos regularmente, garantizar un seguimiento, una evaluación un feedback para el proyecto Realizar talleres de información de la población</p> |
|--|---|

5.3. Comentario

Por el momento, la implicación de los actores locales se limita esencialmente a los actores públicos. En la segunda parte del proyecto, se tratará de ampliar la implicación hacia los otros actores.

6. Difusión externa y su mejora

6.1. Para las ciudades europeas

- + • La difusión se realiza mediante la prensa escrita (periódicos y otros), las televisiones locales, las publicaciones de los servicios municipales y provinciales
- • La difusión no se realiza sistemáticamente a partir de cada ciudad asociada.

Implicar mejor a las distintas autoridades locales y reforzar la comunicación con los medios de comunicación

6.2. Para las ciudades latinoamericanas

- + • Mediatización fuerte por la prensa escrita, radio y televisión para la población, por correo e informes para los actores directos, por reuniones mensuales para el sector privado, por cursillos para los estudiantes

- Reforzar esta mediatización durante el segundo año por el portal;
- Buscar una difusión más regional, así como una difusión cruzada (Salta en Jujuy, Sucre, etc.) ;
- Lanzar una publicación periódica
- Realizar un cassette que da la palabra a los actores del proyecto que no sean institucionales

6.3. Comentario

La difusión externa ha sido una preocupación constante durante el primer año. Debería intensificarse con la creación del portal.

Por otra parte, los diversos documentos producidos (CD, cassettes, presentaciones en PowerPoint) llevan los logotipos TURDEL y URB-AL.

7. Valor añadido del proyecto y del programa y mejoras sugeridas

7.1. Para las ciudades europeas

- + • Efecto de palanca sobre otros proyectos con las ciudades bolivianas (proyecto Securdel con Tarija, seguridad y desarrollo local) aceptado por el gobierno federal belga, proyecto de taller de formación para la conservación del patrimonio rural de Tarija (TACAREPARU) presentado ante la Región Valona
- Fertilización cruzada y autocrítica sistémica: se ayuda al otro en la construcción de sus productos y se puede analizar con él su propio sistema de funcionamiento con el fin de mejorarlo

7.2. Para las ciudades latinoamericanas

- + • Cada seminario permite descubrir, en el terreno, experiencias de las cuales es posible inspirarse para adaptarlas a su propio proyecto con la ayuda de los demás socios, particularmente los que dominan la ingeniería necesaria.
- Aportación de recursos europeos para un tipo de enfoque que responda a las necesidades de terreno y no a una lógica financiera dictada desde el exterior.
- Puesta en marcha de un learning process: primer proyecto de cooperación entre ciudades al que participa Salta
- Promoción de otros proyectos vía URB-AL

Participar en otras redes URB-AL con el mismo enfoque que el desarrollado en TURDEL

7.3. Comentario

El valor añadido asienta en algunos elementos definidos desde el inicio: fertilización cruzada, learning process, intercambio de experiencia. En el futuro, se tratará de reforzar estos elementos y generar otros en aspectos, tales como el empowerment, la formación y desarrollo, etc.

8. Partenariado

8.1. Para las ciudades europeas

Globalmente, el partenariado se ha instalado progresivamente. Sin embargo, conviene mejorar la comunicación interna y buscar implicar más a Carcassonne que, atrapada en un proceso de aprendizaje, experimenta con dificultades su primera cooperación internacional.

8.2. Para las ciudades latinoamericanas

El partenariado permitió garantizar el desarrollo turístico de las ciudades en su marco regional, intercambiar experiencias, buenas prácticas, conocimientos, estrategias, así como modos de gestión administrativa y organizacional, establecer una relación entre turismo y desarrollo local, concebir documentos, CD, etc.

8.3. Comentario

Se reconoce aquí la preocupación de mejorar la comunicación interna (-) y la aportación del partenariado a las ciudades latinoamericanas (+).

II. Valuación final

El presente informe ha sido establecido tomando como base los informes de valuación final entregados por los asociados del proyecto Turdel (ver cuestionario en anexo), el informe del seminario final de Tarija, así como los informes y las auditorías intermedias (abril de 2003).

Se ha hecho una distinción entre las valuaciones de los asociados de AL y las de la UE.

Además de la valuación del impacto del proyecto común y de los resultados obtenidos, este informe evidencia las continuaciones previstas por los asociados, así como sus perspectivas, y formula algunas recomendaciones que se apoyan en las misiones de peritaje realizadas por la SCRL Tr@me.

Xavier Delmon

Daniel Wathelet

A. Valuación final de los asociados de AL

Tarija y Sucre (Bolivia)

Salta y San Salvador de Jujuy (Argentina)

Esta parte se basa en la estructura del cuestionario final que se constituyó tomando como base los criterios de valuación del programa URB-AL II.

PARTE 1: Impacto del proyecto

1. Al finalizar el proyecto, ¿cuáles son los principales aportes (directos o indirectos) del proyecto Turdel para su ciudad? Precise según los públicos interesados (representantes, administración, servicios...).

Creación de un lugar de intercambios y de celebración de actos entre agentes públicos y privados sobre la actividad turística, particularmente el acercamiento entre las diferentes estructuras municipales y departamentales interesadas en el turismo, incluso la reactivación de su actividad.

La transferencia de los conocimientos técnicos y de las buenas prácticas ha sido favorecida por el respeto mutuo de las diferencias culturales y por el trabajo en equipo en el cual la comparación de las situaciones de las colectividades de AL y de la UE ha permitido encontrar soluciones concertadas frente a los desafíos de la actividad turística.

De ahora en adelante, el turismo se considera como una alternativa importante de desarrollo sostenible de la región interesada. Se han enriquecido y optimizado las estrategias turísticas locales. Las culturas locales y los potenciales turísticos encuentran más oportunidades de valorizarse, al mismo tiempo que se garantiza su conservación.

Para la mayoría de los representantes elegidos, se trata de una primera experiencia exitosa de cooperación internacional.

Se reforzaron la estructuración y la comunicación entre las 4 ciudades de AL, lo que se confirmó a su vez con la firma de la Carta. Esta última abre posibilidades de cooperación y de proyectos comunes más allá del sector turístico.

Refuerzo institucional local, particularmente por el nombramiento de directores del turismo en las ciudades, por la creación de un secretariado de Turismo (y de Cultura) y de equipos multidisciplinarios para la gestión de los centros históricos y, por último, por un trabajo de compilación y activación de las legislaciones interesadas (turismo, gestión y conservación de los centros y edificios históricos, ...).

El proyecto Turdel contribuyó al proceso de reconocimiento, por parte del Estado y de las Municipalidades, del turismo como un factor de protección y valoración del patrimonio y de los recursos culturales y naturales, como un factor de refuerzo de la identidad nacional y como una actividad generadora de recursos y riquezas. Para algunos asociados, se acompañó de una transcripción en la legislación local.

El sector de las empresas HORECA, operadores y agencias, cuenta con el aporte del sitio de la Ruta de la Libertad en términos de difusión de la oferta en el mercado nacional e internacional. Su integración en las actividades del proyecto Turdel les ofreció la oportunidad de expresar sus necesidades, expectativas, limitaciones y de comunicarse entre ellos.

El sector universitario percibe allí oportunidades de creación de formaciones especializadas, de trabajos y de aportes universitarios en los ámbitos interesados.

Las asociaciones culturales, de protección del medio ambiente y las asociaciones comunitarias han evidenciado la relación entre la conservación de los recursos naturales y culturales y el desarrollo de proyectos turísticos de la índole de Turdel.

El sector vitivinícola de Tarija, en su calidad de punto de desarrollo prioritario, se ha beneficiado de la mejora de su estructura de acogida principal y de su material de difusión y promoción.

2. ¿Cuáles han sido los otros agentes locales implicados, sus aportes y sus beneficios?

En Tarija, las comunidades rurales del altiplano, cercanas a las ciudades asociadas, las ONG especializadas y las empresas vitivinícolas han sido asociadas en el inventario de los recursos y la identificación de los proyectos prioritarios de desarrollo turístico de cada región, particularmente para corresponder a las lógicas de los circuitos.

En Sucre, se ha reunido el Comité Interinstitucional del Turismo compuesto por: las agencias de viaje y de turismo, la Cámara hotelera, la asociación de museos, el Colegio de profesionales del turismo, la asociación de guías turísticas, la Unidad departamental del turismo de la prefectura, la federación de las empresas privadas del Chuquisaca y la dirección municipal del Turismo. Este espacio de concertación permite la implicación de cada agente en la definición de las políticas y estrategias y ofrece la garantía de un proyecto sostenible. Se perciben los beneficios a través de la oportunidad de diversificar la oferta turística, de aumentar el flujo de turistas e indirectamente de mejorar la calidad de vida de la población.

En San Salvador de Jujuy: secretariado de Turismo y de Cultura provincial (diagnóstico, información sobre los servicios turísticos y recursos naturales), biblioteca y archivos de la Provincia (recursos bibliográficos y fotográficos), Cámara de Turismo (informaciones sobre las actividades turísticas, desarrollo de actividades y festividades), Colegio de Arquitectos (diagnóstico sobre el patrimonio arquitectónico) y Colegio de Ingenieros (información sobre las infraestructuras).

El conjunto de los agentes movilizados con vistas a la fase B del proyecto Turdel ha confirmado su compromiso.

En Salta: secretariado de Turismo de la provincia (información sobre los servicios para el diagnóstico), secretariado provincial para el medio ambiente y el desarrollo sostenible (aporte de datos sobre los recursos naturales), Cámara de Senadores para la Provincia y la Capital (implicación permanente en las actividades del proyecto Turdel a nivel local y en el seminario final), senador de Cafayate (contribución en el proyecto de ruta del vino), Cámara de Diputados de la Provincia (contribución en el proyecto sobre la cultura precolombina, seminario final), dirección de la conservación cultural – secretariado provincial de la cultura (colaboración con el museo de antropología para el diagnóstico arqueológico y el arte rupestre), coordinación de las bibliotecas y archivos (recursos para el diagnóstico), comisión de deportes, turismo y ocio del Consejo de Salta (actividades, reuniones y seminarios).

La Cámara de turismo, la asociación de agencias de viaje y el sector HORECA han entregado las informaciones turísticas presentadas en el sitio Internet.

Las Universidades católicas y nacionales (formación y contribuciones para el diagnóstico)

El Colegio de Arquitectos (diagnóstico sobre el patrimonio arquitectónico) y el Colegio de Ingenieros (información sobre las infraestructuras).

La Cámara de comercio exterior de Salta (aporte sobre las estructuras productivas para el diagnóstico).

La Fundación ANYWAYSUN (diagnóstico de la artesanía).

El Consulado de Bolivia en Salta (acuerdo de cooperación con la ciudad y la provincia)

Los proyectos locales se interesaron principalmente en la rehabilitación de los circuitos históricos y culturales de la Ciudad, el Circuito Verde y la capacitación (concienciación turística).

Los beneficios: integración de la Ciudad en el proyecto provincial de turismo, implicación de las cámaras de senadores y diputados en el asunto del turismo y enlace con el desarrollo de proyectos específicos.

Para la Cámara de turismo, concreción de un antiguo proyecto de conexión entre las ciudades de Salta y Tarija.

Para las universidades y los profesionales, oportunidad de una contribución activa en el desarrollo local.

3. ¿Cuáles actividades principales ha organizado usted y cuáles han sido los aportes y los beneficios?

Cada ciudad ha llevado a cabo un diagnóstico sobre la base de un análisis AFOM, en concertación con los agentes directos e indirectos del turismo, además de un inventario de las atracciones turísticas. Estos trabajos llevaron a propuestas de acciones que se inscriben en un enfoque de desarrollo sostenible. Son objeto de una publicación o serán difundidos en la página web de la Ruta de la Libertad.

Esta primera experiencia ha provocado, por parte de estos diferentes agentes, el deseo de continuar la colaboración en el marco de futuros proyectos comunes de desarrollo.

