Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mercado Agrícola Montevideo como Elemento de Dinamización Socioeconómica de Goes

Nro. Proyecto: UR-M1030 - Nro. Operación: ATN/ME-11129-UR

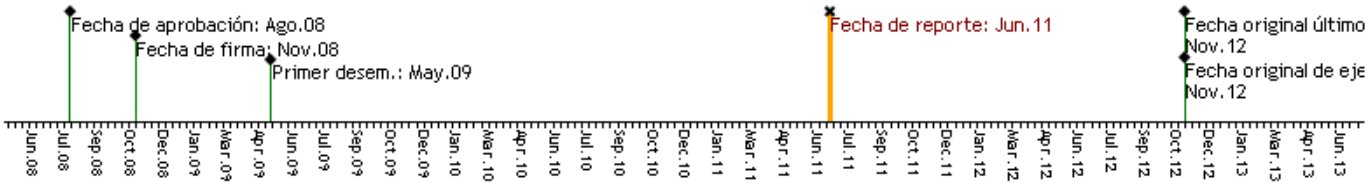
Propósito: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

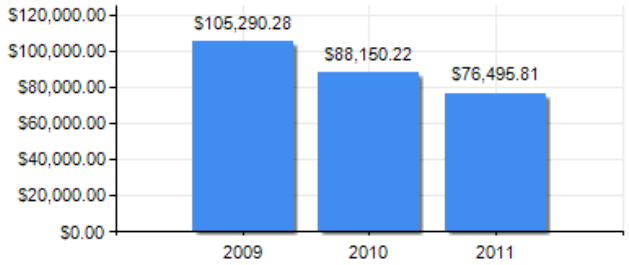
Agencia Ejecutora: INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

Líder equipo de diseño: Aldaz, Miguel
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

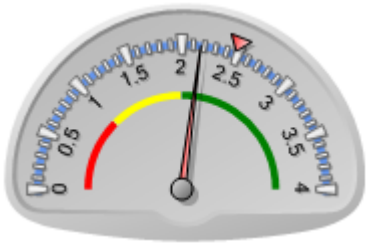
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



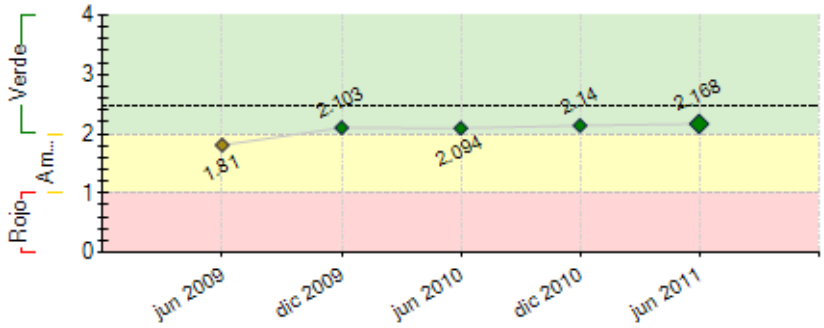
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

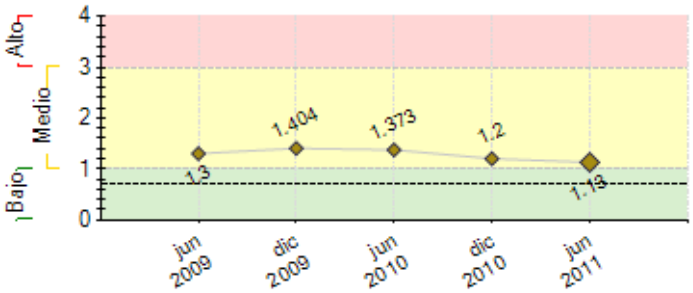


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.168
Promedio FOMIN: 2.479



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.693

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Medio
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Alto

