Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2015 - DICIEMBRE 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promoviendo el desarrollo socio-económico local en Rivera

Nro. Proyecto: UR-M1039 - Proyecto No.: ATN/ME-13181-UR

Propósito: Aumentar y diversificar el gasto per cápita y tiempo de permanencia de los turistas en Rivera, a través de la mejora de las condiciones y posibilidades ofrecidas al turista

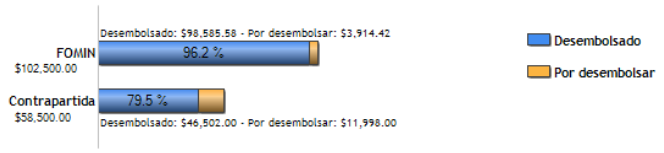
País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

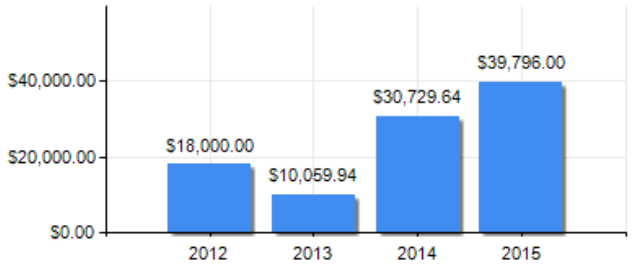
Agencia Ejecutora: Asociación Comercial e Industrial de Rivera

Líder equipo de diseño: ANA CASTILLO LESKA
Líder equipo de supervisión: ANA CASTILLO LESKA

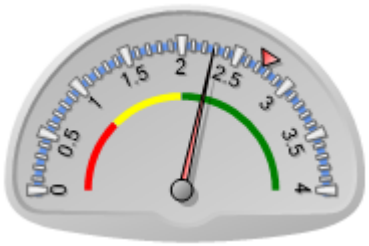
CICLO DEL PROYECTO

RECURSOS

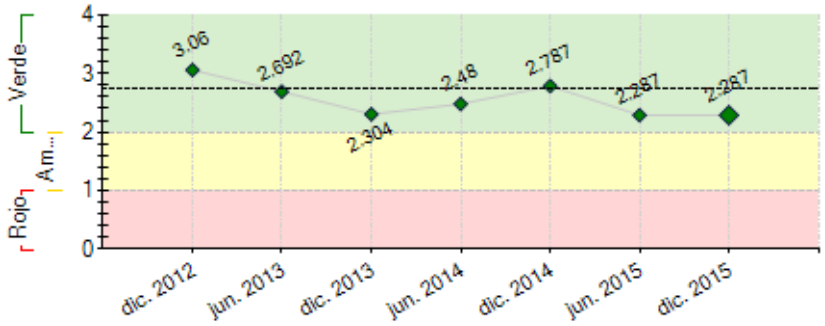




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.287
Promedio FOMIN: 2.742

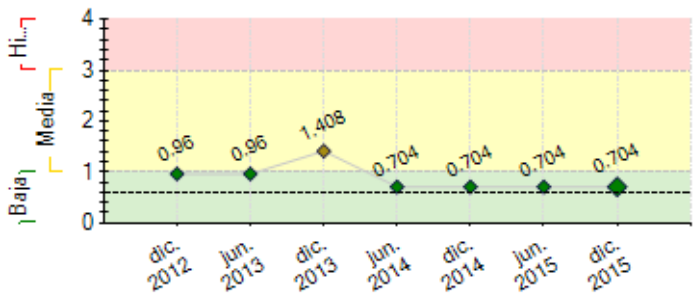


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.608

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En el fortalecimiento institucional, con la revisión del PE se ha movilizado un cúmulo de actores en pos del diseño de una agenda consensuada y priorizada, el establecimiento de una modalidad de gobernanza del turismo con participación público privada en diseño y ajuste desde el territorio.

En la mejora de los servicios turísticos, se culminó un proceso de Buenas Prácticas de Manufactura en una experiencia piloto con empresas líderes y dejando capacidades instaladas en el territorio lo que es clave para el futuro. En el apoyo a turismo rural se avanza con menos celeridad de la esperada.

En el plan comunicacional se culminó la implementación de las herramientas multimedia, fundamentalmente la plataforma web y un aggiornamiento de la imagen del agente ejecutor del proyecto.

Los retrasos en la obtención de logros del proyecto estuvieron signados por la dificultad de articulación institucional, en lo que se ha avanzado de manera sustantiva porque se puso especial foco en este tramo.

El principal riesgo lo representa la debilitamiento de la gobernanza institucionalizada y por ende la discontinuidad del Plan de Acción que quedará establecido. Se hará seguimiento.

Las perspectivas futuras del proyecto son medianamente optimistas, se debe aun consolidar la articulación entre actores y los mecanismos de negociación para un actuar concertado.

