



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de proyecto: UR-M1039 - Nro. Operación: ATN/ME-13181-UR

Resultado: 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
URUGUAY

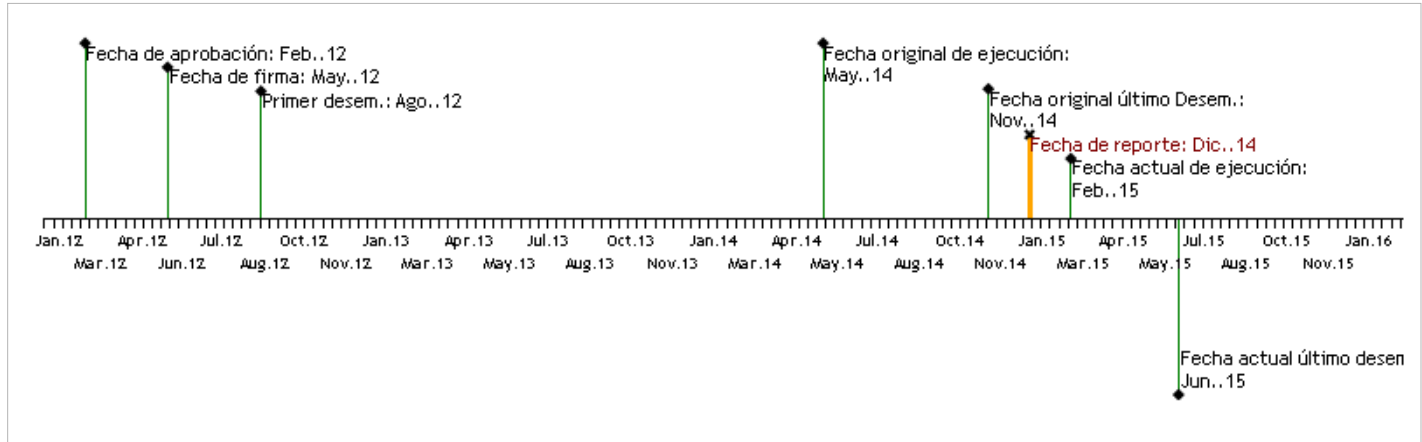
País Beneficiario
URUGUAY

Agencia ejecutora: Asociación Comercial e Industrial de Rivera

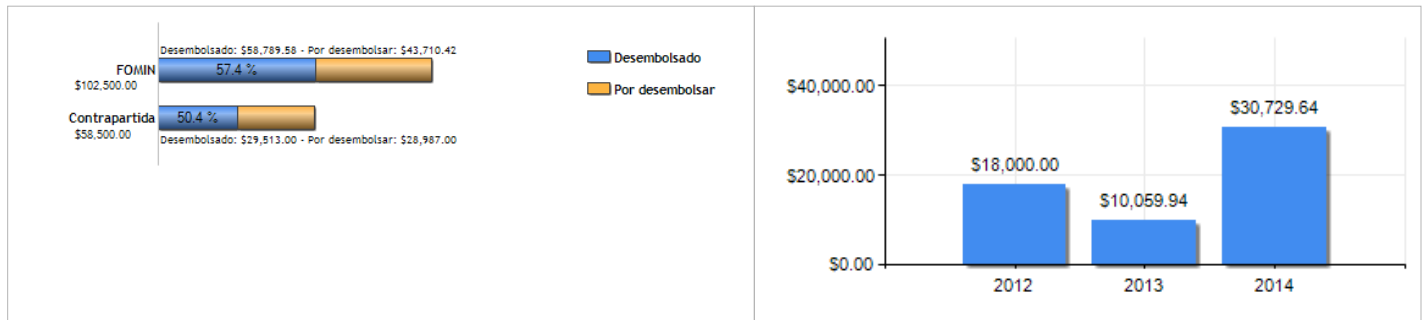
Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