La participación en los seminarios ha sido preparada con los diferentes agentes gubernamentales y civiles locales, en el marco de espacios de trabajo comunes creados a tal efecto (ej. : Comité Interinstitucional del Turismo).

Se ha firmado un acuerdo de cooperación entre Sucre y Salta para el desarrollo de proyectos turísticos comunes, acuerdo complementado por la organización de un grupo de trabajo sobre la mejora de los enlaces aéreos de acceso a la ruta con conexiones hacia Potosí y La Paz.

La organización de un seminario a nivel local ha permitido la promoción y la difusión local del proyecto, la mejora de las relaciones entre la ciudad y los otros agentes. Además, ha permitido que la ciudad se presentara como ciudad turística y favoreciera la apropiación del proyecto por parte de la opinión pública.

4. ¿Cuáles son las principales publicaciones y otros soportes de comunicación creados para su ciudad y para el conjunto de los asociados?

- El Portal Internet de la Ruta de la Libertad común para todos los asociados AL
- CD de presentación de los seminarios y de los recursos específicos de las regiones (viti-vinicultura)
- Conferencias de prensa y artículos en la prensa local y regional, vía las radioemisoras y las televisiones
- Publicidades para la Ruta de la Libertad
- Boletines informativos turísticos

5. ¿Cuales modos de difusión externos se han utilizado ? ¿Cómo evaluar su impacto?

El Portal Internet de la Ruta de la Libertad, cuya puesta en línea completa se ha realizado al finalizarse el proyecto y cuyo impacto todavía no se puede medir.

Conferencias y comunicados de prensa (medios de comunicación escritos, radios, televisiones).

Utilización de los soportes de comunicación propios de los agentes locales.

Las reacciones positivas de la población sobre la índole del proyecto.

La tasa de participación creciente de los agentes locales y su implicación progresiva en las instancias del proyecto.

El interés creciente de las instituciones gubernamentales en las potencialidades del proyecto y la cooperación en general.

El compromiso de algunas ciudades a apoyar las actividades turísticas que permiten la rehabilitación de los recursos culturales históricos.

6. ¿Cuáles estructuras locales y transnacionales se crearon para garantizar la continuación del proyecto? ¿Cuál es su composición y cuál es su papel?

Cooperación reforzada de los sectores públicos : ejecutivo y consejo municipal, prefectura, servicios técnicos de las ciudades, secretariado general de la unidad de turismo del departamento de Chuquisaca (Sucre), Secretariado de Cultura y Turismo (SS de Jujuy) y administraciones encargadas de las infraestructuras.

Las estructuras y cooperaciones creadas han permitido reservar un lugar al turismo en las políticas públicas, así como orientar algunas inversiones.

En general, las ciudades (ejecutivo) coordinan el proyecto, los agentes locales participan en las actividades y proporcionan la asistencia técnica según sus especialidades/competencias, las instituciones provinciales/departamentales y nacionales aportan un apoyo institucional, particularmente con vistas a la fase B del proyecto Turdel.

Creación de una Casita del Turismo (SS de Jujuy).

Se han hermanado las ciudades de AL, marcando así el acto fundacional de la Ruta de la Libertad que prevé intercambios, cooperaciones y proyectos en todos los ámbitos de interés común. Las estrechas relaciones de cooperación establecidas con las ciudades de la UE, gracias a la eficiente coordinación de Charleroi, favorecen el potencial de continuación de la cooperación.

7. ¿Corresponden los resultados alcanzados a lo que estaba previsto y a la realización del objetivo?

El objetivo previsto y alcanzado consistía en definir una estrategia de desarrollo turístico para cada ciudad. La realización del diagnóstico constituye una base de decisión para la identificación del potencial por desarrollar y la planificación de las acciones por llevar a cabo. La dimensión participativa del enfoque es un elemento positivo, ha vuelto a crear un clima de confianza con el sector privado y se mantendrá durante la realización de los proyectos.

Las ventajas y oportunidades identificadas para el turismo como factor de desarrollo favorecen la integración de la ciudad en la región binacional, vivida como un espacio geográfico, histórico y cultural común.

El objetivo de creación de un espacio de interacción e intercambio se traduce concretamente por la firma de la Carta de la Ruta de la Libertad y el portal como primer instrumento común de promoción.

8. ¿Cuáles son los problemas eventuales y las medidas que habría que tomar?

Necesidad de multiplicar y planificar los encuentros entre coordinadores y actores a nivel local y entre ciudades asociadas de AL, con una representatividad garantizada de los principales sectores interesados.

Encontrar soluciones a los problemas de infraestructuras viales y aéreas, de paso de fronteras, con el fin de garantizar la accesibilidad de la Ruta de la Libertad.

La inestabilidad política y los múltiples cambios de dirección en las municipalidades podían haber provocado rupturas o parado el proyecto pero generalmente la transferencia del mando se ha hecho sin dificultad.

9. ¿Cuál es el valor añadido de este proyecto?

A título principal y de manera unánime : las relaciones formalizadas y la integración de las 4 ciudades asociadas que permitirá prever otros ámbitos de intervención que el turismo, entre otros los asuntos migratorios y los intercambios comerciales.

La emergencia de otros partenariados europeos sobre el intercambio de productos (Italia) y la rehabilitación de centros históricos (España).

Para los asociados de AL, este proyecto representa una primera experiencia de acercamiento entre AL y la UE, en donde la confianza ha generado un espíritu de cooperación y solidaridad.

Integración de las legislaciones locales, provinciales y nacionales.

PARTE 2 : Funcionamiento del proyecto y del partenariado

1. ¿Ha sido respetado el calendario de aplicación del proyecto?

Las modificaciones (menores) aportadas han permitido garantizar un mejor éxito del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo.

2. ¿Cómo funcionó el partenariado? ¿Cuál ha sido su eficacia? Diferencie las distintas actividades (seminarios), las reuniones de coordinación y los modos de comunicación utilizados.

El partenariado ha desempeñado su papel de coordinación y administración, las relaciones se enfocaron hacia la coordinación general más que hacia una coordinación latinoamericana. Los modos de comunicación utilizados, los seminarios organizados de manera profesional y la eficiencia de las reuniones de coordinación han permitido alcanzar los objetivos fijados de lo que se debe considerar como la primera fase del proyecto Turdel (inventarios, diagnóstico y definición de posibilidades de desarrollo y de acciones estratégicas). Importante grado de abertura para el debate y la consulta de los asociados, además de una comunicación fluida mantenida por la coordinación general.

3. ¿Ha sido adecuado este funcionamiento en relación con sus necesidades o expectativas? ¿Cuáles son sus sugerencias de mejora?

De manera general, se considera adecuado el funcionamiento, incluso ha superado las expectativas.

El partenariado y el sistema de valuación han aportado un apoyo técnico a la misión del equipo Turdel (SS Jujuy y Salta) que necesitaba un componente técnico y una comisión local de los agentes interesados.

Habría que aumentar el tiempo dedicado a los seminarios y a los talleres de trabajo con el fin de profundizar la transmisión de los conocimientos de base y de reforzar la dimensión de desarrollo en común de la ruta turística.

Demanda de herramientas de gestión de proyecto comunes (tablero de mandos).

Se han encontrado problemas en la elaboración del portal del punto de vista de la integración técnica de los datos suministrados por cada ciudad.

4. ¿Cómo percibe usted el papel de la coordinación? Particularmente la animación del partenariado, la gestión administrativa y financiera del proyecto.

Precise lo que funciona o no funciona, sus expectativas y/o sus propuestas de mejora.

Papel determinante de la coordinación general en la animación del partenariado, la eficiencia de la organización de los seminarios y la gestión administrativa y financiera transparente del proyecto.

Aporte determinante en las reuniones adicionales destinadas a facilitar la integración de los nuevos representantes electos en las ciudades que han presenciado cambios políticos en el

transcurso de los proyectos. Expectativas de seguir de este modo durante la segunda fase del proyecto Turdel pero necesidad de establecer una coordinación latinoamericana para la continuación del proyecto.

**5. ¿Cuáles fueron los aportes de los peritos (métodos, herramientas, contenidos, ...)?
¿Cuáles han sido las necesidades no cubiertas? Precise para cada experto.**

Aporte de herramientas de diagnóstico para el inventario de los recursos y para la definición de las acciones por realizar en cada etapa del proyecto.

El trabajo con los peritos habría podido ser más importante en lo que concierne la parte propia (coordinación con los responsables de las ciudades y adecuación con la realidad específica de cada ciudad) pero dicho trabajo se ha aprovechado en las reuniones con todos los agentes locales.

1^{era} etapa del proyecto (A. Schoon): contextualización del turismo a nivel mundial, sus ventajas y debilidades, la importancia de una estrategia de desarrollo sostenible de la actividad turística inscrita en el desarrollo local.

La asistencia técnica ha dado un apoyo para la realización del estudio AFOM, del diagnóstico, de las estrategias locales, del inventario de los recursos y del establecimiento del calendario cultural.

2^a etapa del proyecto:

Thierry Bréjean : estructura del portal Internet como una herramienta de comunicación sobre un producto integrado a escala de la región interesada.

Daniel Wathelet (Trame): definición del concepto de Ruta de la Libertad como estrategia de desarrollo común de las 4 ciudades.

Xavier Delmon (Trame): definición del perfil turístico de la Ruta como producto turístico histórico-cultural, definición de la demanda y de las estrategias de promoción.

PARTE 3 : Perennidad del proyecto y continuaciones

1. ¿Cuáles continuaciones desea usted dar al proyecto?

Dado el estado de avance del proyecto y particularmente de la identificación de las acciones prioritarias, se deberían favorecer algunas acciones, particularmente las acciones de capacitación, sensibilización, señalización y conservación de los recursos turísticos, así como la determinación de los canales de promoción adecuados.

Definir un plan de trabajo para el desarrollo de la Ruta como un nuevo circuito turístico.

La continuidad del proyecto servirá de base para el refuerzo iniciado a nivel regional entre las 4 ciudades y las 2 zonas de Argentina y Bolivia, con el concurso de las administraciones provinciales (Argentina) y de las prefecturas (Bolivia).

Estas acciones se prevén en el marco de un proyecto Turdel II, visto la escasez de los recursos financieros locales. Permitirían apreciar mejor el trabajo realizado durante la primera fase.

2. ¿Cuáles deberían ser los objetivos de un proyecto Turdel II, en relación con los resultados y las conclusiones de Turdel I, así como los criterios de elegibilidad de URB-AL fase II? Particularmente en relación con las prioridades siguientes:

- **Refuerzo de las capacidades de las colectividades locales en el desarrollo de la Ruta de la Libertad**
- **Desarrollo de los recursos humanos (capacitación)**
- **Creación de un producto turístico global**
- **Estructuración del conjunto de los agentes a nivel local y supra-local /transnacional**

Se insiste en la necesidad de aplicar una estrategia turística global que integra a las 4 ciudades asociadas de AL, mientras mantiene la cooperación con los asociados de la UE belgas, Pratto en Italia y las ciudades españolas identificadas.

En base a las prioridades seleccionadas y en función de los criterios de elegibilidad, se mencionan los objetivos siguientes:

- Creación de una oferta turística global de las 4 ciudades (paquetes turísticos y productos definidos según las vocaciones y las potencialidades de cada uno) como un proyecto piloto de integración binacional y como una alternativa turística, para la creación de un producto cultural específico en AL.
- Restauración de bienes culturales en el marco de un proyecto de turismo cultural e histórico
- Garantía de una puesta a nivel, de una actualización permanente de las capacidades de los recursos humanos mediante la capacitación de formadores con el fin de reforzar la capacidad de intervención de cada ciudad asociada.
- Definición de una estructura turística ideal, adaptada a cada ciudad asociada y que garantice el carácter integral/global de la oferta de la Ruta de la Libertad.
- Desarrollo de recursos humanos : capacitación de los prestatarios de servicio actuales

- Mayor participación de las comunidades locales en los beneficios de la actividad turística
- Organización de la promoción de la Ruta de la Libertad.