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los logros más relevantes son: El desarrollo y aprobación por parte de las autoridades competentes del Plan Director, la aprobación de un presupuesto por parte de la IMM para inversión en obras de U$S 10 millones en el Mercado Agrícola y recientemente, la constitución del Fideicomiso de Administración que permitirá acelerar los procesos y darle agilidad a la gestión del Mercado. Respecto a los indicadores de próposito, hasta el momento se ha relevado la línea de base de visitantes/clientes al MAM, con un total de 11.000 al mes (sin contar eventos especiales). El número de permisarios se ha mantenido ya que por la situación de obras de infraestructura no es conveniente aún realizar nuevos llamados. Componente III: se continúan realizando las promociones de los operadores, los mismos valoran en su mayoría (84%), en forma positiva y muy positiva su permanencia en el Mercado. El desempeño acumulado ha logrado un nivel satisfactorio. Los atrasos en la ejecución se han debido a retrasos en las obras de infraestructura por las demoras en los procesos de adquisiciones de la IMM. La puesta en funcionamiento del Fideicomiso entendemos que mitigará este riesgo. Las acciones críticas para el logro del propósito serán: la culminación de las obras, el llamado a nuevos operadores y la adaptación de los actuales al cambio, finalmente las campañas de publicidad que atraigan un mayor número de clientes. En cuanto al logro de los objetivos del proyecto consideramos medianamente optimista el alcance de los mismos en el tiempo previsto. Esto estará principalmente vinculado a la finalización de las obras a fines del 2012.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño en el semestre se considera satisfactorio. Los logros más importantes fueron: i. La aprobación y firma del contrato para la creación del Fideicomiso entre la Intendencia y la Corporación Nacional para el Desarrollo; ii. El inicio de las obras de restauración y construcción del nuevo Mercado Agrícola, previstas en el Plan Director, iii. Adhesión de un 70% de los operadores del MAM, para iniciar los cursos y asistencia técnica. El componente II del proyecto ha tenido un atraso en la ejecución de las actividades de capacitación y asistencia técnica a los permisarios que se ajustará en el segundo semestre. Esto se debió al atraso en el diseño del plan de capacitación y en la demora en la contratación de los facilitadores. De acuerdo al cornograma de obras planificadas en el Plan Director existe un atraso en las mismas, esto repercutió en el avance de las actividades de acuerdo al cronograma del proyecto. Para el próximo semestre serán críticas las siguientes acciones: avance significativo en las obras; preparación del llamado a operadores nuevos; traspaso presupuestal de fondos de la Intendencia al Fideicomiso para mejorar los plazos de ejecución y la presentación del proyecto de devolución de impuestos por las inversiones realizadas en infraestructura. Si bien durante el semestre no se logró cumplir el hito previsto (realización de encuesta de opinión) el no cumplimiento del mismo, no repercutió en el avance del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La principal dificultad ha sido el retraso en 4 meses del cronograma de ejecución de las obras físicas previstas en el semestre lo que ha afectado los avances en los demás componentes y podría afectar el logro de los objetivos del Proyecto en los plazos previstos. La puesta en marcha del fideicomiso de administración podrá mitigar parcialmente este riesgo, al poder darle mayor celeridad a los procesos de adquisiciones y pagos. Adicionalmente, se ha acordado además fortalecer el equipo del Proyecto con un arquitecto adicional que sea responsable principalmente de dar seguimiento in situ a los avances de la obra.

Dados los atrasos en la refacción física del Mercado, el no cumplimiento del hito previsto en el semestre - realización de la encuesta de opinión a los potenciales consumidores - ha tenido un impacto menor.

Luego de las dificultades iniciales, ya han comenzado la ejecución de las actividades de capacitación a los permisarios.