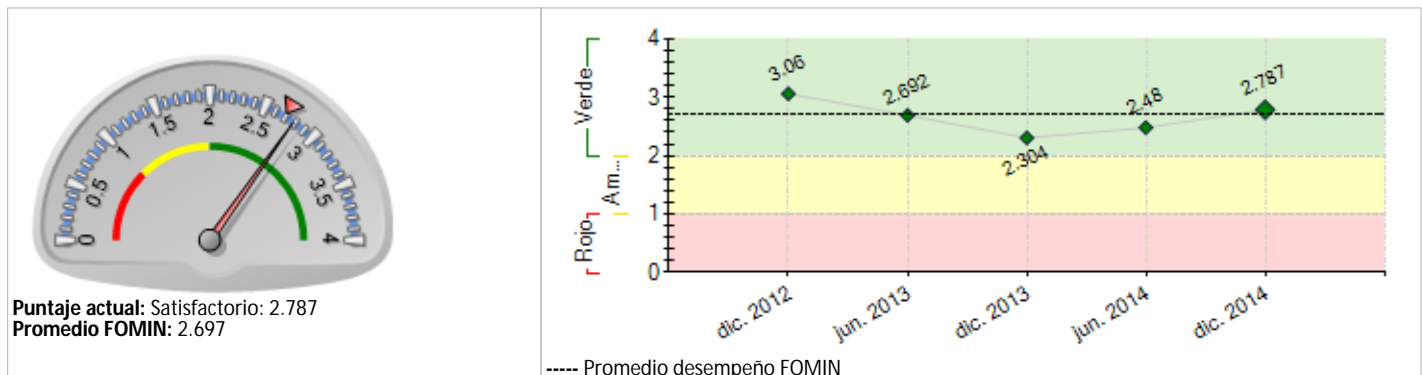
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

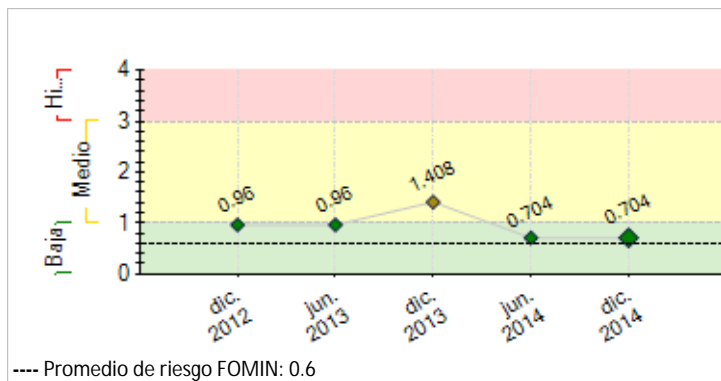
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Baja

Adquisiciones: Medio

Capacidad Técnica: Medio



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Relevadas las necesidades de capacitación, se realizó un plan de capacitación acordado con los actores locales que permitió capacitar a 85 empresarios y 125 empleados, el nivel de satisfacción con la capacitación fue de 92%. Se concretó el Plan Comunicacional sobre el Destino, que obtuvo el consenso de las instituciones involucradas públicas y privadas

Se puso foco en la asociatividad -principal obstáculo a vencer- se hizo un 1º taller de Sensibilización. El trabajo sobre construcción de confianza público privada, está fructificando en la concreción de “acuerdos de colaboración”: la Carta Intención IDR y ACIR para aprovechar sinergias y afianzar (excelencia de las empresas, imagen corporativa) o crear (turismo deportivo, agenda binacional), o el Convenio entre Minturd y ACIR, ADR, IDR para fortalecer la oferta de Turismo Rural.

Las dificultades principales para la marcha en los tiempos previstos radican en lentitud en lograr consensos ya que el liderazgo está basado en una figura colectiva emergente de la articulación, se suma que la coordinación ha cambiado de referente.