**3. ¿Cuáles son las actividades prioritarias por organizar en un proyecto Turdel II? (Seminarios, capacitaciones, proyectos comunes, difusión externa, promoción, ...).
Precise el tema o el contenido.**

- Proyecto común, teniendo como base la ejecución del proyecto piloto prioritario de cada ciudad
- Organización de talleres con los representantes de los agentes turísticos interesados de cada ciudad para definir las prioridades de acción y establecer una relación con una estrategia de desarrollo global
- Estudio de mercado relativo a la oferta turística de la Ruta de la Libertad
- Capacitación de los agentes turísticos sobre los temas de calidad de los servicios, importancia de los recursos humanos en la actividad turística, técnicas de marketing y de venta, desarrollo de nuevos paquetes turísticos y alianzas estratégicas
- Promoción mediante la presencia en las Ferias de Turismo en las ciudades y los países objetivo, con soportes promocionales escritos y audiovisuales
- Maximización de la comunicación hacia las instituciones

Salta ha propuesto celebrar una reunión preparatoria a la creación de un proyecto común y a la definición de un dispositivo completo de gestión del mismo antes del 30 de junio de 2004, reunión que sería seguida por una fase de elaboración concreta con plazo al 30 de septiembre de 2004.

4. ¿Cuáles proyectos piloto prioritarios desea usted realizar en el marco del proyecto Turdel II? (Puesta en funcionamiento de servicios y equipamientos colectivos, restauración de bienes culturales, sistema de gestión común entre colectividades locales, creación de módulos de capacitación, ...)

- Programa de capacitación y de sensibilización (concienciación) turística y de comunicación y promoción turísticas
- Desarrollo de las infraestructuras y servicios de la Ruta del Vino (Tarija)
- Rehabilitación o desarrollo de circuitos históricos, culturales
- Parque natural de Recorrido – Rujero (paleontología)
- Valoración del patrimonio cultural de la comunidad de Hornuyo para un desarrollo sostenible del turismo
- Restauración de bienes culturales y patrimoniales para Sucre en su calidad de ciudad “patrimonio cultural de la humanidad” y SS de Jujuy.
- Arreglos urbanos específicos (señalización, mercados, espacios deportivos, sociales y culturales, restauración basada en productos regionales)
- Creación de un fondo de apoyo para pequeños proyectos relacionados con el desarrollo de la ruta turística.

5. ¿Cuáles necesidades de capacitación (o apoyo) complementaria necesitaría usted?

- La capacitación y la especialización de los equipos locales en la gestión de proyectos, en conformidad con las exigencias y reglas de la UE
- Capacitaciones para la acogida de los clientes, las relaciones humanas y públicas, las lenguas extranjeras (alemán y francés)
- Planificación y gestión turísticas
- Gestión del patrimonio arquitectónico y cultural
- Estrategia de marketing y promoción turística
- Capacitación de los guías especializados
- En función de las características de los proyectos prioritarios, solicitud de especialistas y de la asistencia técnica en materia de gestión del turismo rural y de temas relacionados con la arqueología, la paleontología, el turismo viti-vinícola y la artesanía (rutas)
- Apoyo para la definición de una estrategia común de comunicación a escala regional

6. ¿Qué tipo de peritaje e intervención desea usted para la continuación del proyecto?

La realización del proyecto debería ser supervisada por un equipo multidisciplinario en el ámbito del turismo, que comunicaría de manera fluida y permanente.

El modo de valuación aplicado por la coordinación general ha sido pertinente.

Existe el deseo de conservar el dispositivo actual de coordinación con un refuerzo operacional de la coordinación latinoamericana para la gestión directa de los proyectos locales y regionales (realización, gestión de los recursos financieros y de las inversiones, medición del impacto local y regional).

Se pide un peritaje capaz de organizar una transferencia adaptada de las experiencias europeas, entre las cuales la gestión de proyectos.

7. ¿Cuáles pistas de financiación local, nacional e internacional ha identificado usted para financiar las actividades futuras?

Las pistas principales de financiación son de tipo gubernamental, vía la provincia o las direcciones y comisiones nacionales, el gobierno municipal y el Consejo Federal de Inversiones (Argentina), así como estructuras tales como la Agencia iberoamericana de cooperación.

Sucre ha reservado medios locales y ha tomado contactos con el ministro interesado para garantizar el aporte financiero necesario para la continuación de las operaciones en el marco del programa URB-AL II, con pistas del lado del BID, CAF y de agencias de cooperación neerlandesas y españolas.

8. ¿Qué lugar desea usted reservar al turismo en el desarrollo económico de su zona ? ¿Cuáles otros sectores deben tomarse en consideración?

Tarija : en función de las características del departamento, la actividad turística constituye un pilar importante de su economía como actividad complementaria de las otras actividades

(agricultura, industria y artesanía), sabiendo el carácter vulnerable del turismo frente a los efectos negativos de dichas actividades.

Por lo tanto, requiere una concertación entre los agentes económicos y las instituciones implicadas en la conservación del medio ambiente y de los recursos culturales, que deben ser actores efectivos del proyecto.

Sucre: el turismo debe ocupar un lugar prioritario en el desarrollo económico de Sucre, como medio de dinamización de la economía local y de mejora de la calidad de vida de los habitantes.

San Salvador de Jujuy: el turismo es una actividad integral que muestra su capacidad de contribuir al desarrollo de las aldeas como un proceso generador de divisas, empleos, producción de bienes y servicios

Salta: se proyecta como el centro « distribuidor » del turismo del noreste argentino y como futuro polo receptor de la Ruta de la Libertad. Se deberá asociar el sector del transporte terrestre y aéreo.

9. ¿Qué posibilidades de reproducción y extensión de los resultados del proyecto percibe usted?

Tarija: el trabajo iniciado ya se considera real pero sin que se pueda concluir todavía que hay una mejora efectiva de la oferta turística local, sin embargo también se considera como un proyecto piloto que puede tener una aplicación (metodológica) en otras zonas con características similares, lo que es indispensable para las zonas rurales.

Sucre: la ejecución del proyecto piloto será el mejor medio de concretar los resultados de la primera fase y de garantizar las posibilidades de reproducción en otras zonas similares.

San Salvador de Jujuy: en función de la experiencia adquirida en este proyecto, los resultados son muy positivos, con la ventaja de una mejora del sector y de la concienciación en materia de turismo, lo que constituye además un factor de desarrollo social.

Salta: la Ruta representa un producto turístico común y un modelo de gestión para la integración y el desarrollo binacional, con una reproducción posible en otros sectores, en una región coherente con especificidades comunes. Esta dinámica sostenida por una voluntad política se inscribe en las iniciativas globales a escala del continente.

PARTE 4 : Aportes personales del proyecto

Concierne a los redactores del informe de valuación, generalmente a los coordinadores.

1. ¿Qué competencias nuevas ha adquirido o desarrollado usted en el curso del proyecto Turdel I?

Tarija :

Gestión de la actividad turística y mejora del conocimiento de los agentes y de sus necesidades

Capacidad de coordinación y de trabajo en equipo con los agentes y las ciudades asociadas

Gestión de proyectos financiados por la CE

Sucre : proyecto muy instructivo de un punto de vista personal y profesional, tanto desde el aspecto técnico como relacional.

San Salvador de Jujuy : la solidaridad y la integración, la amistad entre los agentes y el cambio de percepción de la actividad turística y de su importancia en un mundo marcado por la globalización.

Salta : técnicas de diagnóstico, de presentación de proyectos, de trabajo en equipo, de organización de actos, de creación de sitios web, metodologías de trabajo participativas, sistemas de monitoreo y de valuación.

2. ¿La participación en este proyecto le ha permitido familiarizarse con las reglas de funcionamiento de un proyecto cofinanciado por la Comisión europea?

La familiarización con las reglas y los procedimientos europeos se hizo mediante las informaciones recibidas y a lo largo de la gestión cotidiana del proyecto.

Las reglas europeas aparecieron como serias, participativas, como un apoyo al trabajo común, o sea el aprendizaje de una nueva metodología de trabajo en materia de integración y turismo.

La experiencia permitió adquirir una disciplina de trabajo en relación con la aplicación de las metodologías y el respeto de los plazos para la realización de los objetivos.

3. ¿Cuáles son sus impresiones generales al finalizar este proyecto?

La realización del conjunto de los objetivos del proyecto, el análisis de los progresos para cada ciudad sobre el tema del turismo, la asociación de las fuerzas vivas locales, la organización de los hermanamientos y, por último, la Fundación de la Ruta de la Libertad, permiten concluir que el proyecto Turdel ha desempeñado plenamente un papel integrador de las instituciones locales y de las ciudades participantes de AL en el seno de una región transfronteriza.

Las ciudades pudieron incluir su propia estrategia en una estrategia integrada de desarrollo turístico sostenible, rebasando la sola dimensión económica para agregarle el medio ambiente, la cultura, el patrimonio y la población.

Además, este proyecto es generador de esperanza para las poblaciones locales, gracias al trabajo responsable realizado para el desarrollo del turismo en la región y a la oportunidad, para el conjunto de los agentes locales, de ser asociados directamente y de ser actores de su propio desarrollo.

Importancia de haber permitido, mediante la cooperación, el establecimiento, por parte de una región alejada del mundo, de relaciones estrechas, ya sean internas o con el exterior, en los ámbitos del turismo, de la cultura, de la solidaridad, de la amistad y de la integración regional.

La cooperación horizontal entre ciudades debe continuarse de manera igualitaria, sin tensiones por parte de las políticas internas, como un espacio de creatividad y libertad en la decisión. La asistencia financiera debe ser no reembolsable, al mismo tiempo que debe respetar la exigencia legítima de sostenibilidad y perennidad, así como de transferencia de buenas prácticas de política de desarrollo y de integración.

Aprendizaje real del hecho de que no se afirman los principios de la participación, sostenibilidad, asociatividad e integración, sino que deben aplicarse de manera concreta, según una metodología común de trabajo (alternancias de seminarios que asocian una amplia representatividad de los agentes, la valoración de los recursos y de las competencias locales en los temas seleccionados y la implicación fuerte y continua de las autoridades públicas y de los agentes locales en la coordinación, como garantía de continuidad, sostenibilidad y buenas prácticas).

B. Valuación final de los asociados de la UE

- **Ciudad de Charleroi y Casa de las Asociaciones, Provincia de Hainaut, Ciudad de Gante (Bélgica)**
- Carcassonne (Francia)

Los asociados mencionados en « **negrita** » han entregado un informe de valuación final. Esta parte se basa en la estructura del cuestionario de valuación final, a su vez constituido tomando como base los criterios de valuación del programa URB-AL II.

PARTE 1: Impacto del proyecto

1. Al finalizar el proyecto, ¿cuáles son los principales aportes (directos o indirectos) del proyecto Turdel para su ciudad? Precise según los públicos interesados (representantes, administración, servicios...).

Para la administración:

- Aprendizaje de las modalidades de funcionamiento y de gestión de un proyecto de cooperación descentralizado, cofinanciado por la Comisión Europea, de larga duración, en su calidad de líder o de asociado del proyecto.
- Aprendizaje del trabajo en red entre agentes públicos/ poderes locales a nivel local, regional, nacional e internacional
- Aprendizaje del trabajo en lengua española y cotejo con otras culturas y modos de gestión;
- Oportunidad de trabajar en la formulación de estrategias turísticas
- Creación de una red interna local entre la Ciudad de Charleroi, la Casa para Asociaciones y la Provincia de Hainaut, entidades que, hasta entonces, no habían realizado proyectos europeos comunes.

Para los representantes electos:

- Descubrimiento de los sistemas políticos y administrativos bolivianos y argentinos
- Mejor comprensión de las realidades económicas e institucionales de estos dos países
- Familiarización con los proyectos europeos de cooperación descentralizada
- Creación de una red de contactos entre los mandatarios políticos, que se podrá utilizar en el marco de los futuros proyectos comunes.

2. ¿Cuáles han sido los otros agentes locales implicados, sus aportes y sus beneficios?