Se pone énfasis en la cooperación público privada y en el marketing del territorio, incorporando nuevas tecnologías y difusión de avances.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto ha ido ejecutando, con algunos retrasos, las actividades previstas en los diferentes componentes.

Las principales dificultades han estado asociadas a: (i) la debilidad del Ejecutor, sin experiencia en la ejecución de proyectos de estas características: (ii) la influencia de la frontera que le da una impronta particular a los actores, muy acostumbrados a soluciones individualistas, y a los cambios de coyuntura que atravesó Brasil y (iii) dificultades para poder avanzar en el proceso de articulación pública-privada, imprescindibles en estos procesos de desarrollo territorial.

En el último año se han ido generando algunas instancias de acción conjunta entre el sector publico y privado, que han facilitado algunas acciones conjuntas, coordinadas y complementarias.

Esto dio paso para que desde el FOMIN se propusiera en esta etapa final del proyecto, trabajar en el desarrollo de una Visión compartida y de actualización del plan estratégico de turismo para Rivera, y la definición de su gobernanza. Este proceso ha logrado involucrar a los sectores sociales, empresariales y al gobierno subnacional e incidir en la agenda pública.

Entendemos que si se logra en los próximos meses el empoderamiento de las instituciones y el gobierno departamental, lo realizado desde el proyecto puede tener un alto potencial de impacto en el mediano plazo.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se elaboraron de manera participativa las bases para un plan estratégico, lo que puso a dialogar con más intensidad y mayor profundidad a los principales actores tanto públicos como privados.

Se culminó la plataforma web y se puso en servicio la página con la renovación de imagen institucional del Agente Ejecutor del proyecto en consonancia con la nueva apuesta que significó su abordaje.

Se implementaron procesos de Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos en cinco empresas urbanas de la ciudad de Rivera que son líderes en su subsector y que marcan un derrotero a seguir.

Se atienden 7 emprendedores del medio rural de una zona caracterizada del departamento, contribuyendo fundamentalmente a un posicionamiento del destino.

Las dificutades más importantes se han presentado en la sistematicidad de la participación en torno a la definición de cuestiones estratégicas y su posterior implementación. Lo circunstancial predomina sobre lo estructural.

También en el medio rural se notan dificultades básicamente porque el turismo no constituye la actividad económica principal de los operadores (emprendedores).

Se espera consolidar un modelo de gobernanza y una expresión concreta de un ámbito de conducción que permita plasmar el plan de acción y sus derivaciones, para que el turismo forme parte de la agenda del territorio.

Un aspecto crítico es sumar los recursos del territorio con potencial para convertirlos en productos que aporten a la consolidación de Rivera como Destino Turístico

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En el último semestre ha habido un alto nivel de ejecución de actividades que no han sido reflejadas en la actualización de indicadores en el informe semestral. El proyecto ha tenido una prorroga hasta el 15 de marzo que ha permitido avanzar en la construcción de una nueva visión compartida entre los actores locales y una revision del plan estratégico, que contribuya a su sostenibilidad future.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: Aumentar y diversificar el gasto per cápita y tiempo de permanencia de los turistas en Rivera, a través de la mejora de las condiciones y posibilidades ofrecidas al turista	R.1	MIPYMES que desarrollan plan de mejora de los servicios turísticos	0				20	0	
							Nov. 2015	Dic. 2012	
	R.2	Mejora en el nivel de satisfacción promedio de los turístas en restaurantes	2.97				3.6	0	
							Nov. 2015	Dic. 2012	
	R.3	Mejora de la satisfacción de los turistas con los hoteles en Rivera	2				6	0	
			Jul. 2013				Nov. 2015	Dic. 2012	
Componente 1: ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR TURÍSTICO **Peso:** 33% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Estudio de turismo receptivo	0				1	1	Finalizado
							Oct. 2013	Dic. 2012	
	C1.I2	Creación de mesa institucional y agenda de trabajo.	0				1	1	Finalizado
							Nov. 2015	Jun. 2014	
	C1.I3	Plan estratégico del destino acordado.	0				1	1	Finalizado
							Oct. 2013	Oct. 2013	
	C1.I4	Agenda implementación acciones prioritarias	0				1	1	En curso
							Nov. 2015	Dic. 2014	
Componente 2: MEJORA DE LOS	**C2.I1**	Empresarios capacitados	0	10			30	85	Finalizado

SERVICIOS TURÍSTICOS **Peso:** 57% **Clasificación:** Insatisfactorio				Jun. 2014			Nov. 2015	Sep. 2014	
	C2.I2	Empleados de empresas beneficiarias del proyecto capacitados.	0	50			100	157	Finalizado
				Jun. 2014			Jun. 2015	Jun. 2015	
	C2.I3	Porcentaje de satisfacción con la capacitación.	0				80	92	Finalizado
							Jun. 2015	Sep. 2014	
	C2.I4	Planes de innovación elaborados	0				5	0	Atrasado
							Nov. 2015	Dic. 2012	
	C2.I5	Planes de innovación implementados	0				2	0	Atrasado
							Nov. 2015	Dic. 2012	
Componente 3: VISIBILIDAD Y DIFUSIÓN DE RIVERA COMO DESTINO TURÍSTICO **Peso:** 10% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Plan de comunicación redactado y aprobado	0				1	1	Finalizado
							Mar. 2014	Nov. 2014	
	C3.I2	Presencia institucional en redes sociales	0				2	0	Atrasado
							Jun. 2014	Dic. 2012	