Por otra parte, se ha acordado con la Agencia Ejecutora el inicio de las actividades de comunicación, según lo establecido en el Plan Director. Inicialmente estarán dirigidas a lograr mejorar la imagen del barrio y a la convocatoria a permisarios. A tales efectos, see contratará a un experto en marketing que oficie de contraparte dentro del equipo, y una agencia de publicidad para la ejecución de las actividades.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Desarrollar un modelo comercial minorista competitivo para el Mercado Agrícola de Montevideo que le dé una viabilidad operativa y funcional en la que se fortalezcan y promuevan empresas comerciales.	**P.I1**	Aumento del número de permisarios en el mercado agrícola (%)	0				100	3	
							Nov 2012	Feb 2010	
	P.I2	Aumento del número de visitantes del MA, al menos un 20% son fuera del barrio. (%)	0				300	0	
							Nov 2012	Jun 2011	
	P.I3	Aumento de las ventas agregadas de los permisarios del mercado (%)	0				400	9	
							Nov 2012	Abr 2011	
	P.I4	Población de Montevideo con percepción positiva del MA. (%)	0				25	0	
							Nov 2012	Feb 2010	
Componente 1: Fortalecimiento del Ente Gestor y diseño del nuevo modelo deMercado. **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Plan Director elaborado y aprobado por la IMM	0				1	1	Finalizado
							Dic 2010	Dic 2010	
	C1.I2	Modelo de Gestión definido y aprobado por la IMM	0				1	1	Finalizado
							May 2011	Dic 2010	
	C1.I3	Techo del MA terminado	0				1	1	Finalizado
							Oct 2010	Jun 2011	
	C1.I4	Plan de Sostenibilidad institucional aprobado por la IMM	0				1		
							Nov 2011		
	C1.I5	Avance en la implementación del Plan Director (%)	0				100	20	En curso
							Jun 2012	Jun 2011	
	C1.I6	Adecuación física interior/exterior MAM (%)	0				100	25	Atrasado
							May 2011	Jun 2011	
Componente 2: Apoyo a los comerciantes **Peso:** 30%	**C2.I1**	Permisarios agrupados y organizados para participar en la elaboración del Plan Estratégico	0				1	0.65	Atrasado
							May 2010	Jun 2011	
	C2.I2	Permisarios originales capacitados, de los cuales el 75% aplican las recomendaciones del entrenamiento. (%)	0	50			100	0	Atrasado
				Ene 2011			May 2011	Ene 2011	
	C2.I3	Nuevos empresarios capacitados, de los cuales el 75%	0				80		

Clasificación: Insatisfactorio		aplican las recomendaciones del entrenamiento (%)					Nov 2012		
	C2.I4	Cartera de Servicios de Desarrollo Empresarial para permisarios disponible en el marco del programa	0				1	0.6	Atrasado
							Jul 2010	Dic 2010	
	C2.I5	Incremento de la competitividad de los permisarios que permanecen. (%)	0				30	15	En curso
							Nov 2012	Dic 2010	
	C2.I6	Comerciantes originales se mantienen en el mercado. (%)	0				50		
							Nov 2012		
Componente 3: Dinamización comercial del Mercado	**C3.I1**	Plan de imagen y comunicación inicial diseñado y en implementación						No	En curso
							Nov 2011	Dic 2010	
Peso: 30%	**C3.I2**	Plan de comunicación para la segunda etapa diseñado y en implementación							
							Ago 2012		
Clasificación: Satisfactorio	**C3.I3**	Permisarios que valora positivamente el resultado de las promociones comerciales y de las campañas de comunicación. (%)	0				80	48	En curso
							May 2012	Jun 2011	
	C3.I4	Ajuste de la mezcla comercial del mercado con la propuesta del Plan Director (%)	0				80		
							Nov 2012		
	C3.I5	Plan de servicios, acciones y promociones conjuntas diseñado e implementándose	0				1	0	Atrasado
							May 2011	Jun 2011	
	C3.I6	Permisarios consideran que su situación es mejor por estar en el MAM y compartir sus servicios, etc. (%)	0				80	84	En curso
							May 2012	Jun 2011	
	C3.I7	Poblacion de Montevideo que dice conocer el Mercado Agricola de Montevideo, en porcentaje	67				70		
			May 2010				Nov 2012		
Componente 4: Evaluación y difusión	**C4.I1**	Plan de Negocios difundido entre los grupos de interés	0				1	0.8	Atrasado
							Feb 2011	Jun 2011	
Peso: 10%	**C4.I2**	Experiencia del MA sistematizada y difundida con lecciones aprendidas	0				1		
							Nov 2012		
Clasificación: Satisfactorio									

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	May 2009	5	May 2009	Logrado
H1	Licitación y adjudicación de obras para la sustitución del techo del Mercado Agrícola	1	Jun 2009	1	Jul 2009	Logrado tarde
H2	[*] Contrato firmado con Consultor Senior y definición de lo Términos de Referencia del equipo de Consultores para el diseño del Plan Director y Modelo de Gestión	1	May 2010	1	Jul 2010	Logrado tarde
H3	[*] Indicadores revisados y línea de base diseñada	1	Jul 2010	1	Abr 2010	Logrado
H4	[*] Plan Director elaborado y aprobado por IMM	1	Dic 2010	1	Dic 2010	Logrado
H5	[*] Encuesta de opinión sobre el MAM en las diferentes zonas de influencia del Mercado: 1Km, 2KM y resto de Montevideo (relevamiento incluye conocimiento del Mercado, seguridad, etc) -Implementada (%)	100	Jun 2011			
H6	[*] Contrato de Fideicomiso firmado por la Intendencia de Montevideo y la Corporación Nacional para el Desarrollo	1	Ago 2011			
H7	Porcentaje de los operadores que culminan la capacitación que adquieren el 65% de las competencias definidas.	80	Nov 2011			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