Sólo los agentes mencionados más arriba se han implicado en el proyecto.

3. ¿Cuáles actividades importantes ha organizado usted y cuáles han sido los aportes y los beneficios?

Organización de dos seminarios en Charleroi (del 14 al 23 de julio de 2002 y del 25 de enero al 1 de febrero de 2004).

Aportes :

- Refuerzo de las relaciones entre los asociados del proyecto;
- Organización de un circuito de descubrimiento de las iniciativas de desarrollo local de la región;
- Sensibilización de la Administración hacia los proyectos de cooperación internacional;
- Aprendizaje del trabajo en dos idiomas para los diferentes secretariados implicados;
- Experiencia de gestión logística de encuentros internacionales.

4. ¿Cuáles son las principales publicaciones y otros soportes de comunicación creados para su ciudad y para el conjunto de los asociados?

- Creación del portal Internet de la Ruta de la Libertad
- Creación de un CD-Rom que presenta los seminarios de Charleroi, Carcassonne y Gante y de recursos específicos de las regiones asociadas (patrimonio arqueológico, paleontológico, viti-vinicultura, etc.)
- Conferencias de prensa y artículos en la prensa regional.

5. ¿Cuales modos de difusión externos se han utilizado ? ¿Cómo evaluar su impacto?

Los modos de difusión utilizados se describen en el punto 4. En lo que concierne el portal Internet de la Ruta de la Libertad, cuya puesta en línea completa sucedió al final del proyecto, es difícil medir su impacto.

6. ¿Cuáles estructuras locales y transnacionales se crearon para garantizar la continuación del proyecto? ¿Cuál es su composición y cuál es su papel?

La Carta de la «Ruta de la Libertad» firmada por los asociados del proyecto durante el seminario final prevé la creación de una estructura de coordinación y animación entre los asociados sudamericanos, a la cual estarán asociados los europeos.

La firma de acuerdos bilaterales de hermanamiento entre los diferentes asociados sudamericanos durante el seminario final también prevé la valoración del patrimonio turístico y considera la posibilidad de intercambios, cooperaciones y proyectos en todos los ámbitos de interés común.

7. ¿Corresponden los resultados alcanzados a lo que estaba previsto y a la realización del objetivo?

Los resultados obtenidos superan el simple intercambio de experiencias, peritajes y buenas prácticas.

Uno de los objetivos importantes del proyecto consistía en definir una estrategia de desarrollo turístico para cada ciudad. Dicho objetivo ha sido alcanzado. Además, en la realización del diagnóstico cabe subrayar la dimensión participativa del enfoque. Continuará durante la realización de los proyectos.

Las acciones coordinadas de los diferentes asociados del proyecto han permitido concretar realizaciones tales como:

- La identificación del producto turístico « Ruta de la Libertad » + vías de desarrollo
- La creación de un portal Internet de valoración de dicha ruta y de promoción del patrimonio de cada ciudad sudamericana
- La manifestación de una voluntad política fuerte por parte de los líderes de las cuatro ciudades sudamericanas para la creación de una zona transfronteriza que se propone el desarrollo de proyectos turísticos y también la creación de acciones de desarrollo económico y social. Es así que se ha depositado un proyecto de ley ante el Parlamento boliviano para que el desarrollo del eje « Ruta de la Libertad » sea considerado de interés nacional. Esto debería tener como consecuencia la autorización de inversiones prioritarias en materia de infraestructura vial y de apoyo a nuevos proyectos turísticos identificados en este eje. Este proyecto también apunta a facilitar el tránsito turístico entre Bolivia y Argentina.

8. ¿Cuáles son los problemas eventuales y las medidas que habría que tomar?

De manera general, la inestabilidad política hubiera podido dificultar la realización del proyecto. Sin embargo, la implicación personal de todos los agentes locales ha permitido rebasar los objetivos fijados al principio.

La proximidad de las elecciones en Bolivia (diciembre de 2004) amenaza con paralizar momentáneamente la continuación del proyecto, más aún cuando Tarija desea asumir el liderazgo de la segunda fase del proyecto TURDEL.

9. ¿Cuál es el valor añadido de este proyecto?

El proyecto permitió la creación de una verdadera red transfronteriza entre los asociados sudamericanos. Dicha red agrupa actualmente a todos los que desean trabajar, no sólo en la problemática turística, sino también en otros temas económicos y sociales. Los inventarios de los recursos turísticos realizados en el marco del proyecto TURDEL han permitido tomar conciencia de la existencia de un verdadero yacimiento turístico que queda por valorar y de las complementariedades que se pueden poner en evidencia.

Las relaciones entre las cuatro ciudades permiten contemplar actualmente otros ámbitos de cooperación además del turismo.

PARTE 2 : El funcionamiento del proyecto y el partenariado

1. ¿Ha sido respetado el calendario de aplicación del proyecto?

El calendario de aplicación ha sido respetado perfectamente. Las modificaciones aportadas a la mitad del camino han permitido garantizar un mejor éxito del proyecto y alcanzar los objetivos del mismo.

2. ¿Cómo funcionó el partenariado? ¿Cuál ha sido su eficacia? Diferencie las diferentes actividades (seminarios), las reuniones de coordinación y los modos de comunicación utilizados.

El partenariado funcionó perfectamente. Los diferentes asociados de la red han logrado crear una dinámica y una emulación fuerte que, a su vez, ha permitido rebasar los objetivos iniciales del proyecto. La ciudad de Carcassonne es el único asociado que no llegó totalmente adonde quería llegar. La ciudad de Carcassonne respetó perfectamente sus obligaciones contractuales, tales como se definieron al principio del proyecto, pero no se implicó más allá de lo convenido, lo que no es el caso del conjunto de los otros asociados que han ido mucho más allá de lo previsto en el pliego de condiciones.

Entre los puntos positivos, cabe subrayar más particularmente:

- El respeto estricto de las tareas pedidas a cada uno, en los plazos concedidos
- El respeto de los compromisos firmados (particularmente los compromisos financieros y la puesta a disposición de personal para el proyecto)
- Perfecta organización de los seminarios y reuniones de trabajo vía una implicación personal de los diversos asociados

En lo que concierne la comunicación entre asociados, ésta ha funcionado bien, particularmente gracias al correo electrónico. Las diferencias lingüísticas no han sido un problema.

Los modos de comunicación utilizados, la preparación y el contenido de los seminarios, así como la eficiencia de las reuniones de coordinación, han permitido alcanzar los objetivos de lo que se debe considerar como la primera fase del proyecto Turdel (inventarios, diagnóstico y definición de posibilidades de desarrollo y de acciones estratégicas.

3. ¿Ha sido adecuado este funcionamiento en relación con sus necesidades o expectativas? ¿Cuáles son sus sugerencias de mejora?

Se hizo todo lo posible para que cada asociado sea valorizado en el proyecto y ocupe así una posición de igualdad. Las diferencias lingüísticas no han sido nunca un problema.

Cada seminario ha sido organizado perfectamente. Las misiones por realizar, los objetivos por alcanzar para cada seminario fueron definidos claramente en plazos suficientes. Los asociados fueron puntuales en la entrega de los documentos justificativos.

En cuanto a las mejoras, habría que dedicar más tiempo a los seminarios y talleres de trabajo para poder profundizar la transmisión de los conocimientos de base y reforzar la dimensión de desarrollo en común de la ruta turística.

4. ¿Cómo percibe usted el papel de la coordinación ? Particularmente la animación del partenariado, la gestión administrativa y financiera del proyecto.

Precise lo que funciona o no funciona, sus expectativas y/o sus propuestas de mejora.

Para una primera experiencia, ha sido un éxito total. La coordinación ha favorecido un trabajo por modo de consenso. Todas las decisiones importantes relativas al funcionamiento del proyecto se aplicaron tras haber conseguido un acuerdo multilateral.

5. ¿Cuáles fueron los aportes de los peritos (métodos, herramientas, contenidos, ...)? ¿Cuáles han sido las necesidades no cubiertas? Precise para cada experto.

- El perito Schoon, de la Universidad de Mons ha entregado al inicio del proyecto los referentes teóricos necesarios. En el curso del proyecto, ha permitido en varias ocasiones volver a ajustar los trabajos en función de los objetivos predefinidos.
- Los peritos de la sociedad Tr@me intervinieron durante la segunda fase del proyecto y aportaron fuerzas nuevas en el plan metodológico y operacional. Su aporte ha sido importante en la animación de los talleres organizados durante el seminario final. Su contribución también ha sido importante cuando se trató de sintetizar las contribuciones presentadas durante los talleres.

PARTE 3: Perennidad del proyecto y continuaciones

1. ¿Cuáles continuaciones desea usted dar al proyecto?

Dado los resultados y la emulación creada en el curso de la realización del proyecto TURDEL, sería deseable que el proyecto de realización de la “Ruta de la Libertad” se concretara mediante financiaciones nacionales e internacionales. La implicación, tanto de mandatarios políticos como de administradores en las diferentes entidades locales y provinciales, constituye una garantía de seriedad que permite prever la realización de un proyecto TURDEL II en el marco de URB-AL II, el programa de cooperación descentralizada cofinanciado por la Comisión Europea. La ciudad de Charleroi manifiesta ya su disposición a ser asociada a la fase 2 del proyecto.

Este proyecto TURDEL II sería, por lo tanto, una continuación lógica de la primera fase. Esto permitiría la financiación de los proyectos estructurales relacionados directamente con el concepto de « Ruta de la Libertad », así como su realización operacional. La prioridad iría a la creación de acciones de capacitación, sensibilización, señalización y conservación de los recursos turísticos. Dichas acciones permitirían una mejor apreciación del trabajo realizado durante la primera fase.

2. ¿Cuáles deberían ser los objetivos de un proyecto Turdel II, en relación con los resultados y las conclusiones de Turdel I, así como los criterios de elegibilidad de URB-AL fase II? Particularmente en relación con las prioridades siguientes:

- **Refuerzo de las capacidades de las colectividades locales en el desarrollo de la Ruta de la Libertad**
- **Desarrollo de los recursos humanos (capacitación)**
- **Creación de un producto turístico global**
- **Estructuración del conjunto de los agentes a nivel local y supra-local /transnacional**

Los principales objetivos de un proyecto TURDEL II deberían enfocarse hacia:

- La consolidación del producto turístico « Ruta de la Libertad» para instaurar un plan de marketing global;
- La financiación de proyectos estructurales que permitan concretar el producto « Ruta de la Libertad » y valorar así el patrimonio cultural, histórico y natural de cada región;
- La definición de las normas cualitativas;
- La profesionalización de los agentes destinados a obrar en el concepto « Ruta de la Libertad » en todos los niveles, como por ejemplo la capacitación en los oficios de base de la hostelería, del turismo, de la acogida, así como la capacitación para gestores, directores de sitios turísticos y agentes de desarrollo turístico local;
- En un concepto de desarrollo sostenible, es acertado garantizar la capacitación de los futuros formadores;
- La creación de una estructura permanente de animaciones y explotación del concepto turístico “Ruta de la Libertad”;
- La creación de la imagen « Ruta de la Libertad » mediante el lanzamiento de un logotipo que identifica el concepto turístico; Dicho logotipo debe designar la unidad entre los países y las ciudades interesadas por el producto. También puede resultar útil crear un « boletín informativo transnacional » que informaría a los diferentes asociados sobre las iniciativas tomadas en el marco del desarrollo relacionado con el turismo.

3. ¿Cuáles son las actividades prioritarias por organizar en un proyecto Turdel II? (Seminarios, formaciones, proyectos comunes, difusión externa, promoción, ...). Precise el tema o el contenido.

- Finalizar el sitio « Ruta de la Libertad » y transformarlo en una herramienta interactiva destinada a los clientes potenciales.
- Constituir entre asociados sudamericanos una red de comunicación electrónica muy eficiente.
- Concretar un conjunto de productos de promoción (folletos, CD-Rom, vídeos) de la "Ruta de la Libertad"
- Buscar un producto emblemático original (por ejemplo el turismo ecuestre)

4. ¿Cuáles proyectos piloto prioritarios desea realizar usted en el marco del proyecto Turdel II? (Puesta en funcionamiento de servicios y equipamientos colectivos, restauración de bienes culturales, sistema de gestión común entre colectividades locales, creación de módulos de capacitación, ...)

