Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2015 - JUNIO 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

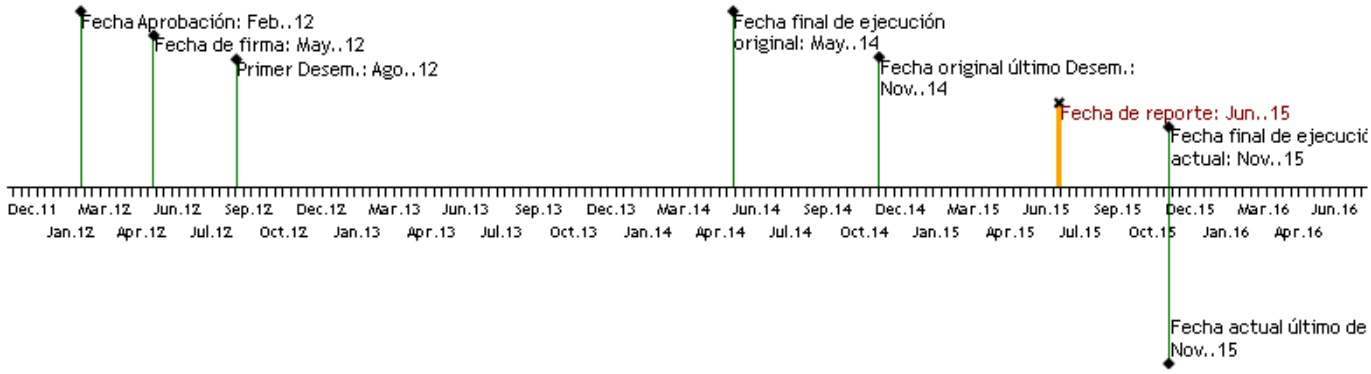
Propósito: Aumentar y diversificar el gasto per cápita y tiempo de permanencia de los turistas en Rivera, a través de la mejora de las condiciones y posibilidades ofrecidas al turista

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

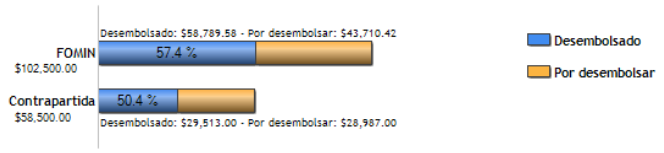
Agencia Ejecutora: Asociación Comercial e Industrial de Rivera

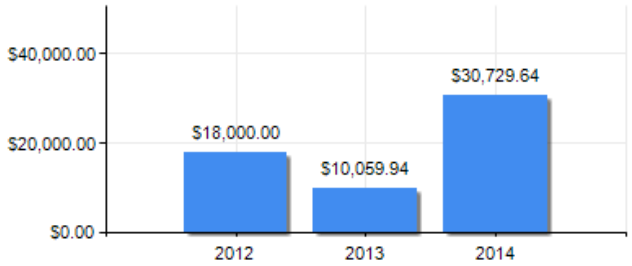
Líder equipo de diseño: ANA CASTILLO LESKA
Líder equipo de supervisión: ANA CASTILLO LESKA

