Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Competitividad y Gestion Sustentable de Cadenas Productivas de Tierra del Fuego

Nro. Proyecto: AR-M1045 - Nro. Operación: ATN/ME-11740-AR

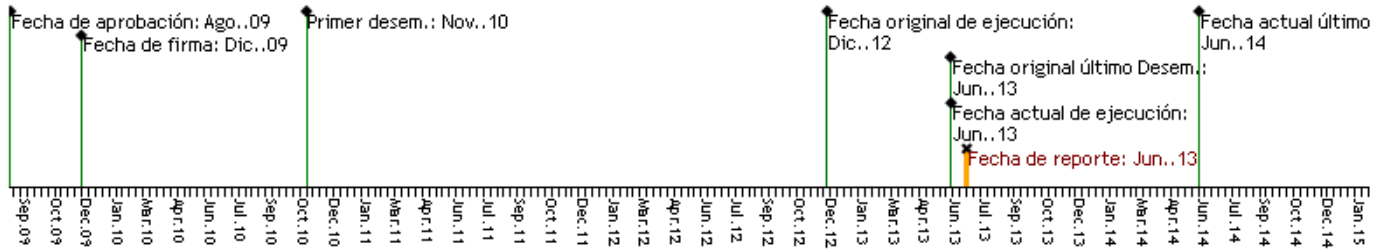
Resultado: Desarrollar la gestión y competitividad de los sectores productivos usando mecanismos de incentivos para acceder a fuentes especializadas de conocimiento que resuelvan limitantes técnicas, que promuevan el desarrollo y apertura de mercados, y que aseguren un equilibrio con el medio que los sustenta.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ARGENTINA	ARGENTINA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PLED - Competitividad local

Agencia ejecutora: Secretaría de Desarrollo Sustentable y de Ambiente

Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Castello, Hector Luis

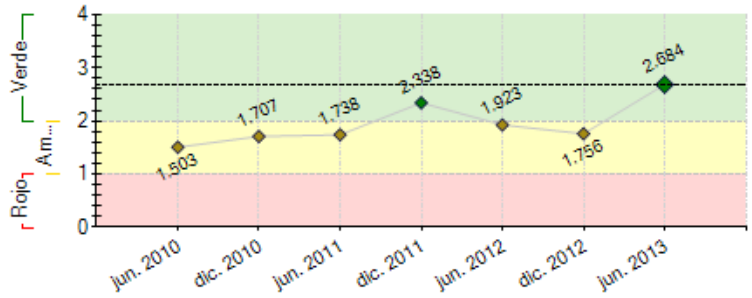
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$986,829.00	$559,305.53	$427,523.47
Contrapartida	$1,269,765.00	$0.00	$241,564.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los principales **resultados** de nuestro Programa son: * 80 productores capacitados en tareas de sus sectores y 60 capacitados en gerenciamiento de pymes * El Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego lanzado oficialmente con 16 empresas que mejoran sus procesos de producción a través de la certificación de protocolos en productos ovinos, productos de lenga, productos gourmet, procesamiento de frutos de mar * Desarrollo de 8 estudios de costos, diagnóstico y propuestas para la diversificación productiva y simplificación de trámites * un estudio sobre la conectividad rural en telecomunicacione * Estímulo de las instancias participativas e inter-institucionales * Curso sobre desarrollo local y sus herramientas para agentes públicos en articulación con la Universidad de Tierra del Fuego * Desarrollo de nuevo sistema de información productiva * Importantes aportes al cluster de la pesca artesanal a través del acompañamiento de los actores en el logro de normativas, habilitaciones para el avance de obras de infraestructura básicas, y mejoramiento del sistema de control de calidad de los productos * Importantes aportes de articulación en el sector agro-ganadero para la formulación de estrategias de mejora de la competitividad y mitigación del efecto de especies exóticas en la producción * Numerosas instancias de sensibilización y difusión de avances en desarrollo local.
Los principales **riesgos** estuvieron ligados a problemas de gestión administrativa debido a las diferencias de tiempos del Gobierno provincial y del BID. En muchas ocasiones estuvieron por cancelarse procesos de contratación y desarrollo de estudios por resta razón.
A fin de garantizar la **sostenibilidad** de las nuevas metodologías de trabajo y potenciar las acciones para el desarrollo local es que se brindó el curso superior de desarrollo local y se desarrollaron reuniones para generar compromisos de las principales instituciones locales vinculadas a los asuntos del Programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto no pudo alcanzar los objetivos previstos en el tiempo de ejecución, debido a que sufrió una importante demora inicial en la constitución de la Unidad Ejecutora y la apertura de la cuenta para recibir los fondos de contribución.