La respuesta a esta pregunta corresponde principalmente a los asociados sudamericanos, agentes principales del desarrollo del concepto. Conviene que cada ciudad defina sus prioridades en materia de desarrollo local con el fin de valorar e implementar el producto turístico « Ruta de la Libertad ».

5. ¿Cuáles necesidades de capacitación (o apoyo) complementaria necesitaría usted?

En función de las características de los proyectos prioritarios, recurso a especialistas y asistencia técnica en gestión del turismo rural y en los temas relacionados con la arqueología, la paleontología, el turismo viti-vinícola y la artesanía (rutas).

6. ¿Qué tipo de peritaje e intervención desea usted para la continuación del proyecto?

El peritaje debería destinarse principalmente a los ámbitos de la capacitación, la promoción turística y el desarrollo de un proyecto « calidad », particularmente mediante el diseño:

- de un plan de marketing turístico que nos parece ineludible;
- de un plan de capacitación, tal como se mencionó anteriormente;
- y la creación de un grupo de trabajo sobre el tema de las normas.

Por otra parte, resultará importante llevar a cabo una reflexión sobre el porvenir de la « Ruta de la Libertad », más allá de sus potencialidades actuales, con el fin de prever una prolongación hacia el norte y/o el sur para transformarse en un eje turístico de mayor importancia.

La realización del proyecto deberá ser supervisada por un equipo multidisciplinario que comunicará de manera fluida y permanente.

7. ¿Cuáles pistas de financiación local, nacional e internacional ha identificado usted para financiar las actividades futuras?

A corto plazo, fuentes europeas en el marco del programa URB-AL y más particularmente de la fase II. La Provincia de Hainaut propone asociarse al nuevo proyecto en el marco de la fase II, dentro del límite de sus medios financieros disponibles.

**8. ¿Qué lugar desea usted reservar al turismo en el desarrollo económico de su zona ?
¿Cuáles otros sectores deben tomarse en consideración?**

Esta pregunta no concierne a los asociados europeos. La fase II debería apuntar esencialmente a permitir a los asociados sudamericanos progresar en el desarrollo de una actividad turística sostenible y más particularmente en la concreción del proyecto “Ruta de la Libertad”

9. ¿Qué posibilidades de reproducción y extensión de los resultados del proyecto percibe usted?

Los métodos de trabajo, así como las herramientas utilizadas y desarrolladas durante el proyecto, parecen interesantes. Dado que el modelo existe, podría reproducirse en otros proyectos. Por lo tanto, el proyecto parece *modelizable* y reproducible.

PARTE 4 : Aportes personales del proyecto

1. ¿Qué competencias nuevas ha adquirido o desarrollado usted en el curso del proyecto Turdel I?

Las consideraciones al respecto se han mencionado en el punto 1 de la parte 1.

2. ¿La participación en este proyecto le ha permitido familiarizarse con las reglas de funcionamiento de un proyecto cofinanciado por la Comisión europea?

En su calidad de líder, el equipo TURDEL formado en Charleroi adquirió, sin lugar a dudas, capacidades nuevas, particularmente en materia de gestión financiera de un proyecto cofinanciado por la Comisión Europea. Los agentes del proyecto aprendieron a colaborar en el marco de un partenariado internacional y de un proyecto cofinanciado por la Comisión Europea.

3. ¿Cuáles son sus impresiones generales al finalizar este proyecto?

El proyecto logró crear entre los asociados una dinámica muy positiva que va mucho más allá de una simple relación de trabajo entre asociados. El proyecto ha permitido establecer lazos personales impregnados de amistad y respeto mutuo.

Para los asociados europeos, el proyecto nos ha permitido descubrir comarcas desconocidas, colaborar con regiones del mundo alejadas geográficamente pero muy cercanas cultural e intelectualmente. El proyecto brindó seguramente la oportunidad de cuestionar una concepción errónea de la cooperación Norte/Sur que se basa en un modelo dominante/dominados. El proyecto permitió que los asociados del Norte tomaran conciencia de que, en materia de desarrollo, existía en los países del sur una aptitud para la innovación, un rigor, una puntualidad y una ingeniosidad importantes, lo que ha permitido la evolución hacia un modelo de cooperación equilibrado en el cual los asociados, ya sea del norte o del sur, realizaron un verdadero intercambio de experiencias, portador de progreso para cada uno de los asociados. La participación en el proyecto se consideró muy instructiva, ya sea del punto de vista profesional como personal.

C. Conclusiones generales

1. Impacto y valuación del proyecto común

1.1. Aportes del proyecto y de URB-AL I

Las ciudades sudamericanas han tomado conciencia, progresivamente y con la ayuda de las ciudades europeas asociadas, de la necesidad de funcionar en red, debido a la complementariedad de las ofertas y de las competencias existentes en las cuatro ciudades.

Las actas concretas de hermanamiento y la redacción de una Carta formalizaron las relaciones entre las ciudades asociadas y crearon un marco común de intervención.

Se confirmó la creación de un equipo específico y multidisciplinario para la continuación del proyecto.

Se han creado localmente espacios de intercambio y concertación entre los agentes privados y públicos del turismo. Dichos espacios deberían encontrar una prolongación en la reactivación de las estructuras existentes pero generalmente « estancadas » o no abiertas al conjunto de los agentes interesados. A este título, el concepto de participación de los agentes ha ganado espacio y demostrado su interés en términos de movilización activa de los agentes locales en un entorno poco familiar con este tipo de enfoque.

El turismo se transforma en un pilar común del desarrollo, además de ser un punto de partida para colaboraciones en otros ámbitos, por lo que produce una orientación hacia un enfoque más transversal y territorial del desarrollo.

La voluntad de orientarse hacia un plan estratégico común e integrado se afirma más en la mención de los objetivos para una 2a fase.

El carácter sostenible se encuentra en la voluntad de asociar de manera activa a las instituciones de protección del medio ambiente y de los recursos culturales y naturales, así como de crear una concertación con los agentes económicos principales.

De manera más general, el proyecto ha permitido que los asociados adquieran competencias precisas en términos de gestión y coordinación de proyectos de cooperación descentralizada en un entorno multicultural variado. Se ha logrado una comprensión mutua fina de los contextos económicos, sociales e institucionales específicos de cada asociado. Se aprovechará dicha comprensión en el marco de los futuros proyectos de cooperación.

1.2. Comunicación interna

Las disposiciones tomadas en materia de creación de estructuras específicas para la gestión local y global del proyecto, de constitución de un equipo multidisciplinario, la Carta y los hermanamientos, anuncian la necesidad de una comunicación fluida y permanente cuyas modalidades quedan por definir.

Todavía quedan limitaciones técnicas en lo que concierne el acceso a los medios de comunicación informáticos modernos, pero la situación ya se ha mejorado ampliamente. El sitio Intranet/Internet constituye un soporte importante para la comunicación.

1.3. Organización práctica

Los asociados consideran muy satisfactoria la organización práctica de la cooperación y de las actividades del proyecto, que se ha establecido teniendo como base una agenda estricta.

1.4. Conceptos y metodologías, respuestas a las necesidades y mejora

Se han registrado progresos importantes en el empowerment de los agentes locales privados, en la dimensión participativa del enfoque y en las fases de diagnóstico y de definición de los proyectos prioritarios.

Las necesidades de desarrollo de las capacidades de los agentes, de capacitación de los formadores, de apoyo técnico sobre temas específicos, se han precisado y muestran la importancia dada a los recursos humanos en el desarrollo del turismo, ya sea en las dimensiones de coordinación territorial entre ciudades o en el refuerzo de las capacidades de acción de los operadores locales.

Se han combinado los conceptos de desarrollo sostenible, de turismo difuso o de ecoturismo. Podrían (mediante una profundización) aportar una respuesta a la voluntad de equilibrio entre las actividades económicas, entre la protección y la valoración de los recursos y el dominio local de la actividad, así como a las repercusiones directas del turismo en beneficio de las comunidades locales.

1.5. Implicación de los agentes locales

Se ha ampliado la implicación de los agentes locales ya que rebasa el marco de las actividades del proyecto Turdel. Se espera su implicación en las estructuras permanentes creadas para la gestión del proyecto y la intención de las ciudades de asociarles de manera activa en la realización de las acciones prioritarias.

Habrà que garantizar la representación de todos los sectores durante todo el proceso de realización de la ruta.

La voluntad de conducir acciones de sensibilización confirma un deseo de mayor concienciación y movilización de la población en general.

1.6. Difusión externa

La mediación todavía queda localizada y el aporte del sitio lanzado oficialmente durante el seminario final de Tarija aún no se ha podido analizar.

Queda por consolidar la creación de los soportes comunes y de información cruzada, desarrollados durante la segunda parte del proyecto.

1.7. Valor añadido del proyecto y del programa

Siempre se puede hablar de fertilización cruzada, de intercambio de experiencias y de inicio de un proceso de aprendizaje. Más particularmente, parece que los asociados de AL han tomado conciencia y medido la necesidad de profundizar lo que se ha iniciado, particularmente mediante una capacitación (de base y de formadores) y una asistencia técnica más específicas que permitirán la adquisición de competencias significativas y dominadas para el seguimiento de un proceso cuya división en fases y complejidad se comprenderán mejor.

1.8. Recursos y realizaciones

En resumen, los asociados han reunido el conjunto de los elementos necesarios (caracterización de los sistemas turísticos, inventarios, elementos de un plan de desarrollo turístico local) para la elaboración de una estrategia de desarrollo turístico global cuyo carácter integrado (común y complementario) deberá trabajarse durante la fase II. Se ha considerado como siendo una prioridad la necesidad de un estudio de mercado específico de los territorios interesados en relación con la oferta prevista.

El sitio Intranet/Internet constituye, por una parte, un soporte de comunicación, de almacenamiento y de intercambio de informaciones/datos/documentaciones, interno del proyecto y, por otra parte, un soporte promocional adecuado para una amplia difusión de la oferta turística.

Los equipos específicos constituidos garantizarán el enlace de comunicación indispensable, así como la animación de la red de asociados.

La realización de los objetivos del proyecto, el análisis de los progresos para cada ciudad sobre el tema del turismo, la organización de los hermanamientos y por último la fundación de la Ruta de la Libertad, permiten concluir que el proyecto Turdel ha desempeñado un papel integrador de las instituciones locales y de las ciudades de AL participantes, además de ser generador de esperanza para las poblaciones locales gracias al trabajo responsable efectuado particularmente para el desarrollo del turismo en esta región binacional, definida como un espacio geográfico, histórico y cultural común. El proyecto Turdel ha contribuido al proceso de reconocimiento, por parte del Estado y de las Municipalidades, del turismo como un factor de protección y valoración del patrimonio, de los recursos culturales y naturales, de refuerzo de la identidad, así como de actividad productiva generadora de recursos y de riquezas.

2. Perspectivas

Futura imagen de la Ruta de la Libertad

Una de las primeras fuerzas de la Ruta de la Libertad, tal como la definieron hasta la fecha los asociados del proyecto, se encuentra en su diversidad (lengua, historia, cultura). El concepto de libertad que pone de manifiesto, constituye un elemento federador que se debe interpretar y utilizar con cuidado. Es así que dicha libertad podría interpretarse como la libertad de acceso a la naturaleza con sus dimensiones de derechos y obligaciones, de educación a la responsabilidad, de desarrollo sostenible, principio mencionado en la Carta.

La lógica de diversificación /diferenciación que se debe favorecer en relación con las regiones cercanas más conocidas a nivel nacional e internacional (polo de Cuzco/Titicaca Perú/ Bolivia y Patagonia en Argentina), debe apoyarse en la elaboración de un paquete turístico común que ilustre una interpretación diferente de un tema según el territorio visitado.