Para el próximo semestre, a partir de la articulación con instituciones públicas (IDR y MINTURD), se abordará un proceso de mejora de gestión para un “sello de excelencia” con el concurso de entidad especializada.

Se avanzó en la concreción del acuerdo para la contratación de un gerente para ACIR, que se firmará en febrero 2015 y ello permitirá avanzar en revertir debilidad de la Agencia Ejecutora.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El desempeño acumulado del proyecto es parcialmente satisfactorio. Se mantienen los retrasos en la planificación operativa de actividades, existe un retraso en la ejecución financiera y no se visualiza con claridad el posible logro de los indicadores de propósito.

Si bien se ha generado un espacio de diálogo entre los actores claves (Asociación Comercial e Industrial de Rivera, la Agencia de Desarrollo y los Representantes de Ministerio de Turismo e Intendencia de Rivera) no se logra plasmar en acciones los acuerdos logrados en las reuniones mantenidas. Sin embargo, en el último bimestre de 2014, se alcanzaron algunos acuerdos formales, que permitirían concretar las acciones acordadas para el proyecto. Los principales riesgos siguen siendo (i) falta de interés de los empresarios en trabajar en la mejora de sus servicios y (ii) la falta de compromiso de los empresarios para trabajar de forma asociada y articulada, para lo cual el Banco y el Ejecutor han acordado una serie de acciones de mitigación. Los principales desafíos hasta el final del proyecto (i) involucrar a los empresarios en un proceso de mejora de gestión e implementación del mismo, (ii) poner en funcionamiento los acuerdos con Ministerio de Turismo e Intendencia para concretar la elaboración e implementación de planes de innovación.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Para la Agenda Binacional de Eventos se retomó contacto en ambas márgenes de la frontera para los efectos, ACIR – ACIL, a su vez con la IDR a través de la DGPYD.

Se realizó un Café Emprendedor con apoyo de Dinapyme (taller de alcance binacional), a cargo del consultor Antonio C. Maeso, abordando lo relacionado a Liderazgo y Asociatividad (Equipos Asociativos – Estrategias y Desarrollo de Alianzas Estratégicas Empresariales), en la cual participaron 59 empresarios.

Se realizaron dos cursos sobre Calidad enfocada a la Atención al Cliente, para empleados del Sector Turismo tanto públicos (Ministerio del Interior) como privados (comercios en general), lo que generó no sólo una buena participación (72 personas) sino también una especial motivación de los participantes que al cierre realizaron devolución y propuestas a sus autoridades y empleadores.

Se avanzó en consensuar el Plan de Comunicación de Rivera Destino Turístico, habiéndose llevado a cabo una reunión taller con integrantes de ACIR, del MINTURD, la ADR y la IDR, derivando los productos a concretar en el siguiente semestre.

Para el próximo semestre está previsto realizar la Plataforma Web, el proceso de apoyo para la Mejora de Gestión de las Empresas, la exploración sobre la viabilidad de Turismo Deportivo, las capacitaciones sobre Asociatividad y Trabajo en Equipo, en Gestión Empresarial para empresas del Turismo Rural.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Si bien se ha cumplido con las actividades de capacitación, no se han generado las acciones necesarias para alcanzar el resto de los indicadores vinculados al componente de Mejora de los Accesos.