CICLO DEL PROYECTO

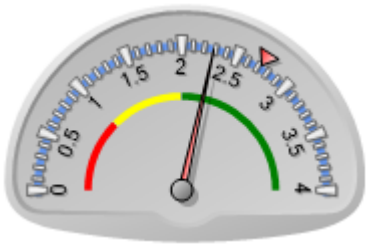


RECURSOS

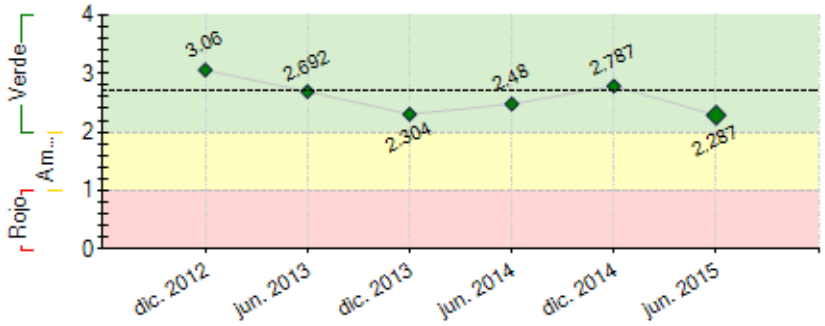




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.287
Promedio FOMIN: 2.727

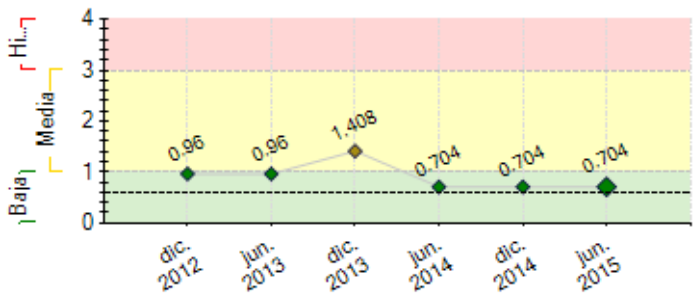


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.602

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Profundizamos en la capacitación de actores vinculados a la cadena de valor, personas capacitadas y sensibilizadas dentro del sector. Simultáneamente se acumuló en la promoción de la "asociatividad" con un seminario sobre "liderazgo y trabajo en equipo".

En la mejora de las capacidades del territorio se identificaron necesidades en las empresas de turismo rural en zona caracterizada como el Valle del Lunarejo, así como en empresas urbanas vinculadas a la cadena turística para el diseño de acciones de asistencia técnica.

Persisten dificultades de articulación institucional, lo que afecta el calendario que nos hemos propuesto, que procuramos superar con la labor del CD del proyecto.

El riesgo central a esta altura es que el tiempo restante para su finalización no sea suficiente para concretar todo el proceso de manera adecuada y por ende generar impacto debil, lo que puede repercutir en la apreciación de los actores involucrados con un efecto negativo en las expectativas de mejora.

Las perspectivas futuras del proyecto son medianamente optimistas, en la medida que hay un colectivo de personas e instituciones que están adheridas a la propuesta y participan de actividades con confianza en los objetivos, ello puede coadyuvar a favor.

El principal foco está en el potenciar el Turismo Deportivo y Aventura para lo que se apuesta a tener un Proyecto Específico que permita una ejecución posterior y profundizar alianzas estratégicas público-privada y un plan de gestión

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El desempeño acumulado del proyecto es poco satisfactorio. Dado que los retrasos acumulados del proyecto persisten, algunas actividades que deberían estar finalizadas de acuerdo a la planificación anual, a la fecha se encuentran en ejecución. El proyecto ha generado un plan estratégico y un análisis de la oferta turística y un plan de comunicación, pero no han sido apropiados por los actores relevantes del sector público y privado.

Recientemente se han generado algunas instancias de articulación entre el sector privado y el sector público, lo que ha permitido la generación de algunas acciones conjuntas, coordinadas y complementarias. Se está trabajando en las siguientes líneas: i) 5 empresarios implementando buenas práctias de manufactura y manipulación de alimentos, acompañado por 7 técnicos locales de la Intendencia de Rivera y de ACIR, ii) 7 emprendimientos elaborando o adecuando su plan de negocio y fortaleciendo capacidades de gestión, los emprendimientos también cuentan con el apoyo del Mintur, iii) elaboración de la página web para la Asociación Comercial e Industrial de Rivera, buscando fortalecer a la asociación y dotarla de herramientas que den visibilidad del territorio, iv) se dictó un seminario taller sobre temas de liderazgo y trabajo en equipo para empresarios- Está previsto la generación de una instancia de intercambio de conocimiento, liderada con el FOMIN, para conocer la experiencia de articulación público-privado de Rocha en torno al desarrollo turístico.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Ajustes en POA y PA, extensión al 15 11 2015 + nuevos Hitos.