Según los principios definidos en la Carta, los productos que simbolizan mejor la ruta son: el patrimonio paleontológico, el patrimonio arqueológico, el patrimonio arquitectónico, el patrimonio natural y las actividades viti-vinícolas. La importancia de los recursos naturales de los territorios interesados, la calidad y la diversidad de los paisajes recomiendan reservar a los recursos naturales un espacio correcto en el conjunto de la oferta que queda por crear. Lo mismo sucede con el folklore y la música.

Tipo de turismo por promover

Se han identificado varios tipos de turismo como los que corresponden al concepto de la ruta. Se caracterizan por su carácter difuso (turismo de descubrimiento, de naturaleza, turismo cultural, turismo de nichos, ecoturismo, ...)

La división de la Ruta de la Libertad en circuitos temáticos que ilustran el tema de la libertad debe permitir hacerla visible y concreta. A su vez, las ciudades, con especificidades propias, deben poder ofrecer circuitos más cortos.

La elaboración de estos productos turísticos coordinados requiere una estrategia global que queda por construir. Con objetivos generales y específicos claros y con acciones coordinadas, dicha estrategia debe permitir una visibilidad progresiva de la ruta.

Públicos objetivo y productos turísticos prioritarios

La primera etapa consistirá en la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, que tomen como punto de partida los anhelos de la clientela y la exigencia de gestión sostenible de los recursos locales.

Se deben estudiar prioritariamente el mercado local y el mercado norteamericano.

Cobertura territorial

A pesar de que actualmente se trate principalmente de valorar y desarrollar las potencialidades identificadas en el marco de Turdel, se deben prever colaboraciones con ciudades o rutas temáticas (Potosí, ruta del Che, etc.) que tienen el mismo tipo de preocupación según

modalidades que se deben precisar y que se apoyan particularmente sobre la herramienta federadora que constituye la Carta.

Asociados

De manera general debe ser prioritario el refuerzo de las colaboraciones entre poderes públicos (municipalidad, prefectura, etc.) y agentes privados (operadores turísticos, ONG, etc.) mediante la consolidación y la abertura de los dispositivos de concertación existentes.

La elaboración y la realización de una agenda de trabajo clara por parte de las autoridades locales, que fija objetivos precisos y cuantificables, con claras modalidades de trabajo con los agentes económicos y la sociedad civil, permitirán consolidar de manera importante el acervo del proyecto.

Estructuras y método de trabajo

Las principales funciones de las estructuras que se deben crear o reforzar en cada ciudad /zona asociada para desarrollar la Ruta de la Libertad son las siguientes: información, coordinación y puesta en red de los agentes, promoción, mediación, lobby, elaboración de estrategias, gestión de los aspectos institucionales.

Se debe garantizar o reforzar la representatividad de los agentes públicos y privados del turismo en los dispositivos existentes con el fin de garantizar a largo plazo la viabilidad de la Ruta de la Libertad.

Los ámbitos de trabajo de estas estructuras son de varias índoles:

- Sensibilización de los representantes electos y de los ciudadanos a la temática del turismo mediante la aclaración del papel de palanca del desarrollo regional que puede llegar a ser el turismo.
- Organización y coordinación del inventario de los recursos turísticos existentes para cada ciudad y zona ; queda por realizar la valuación de las mismas para una valoración turística.
- Coordinación de la oferta y de los productos turísticos, marketing, promoción, comunicación, información, puesta en red de los agentes (particularmente mediante la introducción y la promoción de las nuevas tecnologías)

El desafío consiste en combinar de manera coherente las ofertas turísticas locales con el nivel global y transversal (ruta).

La « utilización » del Comité de frontera, dispositivo de concertación que asocia Argentina y Bolivia, con fines de desarrollo turístico, así como la creación de un consejo consultivo transfronterizo permitirían garantizar un desarrollo continuo de la Ruta de la Libertad.

Adquisiciones de competencias

El proyecto Turdel I ha favorecido la transferencia de conocimientos técnicos y de buenas prácticas. El desarrollo y el refuerzo de las competencias de los principales agentes de

desarrollo del turismo requieren actualmente la organización de programas de capacitación adaptados.

Parece prioritaria una coordinación entre poderes públicos, operadores privados y ONG de desarrollo para la integración y la adaptación de las ofertas de capacitación existentes a la demanda de los agentes turísticos.

Las capacitaciones existentes ganarán con mutualizarse en beneficio de todos los agentes de la Ruta de la Libertad. Esta concertación será facilitada por los dispositivos de coordinación de la Ruta de la Libertad, desde el nivel local hasta el nivel interregional.

Promoción de la Ruta de la Libertad

Al finalizar este primer proyecto de cooperación particularmente positivo, importa reforzar la información de los agentes locales y regionales sobre las actividades y los resultados del proyecto Turdel, los desafíos del desarrollo turísticos surgidos del mismo. Esto permitirá promover particularmente una participación más activa de los agentes locales en el desarrollo del turismo.

Es urgente dotarse de un logotipo común. Permitirá dar a la Ruta de la Libertad la visibilidad necesaria.

Es cierto que el sitio web TURDEL actual proporciona informaciones interesantes, pero debe evolucionar progresivamente de su forma actual (inventario de los recursos turísticos propios de cada ciudad/ zona) hacia una verdadera herramienta de promoción y de gestión de la oferta turística común. La promoción se beneficiará de una concepción diferenciada según los públicos objetivo.

Cap. VI Análisis sintético de los resultados obtenidos

Los capítulos III (Relación de actividad), IV (Perspectivas futuras) y V (Valuaciones) ya han descrito los resultados obtenidos.

El presente capítulo pretende hacer una síntesis de lo anterior y comparar los resultados obtenidos con los compromisos firmados en el contrato de subvención. También contiene una valoración cualitativa redactada por el jefe de proyecto y los asociados.

Apunta a ofrecer a los evaluadores de la Comisión europea los elementos necesarios, a los cuales se refieren habitualmente cuando se trata de evaluar ex-post un proyecto de cooperación transnacional.

I. Realización de los objetivos

◆ Objetivo 1 – creación de una estrategia integrada de desarrollo turístico sostenible

Ya la mayoría de los asociados disponían de estrategias turísticas pero su formalización no era perfecta. El proyecto necesitó la adaptación de las estrategias existentes y sobre todo, una integración de estrategias sectoriales en un conjunto estratégico más amplio. También se ha dado un paso adelante para la elaboración del inventario estructurado de los recursos existentes (creación de una matriz).

Gracias al proyecto, los asociados sudamericanos han tomado conciencia de la utilidad de definir una estrategia común y transfronteriza de desarrollo turístico, que enfoca un producto nuevo, o sea la « ruta de la Libertad », haciendo hincapié en la sostenibilidad y la necesaria integración de dicha estrategia.

Estos asociados han ido más allá de la simple toma de conciencia, han recopilado las informaciones necesarias para la elaboración de una estrategia precisa y han esbozado el contenido que debe definirse mejor ulteriormente a corto plazo.

◆ Objetivo 2 – consideración, además de la dimensión económica, de las dimensiones relacionadas con el medio ambiente, la cultura y las condiciones de movilidad.

El importante trabajo proporcionado por los asociados para definir la estrategia « Ruta de la Libertad » no se limitó a los aspectos económicos, sino que integró ampliamente otras dimensiones y, más particularmente, la dimensión « valoración de una Historia y una cultura comunes ».

En materia de movilidad, se seleccionaron sobre todo los aspectos de « accesibilidad » y « facilitación del tránsito transfronterizo ».

◆ Objetivo 3 – fertilización cruzada

El intercambio de experiencias ha beneficiado no sólo a los asociados de América latina (particularmente durante las visitas de estudio realizadas en el marco de seminarios en Europa) sino también a los asociados europeos.

Para éstos, las misiones en América latina han permitido descubrir enfoques innovadores en ámbitos tales como la restauración de tipo antiguo de edificios de valor histórico, la utilización de las tecnologías de la información para romper el aislamiento de algunas zonas turísticas, la integración permanente de las actividades artesanales y folklóricas en el turismo receptivo.

El proyecto también ha permitido un intercambio interesante

- sobre las prácticas de los diferentes niveles de poder en materia de desarrollo turístico y sobre las legislaciones en vigor en este ámbito ;
- sobre las expectativas, prejuicios y actitudes mentales en materia de cooperación Norte/Sur.

◆ Objetivo 4 – búsqueda de un efecto multiplicador

La descripción de las tareas realizadas en el capítulo III hace aparecer claramente que el proyecto tuvo un importante efecto multiplicador. Ha generado numerosas acciones no previstas y no financiadas por el proyecto, a veces en relación con el tema del trabajo, a veces fuera de éste.

El efecto multiplicador más significativo se encuentra en el contenido de la Carta de fundación de la Ruta de la Libertad, que va mucho más allá del solo desarrollo turístico ya que trata también la problemática mucho más amplia de la integración armoniosa de los diferentes componentes del espacio geográfico considerado, más allá de los límites territoriales de los Estados, en una lógica muy cercana a la de la Europa de las Regiones.

◆ Objetivo 5 – puesta en red de los operadores locales (empowerment)

En este plan, el proyecto no parece haber tenido un efecto particular a nivel de los asociados europeos, salvo quizás para la Ciudad de Charleroi, que ha creado con motivo del proyecto, una asociación permanente con la Casa para las Asociaciones en materia de proyectos de cooperación (cf. la preparación de un proyecto común con Monastir en Túnez en el marco del programa MED), así como con la Provincia de Hainaut.

Al contrario, los asociados sudamericanos han aprovechado plenamente el proyecto para crear nuevas asociaciones locales (ver sobre este tema, lo que se dijo sobre las iniciativas tomadas por Sucre, Tarija y Salta – Cap. II).

◆ Objetivo 6 – desarrollo de la capacidad de ingeniería de proyecto

Para el conjunto de los asociados, el aporte en este ámbito es incontestable, con dos excepciones : Carcassonne (para la cual se trataba de una primera participación en un proyecto de cooperación) no entró lo suficiente en el proyecto como para poder

sacar una ventaja real en materia de aumento de sus conocimientos técnicos y Jujuy que ha despedido al final del proyecto a su coordinador Turdel, perdiendo así los conocimientos adquiridos.

Cabe observar que el aprendizaje del equipo de Tarija ha sido tal que ahora proyecta colocarse como líder de la segunda fase del proyecto en el marco de Urb-AI.

- ◆ Objetivo 7 – búsqueda de perennidad del proyecto y de la red
 - Perennidad del proyecto : parece garantizada, dado las posturas políticas expresadas durante el seminario final (Carta de fundación de la Ruta de la Libertad, acuerdos bilaterales de hermanamiento), independientemente de un eventual acceso a una segunda fase de Urb-AI. Consulte también lo que se mencionó anteriormente sobre la presentación de una propuesta de ley ante el parlamento boliviano que apunta a un reconocimiento de la Ruta de la Libertad como un proyecto de interés nacional. Sin embargo, el éxito de la perennidad está condicionado por la superación de algunas dificultades (ver Cap. IV) que, según se hace creer, no son infranqueables.
 - Perennidad de la red : con excepción de Carcassonne, todos los asociados parecen dispuestos a proseguir con su cooperación, ya sea en una segunda fase, o mediante proyectos bilaterales o de acompañamiento benévolo en la realización de la Ruta de la Libertad.