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Condiciones previas	8	Nov. 2012	8	Ago. 2012	Logrado
H1	Evento de presentación del Plan Estratégico, en conjunto con ADR, MINTUR-IMR, convocatoria para la Ciudad de Rivera y referentes de Localidades del interior del Dpto.	1	Nov. 2013	1	Nov. 2013	Logrado
H2	Primer Ciclo de Capacitación de Interés General.	1	Nov. 2013	1	Nov. 2013	Logrado
H3	[*] Empleados del sector hotelero - gastronómico capacitados.	50	Ago. 2014	78	Ago. 2014	Logrado
H4	[*] Al menos 3 instituciones involucradas, utilizan la imagen consensuada que surge del plan de comunicación para Rivera Destino Turístico.	3	Ene. 2015	3	Feb. 2015	Logrado tarde
H5	Contratación del consultor para realizar asistencia técnica a emprendimientos rurales	1	Jun. 2015	1	Jun. 2015	Logrado
H7	Acciones correctivas implementadas por los empresarios que realizan la buenas prácticas manufactureras	1	Sep. 2015	1	Nov. 2015	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Cambios abruptos en la integración con la economía brasilera y cambios en el marco general y regulaciones de la actividad empresarial de la región	Media	Se realiza un seguimiento constante, de las acciones que promuevan la integración binacional	Project Guest
2. Los actores no comprometen un esfuerzo conjunto en torno al proyecto	Media	Se realizarán acciones de sensibilización que permita generar cambios en el sector privado.	Project Guest
3. No hay interés de los empresarios en trabajar en temas de mejora de los servicios.	Media	Actividades de sensibilización	Project Guest
4. La población local, sus empresas y organizaciones pierden interés de promover el desarrollo de Rivera como destino turístico	Baja	Se realizarán acciones con la sociedad civil y empresarial, articulando acciones con organizaciones locales.	Project Guest
5. Falta de apoyo por parte de los medios de comunicación	Baja	Trabajar en forma conjunta con los distintos medios para fomentar la promoción de las acciones del proyecto.	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	La revision del plan estrategico y las acciones que de este deriven seran claves para la construccion de un plan de sostenibilidad

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En el último tramo del proyecto se optó por una "revisión del Plan Estratégico" a los efectos de poner en sintonía a los actores locales en torno a la temática del turismo como factor de desarrollo para Rivera y a la vez instalarse en una perspectiva de largo plazo parados en la actual coyuntura, la que por otra parte ha variado sustancialmente respecto de poco tiempo atrás.

Derivado de esto se plantea un "modelo de gobernanza" que implica formalizar un cierto ámbito de operaciones basado en un liderazgo compartido y una concertación público privada que es clave para la sostenibilidad a partir del compromiso mutuo, lo que debe superar la mera expresión de intenciones, para transformarse en un verdadero modo de hacer.

Sobre la base del Plan de Acción que derive de la actualización del Plan Estratégico, las principales acciones debieran ser la elaboración de propuestas concretas que recojan las prioridades definidas de común acuerdo y gestionar apoyos a nivel local y externo para ejecutar una agenda que incluya la diversidad de actores correspondiente (gobierno, empresas, academia, sociedad)

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. La Unidad Ejecutora, y sus aliados estratégicos, fueron madurando a lo largo del proyecto en la forma en que tradicionalmente se relacionaban. En la ultima etapa se dio un cambio del vinculo personal a una nueva modalidad de trabajo interinstitucional entre ACIR, y principalmente la Intendencia de Rivera, lo que permitirá promover nuevos espacios con mayor articulacón. Este punto no fue considerado en el momento del diseño	Design	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Debe ser fuerte la inversión para preparar el ámbito de aplicación de un proyecto de esta naturaleza. La aspectación de los actores locales es clave para el éxito de las intervenciones que supongan como es el caso un abordaje innovador para el territorio. La dotación de capacidades, la sensibilización del entramado local y el aporte de información sobre situaciones exitosas han facilitado la adhesión al proceso. La toma de conciencia que en lo inmediato los resultados tangibles son difíciles de visualizar y a pesar de lo cual confiar en el éxito a mediano plazo. Hoy con un relativamente largo camino recorrido, mucho esfuerzo en revisión, el aporte de otras visiones y algunos logros concretos, el clima de posibilidades de éxito es auspicioso.	Sustainability	Muslera, Rosina