[X] Dificultades en adquisiciones

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Las demoras en la formalización de las contrataciones por parte de la IMM, pueden afectar el cumplimimiento en los tiempos establecidos de los objetivos pactados.	Medio	Creacion de fideicomiso de administración agilizará los procesos de adquisiciones	UCP
2. La percepcion de seguridad de los habitantes y visitantes del Mercado Agricola empeora debido a hechos delictivos acontecidos	Medio	El Plan de Publicidad inicial y posteriores deberá contemplar pautas de comunicación vinculados a este tema. Implementación de sistema de seguridad del MAM Se continua la coordinacion con el Ministerio del Interior	UCP
3. Fracaso o retrasos en la ejecución de iniciativas complementarias que son críticas para lograr los resultados del Proyecto (mejoramiento del entorno del Mercado, vivienda)	Medio	Participación activa en el Consejo del Plan Goes. Fomentar la articulación entre los actores y desarrollar acciones conjuntas entre el MAM y el resto de las Instituciones	UCP
4. La falta de acceso a fuentes de financiamiento limita la reconversion de los actuales permisarios	Medio	Facilitar a los permisarios el acceso al crédito para las inversiones mínimas requeridas en el MAM	UCP
5. Falta de interés (demanda) por parte de los consumidores potenciales del Mercado Agrícola	Medio	Las campañas de publicidad y promoción se diseñan con el objetivo fundamental de atraer a nuevos clientes: tanto del barrio Goes como de otras zonas, tratando de levantar la percepción negativa que tienen los habitantes de Montevideo sobre el barrio	UCP

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el semestre se avanzó en la implementación del Plan Director. Específicamente en el avance de ejecución del cronograma de obras previsto y en la planificación de los aspectos económicos financieros (presupuesto, flujos de caja, previsión de pagos) a fin de implementar el Fideicomiso., acordado con las autoridades de la Intendencia de Montevideo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Retrasos en las obras de infraestructura y Plan Director. En Proyectos, en que la obra física es gestionada por el sector público, con probabilidades altas de desvío en su cronograma de adjudicación y ejecución, deben preverse al menos dos escenarios alternativos de ejecución de las actividades previstas dentro del Proyecto. Los retrasos en la ejecución de las obras de infraestructura dentro del Mercado han tenido un impacto negativo en la implementación de las actividades previstas dentro del Plan Director, como por ejemplo las relacionadas a la comunicación institucional y plan de desarrollo comercial del mercado. Estos atrasos se han debido a dificultades en los procesos de adquisiciones de la Intendencia, así como a carencias en el seguimiento in situ de las mismas. Hoy, con los retrasos ya a la vista, la Unidad Coordinadora está planteandose cambios en el cronograma de ejecución de todo el Proyecto, los que podrían haberse construído con antelación.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. El nivel de detalle con el que se diseñó el Plan Director, permitió que los diferentes actores políticos que intervinieron en la aprobación del plan y del fideicomiso, concocieran y analizaran los mecanismos de control que garantizan la transperencia en la ejecución de los fondos y en la toma de decisiones. Para disminuir los riesgos de rechazo de una propuesta similar de ejecución de fondos públicos, parece importante incluir en el diseño de este tipo de documentos, de manera clara los procedimientos de control y toma de decisiones.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra
3. El Plan Director diseñado en el semestre anterior, ha sido una herramienta de trabajo muy útil para la Unidad Ejecutora y la Dirección del Mercado: ha permitido dar credibilidad al proyecto y ser un instrumento orientador en la toma de decisiones. Entendemos que en proyectos como este, que implican cambios importantes, acuerdos políticos, desembolsos importantes de recursos por parte de la Agencia Ejecutora, es fundamental contar con un plan creíble, convincente y coherente. Por otro lado es útil que en las reuniones de equipo se trabaje con frecuencia sobre los lineamientos, estrategias y objetivos allí definidos para mantener el rumbo en las acciones que se ejecuten.	Implementation	Olivero, Matilde Alejandra