II. Realización de las tareas

| Previsto en el proyecto | Realizado |
|--|---|
| <u>Tarea 1</u> – definición de una metodología común de caracterización del sistema turístico de cada asociado <ul style="list-style-type: none"> - diagnóstico - proyectos de desarrollo turístico - descripción de la estrategia existente - implicación en términos de opciones políticas (presupuesto, duración) | sí no sí no |
| <u>Tarea 2</u> – trabajo sobre 3 temas prioritarios <ul style="list-style-type: none"> - patrimonio declarado de interés histórico - productos regionales - formación – desarrollo | sí sí sí |
| <u>Tarea 3</u> – enfoque de formación <ul style="list-style-type: none"> - sobre los 3 temas prioritarios - destinados a: <ul style="list-style-type: none"> • formadores • agentes de las estructuras asociadas • asociaciones locales | sí sí sí N.B.: se han realizado las acciones de formación con ocasión de los seminarios pero no |

| Previsto en el proyecto | Realizado |
|--|--|
| <u>Tarea 4</u> – reflexión sobre la creación de herramientas estratégicas <ul style="list-style-type: none"> - arquitectura de las bases de datos - análisis de los instrumentos de promoción - propuesta de instrumentos nuevos - indicadores | sÍ sÍ sÍ sÍ N.B. : el trabajo se enfocó sobre la pertinencia de los indicadores contenidos en la guía de la organización mundial del turismo pero no se elaboraron indicadores nuevos. |
| <u>Tarea 5</u> – sitio Internet <ul style="list-style-type: none"> - determinación del contenido | sÍ |
| <u>Tarea 6</u> – realización de herramientas nuevas <ul style="list-style-type: none"> - bases de datos turísticos - instrumentos de promoción - sitio | sÍ sÍ sÍ N.B. : lo previsto era limitarse a una simple maqueta pero el trabajo realizado y la buena utilización de los recursos presupuestarios disponibles han permitido llevar la tarea hasta la puesta en línea del sitio. |
| <u>Tarea 7</u> – valuación | sÍ |

III. El partenariado

La calidad del partenariado establecido con ocasión del proyecto TURDEL debe apreciarse en función de diversos criterios.

1. La pertinencia

Se trata de preguntarse si los asociados cofirmantes del proyecto depositado ante la Comisión, estaban en adecuación con los objetivos proseguidos, los temas de trabajo seleccionados y las acciones proyectadas.

Ex post, dado los aportes realizados por los diferentes asociados, se puede afirmar que el partenariado era pertinente.

En efecto,

- Sucre, Salta y Gante han realizado un aporte importante en materia de protección y promoción del patrimonio histórico;
- Salta, la Casa para Asociaciones y Gante han contribuido ampliamente al éxito de la parte « Tecnología de la información »;

- Jujuy ha ofrecido una contribución importante en el ámbito del turismo relacionado con la naturaleza y en la restauración del patrimonio rural;
- Charleroi ha contribuido al éxito del proyecto al poner a disposición del conjunto de los asociados sus conocimientos técnicos en materia de gestión de proyectos europeos, renovación de sitios en desuso, ingeniería social y búsqueda de financiaciones alternativas;
- la Provincia de Hainaut ha transferido sus conocimientos técnicos en los ámbitos del turismo receptivo y del inventario sistemático de los recursos turísticos;
- Carcassonne y la Prefectura de Tarija (centro vini-vitícola) han aportado una contribución destacada en el ámbito de la promoción de los productos vinícolas y de su utilización como soporte para el desarrollo turístico;
- Tarija y Salta han alimentado la reflexión sobre las dimensiones históricas, etnológicas y culturales del espacio denominado « Ruta de la Libertad »; además, han sido los artífices de la parte política del proyecto que desembocó en la firma de las diversas Cartas que unen a los responsables políticos de las cuatro ciudades sudamericanas asociadas.

2. La implicación

El conjunto de los asociados se ha implicado fuerte y espontáneamente en el proyecto, respetando al pie de la letra el convenio inicial y el pliego de condiciones adoptados entre los asociados. Han dado la prueba de su lealtad, puntualidad, seriedad y honestidad.

La mayoría de los asociados han ido incluso más allá de las obligaciones a las que se habían comprometido al principio, poniendo a disposición del proyecto recursos humanos y financieros que superan los que se habían comprometido a proporcionar, lo que ha permitido dar al proyecto un importante valor añadido.

3. La extensión del partenariado inicial

Los asociados sudamericanos son los únicos en haber aprovechado el proyecto para crear partenariados locales nuevos, lo que no ha sido el caso de los asociados europeos. En cambio, la ciudad de Charleroi, la Provincia de Hainaut y la Casa para Asociaciones se han constituido en una red perenne para el montaje y el desarrollo de proyectos de cooperación con ocasión del proyecto. (Urb-Al n° 12, MED, proyecto con Polonia y Bielorrusia).

4. La perennidad del partenariado Turdel

La voluntad expresada claramente por los asociados participantes en el seminario final de Tarija, de presentar una segunda fase del proyecto Turdel, evidencia la perennidad del partenariado. Carcassonne es la única en no desear inscribirse en esta vía.

Una reunión de trabajo con el jefe de proyecto de Tarija (segunda fase) está programada en Charleroi en junio 2004, lo que demuestra de parte de esta última la voluntad de garantizar una transición armoniosa en el liderazgo del proyecto y de asistir a Tarija durante la segunda fase.

Cabe observar que la perennidad del partenariado ya se ha manifestado en proyectos bilaterales :

- Charleroi-Tarija en el proyecto SECURDEL – seguridad urbana y desarrollo (cofinanciado por la cooperación belga) que ha superado la etapa preparatoria y entrará en su fase operacional a fines de 2004
- Charleroi-Salta: proyecto de intercambios de larga duración (1 año) de jóvenes con el concurso de los Rotary Club
- Charleroi-Tarija: proyecto en curso de estudio de factibilidad sobre el tema del turismo rural (cofinanciado por la Región valona) – selección en septiembre 2004.

IV. Perennidad del proyecto

1. Las ventajas

El trabajo realizado ha permitido constatar los elementos siguientes, en cuanto a la posibilidad de garantizar la perennidad del proyecto.

- 1.1. Existe una reserva importante de recursos turísticos por valorar entre Sucre, Tarija, Jujuy y Salta. Dichos recursos son complementarios, originales, de calidad y en cantidad importante. Conciernen ámbitos variados, tales como la cultura, la historia, la gastronomía, el patrimonio arquitectónico, el paisaje, el ocio activo.
- 1.2. La Ruta de la Libertad es un espacio pertinente que corresponde a una realidad geográfica, histórica, cultural, social y económica.
- 1.3. En ambos lados de la frontera, existe una real voluntad política por parte de las autoridades municipales, provinciales y departamentales de seguir con el proyecto de una mejor definición y aplicación de una estrategia común de desarrollo turístico sostenible mediante el megaproyecto de la « Ruta de la Libertad ». Esta voluntad se concretó durante el seminario final con la firma de una Carta de la Ruta de la Libertad y acuerdos bilaterales de hermanamiento que hacen hincapié en la necesidad de trabajar juntos en el desarrollo turístico.
- 1.4. El entorno político, ya sea en Bolivia o en Argentina, es favorable a la descentralización y, por lo tanto, a operaciones de desarrollo local, tales como la que se ha iniciado en el proyecto TURDEL.
- 1.5. El refuerzo de las relaciones entre Bolivia y Argentina (concretado con el encuentro de los Presidentes de ambas repúblicas que se celebrará en abril 2004 en la frontera sur de Bolivia y noreste de Argentina, en el corredor de la Ruta de la Libertad) constituye otro elemento favorable para la continuación del proyecto.
- 1.6. El embajador de Bolivia en Argentina es oriundo de Tarija, mientras que el embajador de Argentina en Bolivia es natural de Jujuy, circunstancia favorable al proyecto que podrá beneficiarse de un fuerte apoyo diplomático, particularmente cuando se tratará de trabajar sobre las medidas necesarias para facilitar el tránsito turístico entre ambos países.

Una primera demostración del apego de ambos diplomáticos a su región de origen lo constituye su elección del lugar en el que se prevé el encuentro de los presidentes de Bolivia y Argentina en abril 2004.

- 1.7. Un día después del seminario, dos parlamentarios de Tarija presentaron un proyecto de ley ante el parlamento boliviano con el fin de obtener el reconocimiento de la creación de la Ruta de la Libertad en calidad de proyecto de interés nacional prioritario, lo que permitirá realizar inversiones importantes en infraestructuras viales y obtener ayudas financieras para desarrollar proyectos turísticos entre Sucre y la frontera sur con Argentina.
- 1.8. Para facilitar la preparación de la segunda fase, Charleroi y la Provincia de Hainaut propusieron la organización a costa propia, de una reunión de trabajo con el coordinador de Tarija encargado de presentar la propuesta ante la Comisión europea, reunión que se celebrará en junio 2004 en Charleroi. Esto permitirá garantizar la transferencia de los conocimientos técnicos en materia de gestión de proyecto y la armoniosa entrega de poder entre Charleroi y Tarija.

2. Las debilidades

La perennización del proyecto podría verse frenada por los elementos siguientes:

- ◆ Las elecciones locales en Bolivia, planificadas para diciembre de 2004, van a movilizar las energías durante el segundo semestre de 2004, lo que podría reducir los recursos necesarios para la continuación del proyecto Turdel ; asimismo el resultado de dichas elecciones podría desembocar en un cambio de los equipos políticos y administrativos de Sucre y Tarija, lo que, a su vez, podría hipotecar el avance del proyecto Turdel hacia una fase operacional;
- ◆ si, a corto o mediano plazo, no se pueden movilizar financiaciones para desarrollar proyectos locales, se puede temer una desmovilización de los agentes de la sociedad civil que cuestionarían la legitimidad del proyecto;
- ◆ resulta indispensable la creación a corto plazo de una estructura conocida de promoción del proyecto para materializar las intenciones políticas expresadas durante el seminario final;
- ◆ en la perspectiva de una continuación del proyecto, resulta necesario que Tarija (que desea asumir el liderazgo de una segunda fase en Urb-Al) identifique y convenza rápidamente a nuevos asociados europeos; idealmente habría que garantizar la participación de una ciudad española (¿Girona? ¿Jerez de la Frontera?), de una ciudad italiana (¿Prato cerca de Florencia?) y de una ciudad alemana (¿sobre el río Rin, en una zona vitícola?); asimismo resultó útil tomar contactos con Potosí (Bolivia) para asociarla al proyecto; resulta de gran utilidad puesto que esta ciudad ya está trabajando con Sucre y Uyuni en la creación de un itinerario turístico que une a las tres ciudades.

De todas formas, la presentación de una segunda fase en octubre 2004 exige que Tarija avance rápidamente en la concertación con los asociados del proyecto y en la redacción de un proyecto (plazo en agosto 2004 para el anteproyecto que debe validar el conjunto de los asociados).

Por último, resulta indispensable que la Municipalidad de Tarija, la Prefectura y la Universidad se pongan de acuerdo rápidamente sobre la identidad de la persona que desempeñará el papel de coordinador general de la segunda fase, habiendo estimado Charleroi que sería preferible dejar este cargo a un asociado sudamericano.

Cabe señalar que la Carta « Ruta de la Libertad » precisa claramente que los asociados sudamericanos decidieron en común otorgar en un primer tiempo a Tarija la responsabilidad de coordinar el proyecto, debiéndose ejercer la coordinación por turno en el futuro.

V. Viabilidad del proyecto

La primera fase del proyecto Turdel consistía en un intercambio de experiencias y un estudio de factibilidad de la elaboración de una estrategia turística sostenible común que los asociados han decidido articular alrededor del megaproyecto prioritario denominado « Ruta de la Libertad ».

Tras dos años de trabajo, se han reunido todos los elementos para pasar a una segunda fase operacional que permite la concreción del proyecto elaborado.

Esta segunda fase deberá movilizar recursos procedentes de los asociados sudamericanos (animación de plataformas locales, conservación de los equipos locales constituidos, apoyo financiero a microproyectos que quedan por seleccionar) pero también ayudas financieras estatales en lo que concierne las inversiones más importantes en materia de infraestructuras viales o valoración del patrimonio (ej. : obras que se deben realizar para proteger y valorar los rastros de los dinosaurios en Sucre). El sector privado también deberá hacer a corto plazo inversiones ligeras.

Más allá de esta segunda fase, el proyecto debería ser viable y financiado por el aumento de la concurrencia turística.