La ejecución del proyecto también fue afectada por: a) Desarrollo muy inciíente de las organizaciones representativas de los produtores, b) procesos administrativos muy lentos que retrazaron la contratación de consultores; y c) diversos cambios producidos en el organismo ejecutor.

A pesar de las dificultades se logró sensibilizar y capacitar a una cantidad importante de actores relacionados con las políticas de desarrollo local, generar nuevos mecanismos de interrelación institucional y profundizar el proceso de desarrollo.

Se lograron llevar a cabo una parte de las actividades previstas y en la última etapa de ejecución fue muy importante sumar la colaboración de la Universidad.
El futuro del proceso de Desarrollo Territorial dependerá de la continuidad de la interacción públicco-privada y de encontrar una institución que lidere el proceso.

Evaluación final

Desde el punto de vista del evaluador hay avances en el camino de fortalecer una estrategia de desarrollo sustentable y competitivo de la Provincia de Tierra del Fuego. Los principales problemas que debió enfrentar el programa fueron modificaciones normativas, administrativas, recambios de personas en el sector público y en el programa, lo que pusieron barreras para cumplir con los objetivos de los componentes pero existen aprendizajes y experiencias concretas desde una nueva gobernanza y un nuevo camino emprendido por los actores locales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39318124

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado: Desarrollar la gestión y competitividad de los sectores productivos usando mecanismos de incentivos para acceder a fuentes especializadas de conocimiento que resuelvan limitantes técnicas, que promuevan el desarrollo y apertura de mercados, y que aseguren un equilibrio con el medio que los sustenta.

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Porcentaje de usuarios del Programa satisfechos con el modelo de incentivos públicos gestionados privadamente.	0	60	15	25 %
R.2	Porcentaje de los empresarios locales que percibe que los servicios institucionales brindados mejora su competitividad	0	30	0	0 %
R.3	Porcentaje de aumento de las ventas del sector primario de las cadenas productivas.	0	15	15	100 %
R.4	Porcentaje mínimo de las empresas que participan del programa que incluyen mejoras en su gestión al incorporar sistemas de calidad, prácticas de eficiencia	0	20	8	40 %
R.5	Sectores que incorporan nuevas prácticas de producción sustentables .	0	2	1	50 %

Componente 1: Bienes Públicos y Base Institucional para la Competitividad.

Peso: 16%

Clasificación: Insatisfactorio

C1.I1	Espacio de articulación de oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial	0	1	6	600 %
C1.I2	MiPYMES accediendo a fondos para la contratación de servicios especializados.	0	160	0	0 %
C1.I3	Proveedores de servicios brindando asistencia técnica a PyMEs.	0	15	0	0 %
C1.I4	Cantidad de propuestas relativas a la concesión o habilitación para el aprovechamiento de los recursos elaboradas de manera participativa (público - privada)	0	2	0	0 %

Componente 2: Innovación Productiva y Desarrollo Sustentable.

Peso: 80%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Actividades de fortalecimiento asociativo y producción conjunta realizadas.	0	5	3	60 %
C2.I2	Asociaciones o grupos de empresas que lograron un proyecto tangible: polo común, planta de procesamiento, mercado común, etc.	0	2	2	100 %
C2.I3	Sectores en los que se han implementado programas de calidad / buenas prácticas.	0	3	3	100 %
C2.I4	Marca ´Fin del Mundo-Tierra del Fuego´ en etapa de desarrollo.	0	1	1	100 %
C2.I5	Productos identificados con potencial de producción y comercialización.	0	5	25	500 %
C2.I6	MiPYMES que asisten a talleres y cursos de capacitación en gestión empresarial.	0	60	60	100 %
C2.I7	Personas que asisten a capacitaciones en tareas del sector.	0	100	90	90 %
C2.I8	Estudio de Costos Genéricos de la Actividad (Gremios Cadena minera/turba).	0	1	1	100 %
C2.I9	Resolución de Ordenamiento de las turberas y evaluación geológica de los turbales (Gremios Cadena minera/turba).	0	1	1	100 %
C2.I10	Estudios realizados y difundidos sobre el desarrollo de nuevos productos, con mayor valor agregado (Gremios Cadena minera/turba).	0	2	1	50 %
C2.I11	Estudio de capacidad instalada y de las relaciones dentro de la cadena con propuestas de mejora competitiva(Gremios Cadena forestal/carpintería).	0	1	1	100 %
C2.I12	Estudio del aprovechamiento de residuos maderero realizado (Gremios Cadena forestal/carpintería).	0	1	1	100 %
C2.I13	Proyecto de Factibilidad de Creación de un Polo industrial de transformación de la madera que integre a las organizaciones de apoyo del sector realizado(Gremios Cadena forestal/carpintería).	0	1	0.1	10 %
C2.I14	Proyecto de certificación orgánica en acuicultura en marcha (Gremio Cadena pesca/artesanal)	0	1	1	100 %
C2.I15	Estudio de factibilidad de instalación de un planta de expedición, procesamiento, y centro de distribución en Almanza terminado (Gremios Cadena pesca/artesanal).	0	1	1	100 %
C2.I16	Estudio de capacidad de carga del Canal Beagle con términos de refrencia armados con participacion del sector privado, elaborado (Gremios Cadena pesca/artesanal).	0	1	0	0 %
C2.I17	Estudio de factibilidad de instalación de mercado de productos regionales en marcha (Cadena turística).	0	1		0 %
C2.I18	Circuito turístico que tenga como base el desarrollo de las actividades primarias de la provincia (Cadena turística).	0	1	1	100 %
C2.I19	Propuestas gastronómicas que tengan como base la producción regional (Cadena turística).	0	2	2	100 %
C2.I20	Informe de Avance de estudio de Tecnologías de procesamiento de lana a baja escala (Gremios Cadena agropecuaria/ganadera).	0	1	0	0 %
C2.I21	Asistencia Técnica para contribuir a la resolución de la problemática de fauna y flora no autóctona (Gremios Cadena agropecuaria/ganadera).	0	1	1	100 %
C2.I22	Asistencia Técnica para proyecto de producción y certificación orgánica (Gremios Cadena agropecuaria/ganadera).	0	1	0	0 %