Con el Seminario Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo se capacitaron 36 personas.

Con la Asistencia Técnica a emprendedores de Turismo Rural abarcamos 10 iniciativas para Planes de Negocio.

Con la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura tendremos 5 empresas atendidas en Fase Piloto y 7 técnicos locales en la transferencia de know how

Avanzamos en la Plataforma WEB que culminará el Plan de Comunicación.

Se redactaron los TDR para el llamado a consultores en Turismo Deportivo y articulamos visiones diversas.

Se incide en la dinámica del territorio:

- Al llamado de OPP Uruguay+Cerca, Rivera (ADR+IDR) presentó "Artesanos vinculados a la CV Turismo.
- La Mesa Deptal INEFOP tendrá un Plan de Capacitación en el que hay fuerte componente para servicios turísticos.
- En actividades de este semestre principalmente la Asistencia Técnica para emprendedores de Turismo Rural, el MinTur se ha involucrado sumando procesos propios lo que da cuenta de una integración sinérgica.

El aspecto crítico de este proyecto está en el cumplimiento exitoso de lo referido a Turismo Deportivo y Aventura, que implica posibilidades de generar impactos, a partir de un buen trabajo de consultoría y de la implicación del Gobierno Departamental de manera decidida. Para esto procuramos arribar a propuestas concretas.

Las posibilidades son buenas, el tiempo disponible por lo escaso supone un alto riesgo, podríamos decir que el mayor de ellos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto en el último semestre ha tenido avances significativos respecto a los semestres anteriores. Los principales desafíos para la fase de cierre del proyecto, son culminar con las acciones en curso, principalmente lo relacionado con Buenas Práctias en el rubro gastronómico y el seguimiento de emprendimiento rurales en el Valle de Lunarejo. También se debe promover la articulación público privada, buscando acuerdos sobre la estrategia de trabajo en el territorio y su forma de implementación.

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:**	**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 SERVICIOS TURÍSTICOS **Peso:** 57% **Clasificación:**	**C2.I1**	Empresarios capacitados	0	10			30	85	Finalizado
				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:**	**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			

[*] 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: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Aun no se visualiza como se dara continuidad y la vision del ejecutor está mas focalizado en cumplir con el BID/FOMIN más que en el valor añadido de la intervención.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	no se ha elaborado un plan de sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Dadas las dificultades constatadas en el territorio desde el inicio del proyecto, hemos insistido en la coordinación y la articulación institucional, si bien esto ha demorado decisiones y retrasado calendarios, consideramos que es fundamental invertir estos tiempos para la sostenibilidad.

El Turismo Deportivo y Turismo Aventura, es el ejemplo más claro de esto, ya que los resultados inmediatos del proyecto cobran sentido si a posteriori los actores locales, principalmente el Gobierno y los Empresarios toman en sus manos propuestas de inversión y gestión.

Con la Plataforma WEB que está por iniciar se prevé multiplicar los efectos de visibilidad del tema Turismo como Factor de Desarrollo procurando un anclaje en la comunidad y de ese modo la suma de acciones acumular en el tejido local y regional.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Promover una visión conjunta para el territorio, de forma consensuada y articulada, permite empoderar a los actores y elimina divergencias futuras. Lo anterior acompañado de objetivos conjuntos y colaborativos de corto plazo, permite generar la confianza necesaria entre los distintos actores del territorio, incrementando la probabilidad de éxito de éste tipo de proceso de largo plazo.	Sustainability	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Si bien la articulación institucional ha funcionado en términos de acuerdos o acciones de corto plazo, consideramos que es pertinente implementar o fortalecer ámbitos formales de participación sistémica, en los que la negociación permita administrar eficaz y eficientemente intereses diversos, con agendas diferentes y construir una anhelada agenda compartida. Si bien esto es una constatación general tiene valor para el proyecto en función que en la implementación del mismo se constata la incidencia en los resultados, en la dinámica y en la sostenibilidad.	Implementation	Muslera, Rosina