Asimismo, una segunda fase Urb-Al, además del apoyo financiero que aportaría para estabilizar las estructuras creadas para la financiación de las operaciones de formación y la ayuda para el lanzamiento de microproyectos, aportaría al proyecto una mayor credibilidad y el reconocimiento necesario ante las diversas autoridades nacionales y la sociedad civil. También ha tenido un importante efecto movilizador sobre los promotores de la primera fase y sería una recompensa de los esfuerzos realizados hasta el momento.

Existe la posibilidad de que el Banco interamericano de desarrollo dé su apoyo al proyecto siempre y cuando los trámites en este sentido iniciados por los poderes locales ante sus respectivas autoridades nacionales, encuentren allí un eco favorable.

VI. Funcionamiento del proyecto

El proyecto se llevó a cabo sin disfunciones, en el respeto estricto del calendario y de las tareas previstas. Los informes que se debían transmitir a la Comisión se enviaron en los plazos impartidos y en las formas requeridas por el contrato de subvención. El punto a continuación tratará los aspectos financieros.

VII. Visibilidad del proyecto

Las acciones de promoción del proyecto y del programa, tales como se han descrito en el capítulo III.4. han permitido garantizar una amplia visibilidad. Cabe constatar que ésta ha sido más fuerte en América latina que en Europa, sobre todo debido al gran interés manifestado por la prensa sudamericana para este tipo de tema.

VIII. Impactos del proyecto y conformidad con la filosofía del programa Urb-AI

El examen de los resultados por asociado, tales como se han descrito en el capítulo III. 2., cruzado con el análisis de los cuestionarios de valuación, aporta una demostración de los impactos del proyecto y de su conformidad con la filosofía de Urb-AI.

En síntesis se puede afirmar que:

1°) el proyecto ha creado, a lo largo del eje Sucre – Tarija – Jujuy – Salta, una nueva dinámica, tanto localmente como a nivel del conjunto de la Ruta de la Libertad. Dicha dinámica concierne a los agentes institucionales, políticos y, en menor medida, a la sociedad civil, quedando ésta siempre a la espera de realizaciones concretas antes de tomar una posición definitiva, lo que se puede explicar en países en donde existe una gran desconfianza hacia las iniciativas públicas y se establece difícilmente el diálogo entre los diversos agentes locales. Con respecto a esto, el proyecto ha permitido que los agentes institucionales vuelvan a iniciar un diálogo constructivo con la sociedad civil, así como nuevas prácticas en materia participativa, y a adoptar nuevos modos de funcionamiento en el ámbito del gobierno local.

2°) el proyecto constituye una argumentación de peso que permite que los poderes locales dejen oír sus voces ante sus respectivas autoridades nacionales en una óptica de reconocimiento en calidad de destinos turísticos a valorar (N.B.: Tarija todavía no figura en los folletos del Ministerio boliviano de Turismo que presentan los destinos turísticos del país).

3°) el proyecto constituye un primer paso en la creación de un espacio común transfronterizo y de una zona de integración y resolución de problemas comunes que va mucho más allá de la simple problemática turística.

4º) el proyecto ha permitido una toma de conciencia, por parte de los asociados locales, de la riqueza y de la especificidad de su patrimonio turístico respectivo y, sobre todo, de la existencia de un patrimonio común aprovechable con un importante valor añadido para cada asociado.

5º) el proyecto ha contribuido a la internacionalización del conjunto de los asociados y a su familiarización con la realización de un proyecto de cooperación basado en un tratamiento igualitario de los asociados.

6º) el proyecto ha permitido la difusión de los ideales europeos de descentralización, subsidiariedad, regionalismo, integración, mezcla de culturas o cohesión económica y social. También ha contribuido a un mejor conocimiento, por parte de los asociados sudamericanos, del funcionamiento de la Unión Europea y de las políticas en materia de cooperación entre poderes locales y entre regiones desarrolladas y menos desarrolladas, así como en el ámbito del desarrollo sostenible e integrado.

IX. Resultados financieros

El examen del informe financiero destaca los siguientes elementos.

1º) En cuanto al presupuesto que contiene los gastos subvencionables, se constata un rebasamiento global de 104.000 € correspondiente al 37,8 % del presupuesto inicial. Dicho rebasamiento se debe primero por un valor de 97.000 €:

- al rebasamiento del número de unidades de recursos humanos consumidas (132,29 en lugar de 102);
- al coste unitario real del jefe de proyecto (5.517,75 en lugar de los 833,33 previstos en el presupuesto).

El rebasamiento se explica también por el coste suplementario generado por la celebración no prevista de una reunión de coordinación en Charleroi en enero de 2004 (5 personas), reunión necesaria tras el reemplazo de los Intendentes de Salta y Jujuy. El coste suplementario registrado se eleva a:

- 5.000 € para per diem;
- 6.000 € para el transporte aéreo.

Cabe observar que el rebasamiento importante de la línea de crédito recursos humanos (+ 108.000) sólo influye el resultado global por una cantidad de 104.000 € debido al no consumo de la partida « honorarios para evaluación » y de la no utilización total del crédito “honorarios” (- 1.700 €) que compensan en parte el rebasamiento constatado.

Por último hay que señalar que el rebasamiento de la partida « recursos humanos » no se debe a una mala apreciación inicial del volumen de trabajo necesario para realizar las tareas previstas, sino que se explica por dos elementos:

- ♦ los cambios políticos ocurridos durante el proyecto, que han necesitado un trabajo suplementario no previsto;

- ◆ la voluntad deliberada por parte de los asociados de ir más allá de lo inicialmente previsto y de aprovechar totalmente la dinámica favorable generada por el proyecto, así como la motivación de sus portadores.

2º) Para las líneas presupuestarias otras que la línea « recursos humanos », el examen de las cuentas hace aparecer una estimación inicial correcta de los límites de los recursos presupuestarios necesarios para el buen funcionamiento del proyecto.

3º) A nivel de los recursos humanos, se constata una gran distorsión entre el coste unitario de los participantes europeos (que están en la mayoría de los casos por encima del límite elegible) y de los participantes sudamericanos que están en la mayoría de los casos con igualdad de trabajo, muy por debajo de este límite. De un punto de vista prospectivo, cabe preguntarse si no sería deseable en el futuro dar a los promotores de proyecto la autorización de diferenciar en el presupuesto de inicio el coste unitario límite del personal europeo y el del personal sudamericano. Tal práctica está autorizada en los transportes aéreos; sería justo que también lo sea para los recursos humanos.

4º) Hay que destacar las prestaciones del equipo Turdel de Salta, encargado del proyecto piloto « sitio Internet », que, con un presupuesto constante, ha logrado realizar un producto que va mucho más allá de los compromisos iniciales, ya que permite una puesta en línea mientras sólo estaba prevista la realización de una maqueta en un solo idioma que se tenía que mejorar durante la segunda fase.

Indice

| | |
|---|-----------|
| Cap. I. Descripción del proyecto inicial y modificaciones menores a la mitad del camino | 3 |
| I. Objetivos del proyecto | 3 |
| II. Asociación | 3 |
| III. Tareas previstas | 3 |
| IV. Impacto y resultados esperados | 4 |
| V. Programa inicial de trabajo | 4 |
| VI. Reorientación a la mitad del camino | 5 |
| 1. Reorientación del programa de trabajo | 5 |
| 1.1. Razones de ser de la reorientación | 5 |
| 1.2. Consecuencias prácticas de la reorientación | 5 |
| 1.3. Pertinencia de la reorientación | 6 |
| 1.4. Reorientación de la acción « sitio Internet » | 6 |
| 1.5. Misión suplementaria de expertos europeos en América del Sur | 7 |
| 2. Reorientación del presupuesto inicial | 7 |
| Cap. II. El entorno político del proyecto | 8 |
| Cap. III. Relación de actividades – descripción de las tareas realizadas | 9 |
| 1. Actividades comunes del tipo "seminario" | 9 |
| 2. Resultados del proyecto | 9 |
| 2.1. Para todos los asociados | 9 |
| 2.2. Para los asociados sudamericanos considerados individualmente | 11 |
| 3. Realización del sitio Internet | 15 |
| 3.1. Realización del sitio – dirección : www.rutadelalibertad.com | 15 |
| 3.2. Contenido del sitio | 15 |
| 3.3. Evaluación del sitio realizada durante el seminario final de Tarija | 16 |
| 3.4. El sitio "Turdelito" – dirección: www.turdel.net | 17 |
| 4. Acciones de promoción del proyecto TURDEL y del programa URBAL | 17 |
| 5. La misión de experto en Sucre y Tarija | 17 |
| 6. Acciones de formación | 18 |
| 6.1. Formación de los participantes en el proyecto | 18 |
| 6.2. Reflexión prospectiva sobre la formación de los operadores turísticos locales | 19 |
| Cap. IV. Perspectivas futuras | 20 |
| Cap. V. Valuaciones | 26 |
| I. Valuación a mitad de camino | 26 |
| 1. Aportaciones del proyecto y contribución de URB-AL 1 a dichas aportaciones | 26 |
| 1.1. Para las ciudades europeas | 26 |
| 1.2. Para las ciudades latinoamericanas | 26 |
| 1.3. Comentario | 27 |
| 2. Comunicación interna y su mejora | 27 |
| 2.1. Para las ciudades europeas | 27 |
| 2.2. Para las ciudades latinoamericanas | 27 |
| 2.3. Comentario | 28 |
| 3. La organización práctica y su mejora | 28 |
| 3.1. Para las ciudades europeas | 28 |
| 3.2. Para las ciudades latinoamericanas | 28 |
| 3.3. Comentario | 28 |
| 4. Conceptos y metodologías utilizados, respuesta a las necesidades y mejora | 29 |
| 4.1. Para las ciudades europeas | 29 |
| 4.2. Para las ciudades latinoamericanas | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3. Comentario | 30 |
| 5. Implicación de los actores locales y propuestas de mejora | 30 |
| 5.1. Para las ciudades europeas | 30 |
| 5.2. Para las ciudades latinoamericanas | 30 |
| 5.3. Comentario | 31 |
| 6. Difusión externa y su mejora | 31 |
| 6.1. Para las ciudades europeas | 31 |
| 6.2. Para las ciudades latinoamericanas | 31 |
| 6.3. Comentario | 31 |
| 7. Valor añadido del proyecto y del programa y mejoras sugeridas | 32 |
| 7.1. Para las ciudades europeas | 32 |
| 7.2. Para las ciudades latinoamericanas | 32 |
| 7.3. Comentario | 32 |
| 8. Partenariado | 33 |
| 8.1. Para las ciudades europeas | 33 |
| 8.2. Para las ciudades latinoamericanas | 33 |
| 8.3. Comentario | 33 |
| II. Valuación final | 33 |
| A. Valuación final de los asociados de AL | 33 |
| B. Valuación final de los asociados de la UE | 47 |
| C. Conclusiones generales | 55 |
| 1. Impacto y valuación del proyecto común | 55 |
| 2. Perspectivas | 58 |
| Cap. VI Análisis sintético de los resultados obtenidos | 61 |
| I. Realización de los objetivos | 61 |
| II. Realización de las tareas | 63 |
| III. El partenariado | 64 |
| 1. La pertinencia | 64 |
| 2. La implicación | 65 |
| 3. La extensión del partenariado inicial | 65 |
| 4. La perennidad del partenariado Turdel | 65 |
| IV. Perennidad del proyecto | 66 |
| 1. Las ventajas | 66 |
| 2. Las debilidades | 67 |
| V. Viabilidad del proyecto | 68 |
| VI. Funcionamiento del proyecto | 69 |
| VII. Visibilidad del proyecto | 69 |
| VIII. Impactos del proyecto y conformidad con la filosofía del programa Urb-Al | 69 |
| IX. Resultados financieros | 70 |

II. Informe financiero

| | |
|------------|---|
| Cuadro I | presupuesto contractual y cuenta general |
| Cuadro II | desglose de los gastos |
| Cuadro III | gastos por acción |
| Cuadro IV | gastos de personal - desglose de las prestaciones |
| Cuadro V | gastos de personal - costes unitarios |
| Cuadro VI | contabilidad de tesorería |