Componente 3: Sensibilización, Monitoreo y Diseminación de

C3.I1	Modelo difundido en el universo de actores de los sectores participantes.	0	1	0	0 %
C3.I2	Productores de la cadena agropecuaria/ganadera sensibilizados.	0	25	2	8 %

Resultados.

Peso: 4%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I3	Productores de la cadena agropecuaria/ganadera que expresan interés en participar en el Proyecto.	0	12	0	0 %
C3.I4	Productores de la cadena pesca/artesanal sensibilizados.	0	50	0	0 %
C3.I5	Productores de la cadena pesca/artesanal que expresan interés en participar en Proyecto.	0	25	0	0 %
C3.I6	Productores de la cadena minera/turba-cantera sensibilizados.	0	10	8	80 %
C3.I7	Productores de la cadena minera/turba-cantera que expresan interés en participar en el Proyecto.	0	7	0	0 %
C3.I8	Aserraderos/carpinteros/muebleros sensibilizados.	0	30	36	120 %
C3.I9	Productores del sector forestal/carpintería que expresan interés en participar en el proyecto.	0	15	0	0 %
C3.I10	Se realizan tallers de difusión, estudios de caso, videos y otro material de sistematización.	0	1	1	100 %
C3.I11	Empresas de la cadena turística (alojamiento, operadores, visita guiada y transporte) sensibilizadas.	0	80	0	0 %
C3.I12	Empresas de la cadena turística (alojamiento, operadores, visita guiada y transporte) que expresan interés en participar en el Proyecto.	0	40	0	0 %
C3.I13	Consultoría de Línea de Base y sistema de Monitoreo realizada.	0	1	1	100 %
C3.I14	Sistema de control de gestión y seguimiento del Proyecto en marcha.	0	1	1	100 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Asesoría para la conformación de la Agencia de Desarrollo Local realizada.	1	Jun. 2010	1	Abr. 2011	Logrado tarde
H1	Al menos un curso de formación y simplificación para agentes del sector público y privado realizado.	1	Jun. 2010	1	Oct. 2011	Logrado tarde
H3	Consultoría para facilitación y simplificación de tramites realizada.	1	Dic. 2010	1	Oct. 2011	Logrado tarde
H4	Al menos 80 empresarios de MiPyMEs han asistido a talleres y cursos de capacitación general y/o sectorial sobre temas vinculados a la competitividad.	80	Dic. 2010	150	Sep. 2010	Logrado
H2	Condiciones previas	6	Dic. 2010	6	Jul. 2010	Logrado
H5	Al menos 50 empresas reciben asistencia técnica en forma individual o asociativa.	50	Jun. 2011	50	Dic. 2011	Logrado tarde
H6	Consultoría sobre Marca del Fin del Mundo realizada.	1	Dic. 2011	1	May. 2011	Logrado
H7	[*] Al menos 30 pequeñas empresas se encuentran participando en los cursos de capacitación sobre implementación de normas de calidad.	30	Jun. 2012	36	May. 2012	Logrado
H8	Al menos 2 nuevos productos identificados y desarrollados, en proceso de producción y/o comercialización.	2	Jun. 2012	21	May. 2012	Logrado
H9	[*] Estudios de costos genéricos por sector realizados.	5	Jun. 2012	5	Abr. 2013	Logrado tarde
H10	[*] Currícula de curso de formación para agentes de desarrollo territorial en la Provincia de Tierra del Fuego desarrollada y validada.	1	Jun. 2013	1	Jun. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Demoras en la aprobación legislativa

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Dificultades en adquisiciones

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. No existe la voluntad de las partes privadas y públicas de trabajar juntos en el seno de la Agencia.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Si bien hay un interes como se ha manifestado en el item anterior y conforme a la falta de regularidad de la docmentación solicitada y entregada por cada uno de los sectores; creemos conveniente que en esta etapa se trabaja fuertemente en los Consejos ejecutivos y directivos del proyecto con reglamentaciones semejantes al funcionamiento de la agencia, hasta que ésta se consolide administrativamente. Es importante seguir trabajando con capacitaciones y experiencias similares desarrolladas en otros puntos del pais sobre funcionamientos de las Agecias de Desarrollo.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable
Para que el proceso de DET sea sostenible en el tiempo, es fundamental que una de las instituciones que participa en dicho proceso asuma el liderazgo del mismo y sea reconocida por las instituciones restantes.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

El 07/08/13 se desarrollaron los primeros talleres de sostenibilidad en la ciudad de Ushuaia. Uno de ellos con los técnicos del programa, otro con los funcionarios de instituciones relacionadas y el último con la Universidad Nacional de Tierra del Fuego como actor clave del territorio.
A partir de los resultados de estos primeros talleres se desarrolló el 11/10/13 el segundo taller en el que se acordaronlos ejes principales de una estrategia conjunta de trabajo futuro entre las Secretarías de Desarrollo Sustentable y pymes, la UNTDF y el INFUETUR.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Los procesos de DET se pueden ver afectados por la falta de interacción público-privada. Para solucionar este problema hay que fortalecer desde el comienzo del proyecto a las instituciones del sector privado e incluir a las instituciones del sector del conocimiento.	Implementation	Castello, Hector Luis *[FOMIN]*
2. Después de varios meses de trabajar permanentemente sobre un mapas productivos tácitos, aprendimos por un lado que no todos los actores con los que articulamos tienen en mente necesariamente el mismo mapa, lo que nos hizo "perder tiempo" o hacer menos eficientes los encuentros para avanzar sobre algunas líneas de trabajo. Por otra parte, la falta de una mirada integral sobre todos los miembros y componentes de las cadenas nos llevó en algunos casos a desatender y/o alterar prioridades. El aprendizaje concretamente está en el valor que tiene trabajar con cadenas productivas graficadas y dimensionadas en todos sus componentes como base para la planificación y ejecución de acciones.	Implementation	Felici, Agustina María
3. Las reuniones o encuentros participativos precisan tener objetivos claros y explícitos. Y no sólo para quien convoca la reunión sino para todos los presentes. En general, aquellas convocadas desde el Programa carecieron de metodología. En cambio, debe haber un animador, un coordinador que de la palabra y que haga las preguntas que guíen el encuentro y todas ellas deben tener conclusiones y compromisos asumidos antes de la despedida.	Implementation	Felici, Agustina María
4. Hemos identificado a lo largo de los distintos encuentros que cada institución municipal, sub-gubernamental, académica o científica posee una mirada propia y parcial sobre los asuntos del desarrollo. Particularmente el concepto de desarrollo y sus consecuentes políticas es muy diverso de institución en institución y en algunas ni siquiera existe o es muy secundario. A lo largo de la ejecución de nuestro Programa, esto ha implicado dificultades en algunas líneas de acción o iniciativas. Entendemos ahora que el foco debe apuntar fuertemente a debatir el concepto de desarrollo, lograr armar participativamente el "mapa" del desarrollo integral, sustentable y territorial de las cadenas productivas e instalar ciertos conceptos y modalidades de trabajo se han transformado en nuestros principales objetivos.	Implementation	Felici, Agustina María

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Considerando las características del proyecto, los productos a compartir han sido fundamentalmente los estudios sectoriales.

Productos principales del proyecto

[Mar. 2011] Posibilidad de producción de briquetas en Tierra del Fuego para usos energéticos a partir de residuos de la industria de la madera (Technical publications)
Autor: CIEFAP

[May. 2012] La turba en Tierra del Fuego (Technical publications)
Autor: FUNDATEC

[Dic. 2012] Protocolo Particular Procesamiento de Productos de Mar (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Provincia de Tierra del Fuego

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

24/NOV./2009	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=2269044]
15/SEP./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36413533]
31/ENE./2012	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36656841]
29/JUL./2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37932063]
17/SEP./2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38060692]
17/SEP./2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38060694]
17/SEP./2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38060696]
17/SEP./2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38060697]
17/SEP./2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38060699]
17/SEP./2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38060700]
29/DIC./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39318113]
29/DIC./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39318124]

Ficha del proyecto http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1045&lg=SP