Los principales desafíos para el semestre son trabajar en forma conjunta sobre las recomendaciones surgidas en el Plan de Comunicación. Involucrar a los empresarios socios y no socios de ACIR en la generación de una visión conjunta para el destino, que permita trabajar de forma coordinada y asociativa para mejorar la gestión de las empresas actuales y crear propuestas innovadoras para el destino.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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 Jun. 2015	0 Dic. 2012	
	R.2 Mejora en el nivel de satisfacción promedio de los turistas en restaurantes	2.97				3.6 Jun. 2015	0 Dic. 2012	
	R.3 Mejora de la satisfacción de los turistas con los hoteles en Rivera	2 Jul. 2013				6 Jun. 2015	0 Dic. 2012	
Componente 1: ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR TURÍSTICO Peso: 33% Clasificación: Satisfactorio	C1.11 Estudio de turismo receptivo	0				1 Oct. 2013	1 Dic. 2012	Finalizado
	C1.12 Creación de mesa institucional y agenda de trabajo.	0				1 Jun. 2015	1 Jun. 2014	Finalizado
	C1.13 Plan estratégico del destino acordado.	0				1 Oct. 2013	1 Oct. 2014	Finalizado
	C1.14 Agenda implementación acciones prioritarias	0				1 Jun. 2015	1 Dic. 2014	En curso
Componente 2: MEJORA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS Peso: 57% Clasificación: Insatisfactorio	C2.11 Empresarios capacitados	0	10 Jun. 2014			30 Jun. 2015	85 Sep. 2014	Finalizado
	C2.12 Empleados de empresas beneficiarias del proyecto capacitados.	0	50 Jun. 2014			100 Jun. 2015	125 Sep. 2014	Finalizado
	C2.13 Porcentaje de satisfacción con la capacitación.	0				80 Jun. 2015	92 Sep. 2014	Finalizado
	C2.14 Planes de innovación elaborados	0				5 Jun. 2015	0 Dic. 2012	Atrasado
	C2.15 Planes de innovación implementados	0				2 Jun. 2015	0 Dic. 2012	Atrasado
Componente 3: VISIBILIDAD Y DIFUSIÓN DE RIVERA COMO DESTINO TURÍSTICO Peso: 10% Clasificación: Insatisfactorio	C3.11 Plan de comunicación redactado y aprobado	0				1 Mar. 2014	1 Nov. 2014	Finalizado
	C3.12 Presencia institucional en redes sociales	0				2 Jun. 2014	0 Dic. 2012	Atrasado

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 Condiciones previas	1	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			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

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	Medio	Se realiza un seguimiento constante, de las acciones que promuevan	Project Guest

economía brasilera y cambios en el marco general y regulaciones de la actividad empresarial de la región		la integración binacional	
2. Los actores no comprometen un esfuerzo conjunto en torno al proyecto	Medio	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.	Medio	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 un mercado para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Los servicios, excepto los de capacitación, no han sido diseñados aun.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para continuar y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Esta es una de las debilidades que presenta la ejecución en la actualidad
[X] Ausencia de un plan de sostenibilidad o inadecuada implementación del mismo	Aún no se ha comenzado a delinear el plan de sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La efectivización de acuerdos interinstitucionales y el compromiso logrado entre los mismos consideramos que son un buen camino hacia la sostenibilidad del Proyecto.
Se proyecta trabajar en el próximo semestre sobre un proceso de mejora de gestión de las empresas del Sector Turismo, financiado por el proyecto y con aporte de contrapartida local (recursos técnicos) con el fin de dejar conocimiento y capacidades instaladas en el territorio.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La introducción de una propuesta novedosa, en una organización con poca estructura de recursos humanos y con heterogeneidad de empresarios en cuanto a rubro y dimensiones empresariales, hace que sea complejo la construcción de una identidad colectiva, lo que dificulta la asociatividad y la planificación estratégica para el territorio. Intervenciones pequeñas con objetivos ambiciosos como las del proyecto, deberían tener mayor énfasis en derribar las barreras existente, generar fuertes incentivos claros y tangibles para motivar la participación de pequeños empresarios y generar los acuerdos necesarios con las grandes empresas para involucrarlos en la construcción de una visión estratégica para el destino. Lo anterior permitirá dejar el camino trazado para una segunda instancia, que cambios profundos intra-empresas, junto a la promoción y financiamiento de inversiones tanto público como privadas, que tengan un fuerte impacto en el territorio.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
2. De partida se presumió una condición dada, que no se verificó en los hechos y por ello se entiende necesario ajustar el diseño fortaleciendo todo lo concerniente a apoyo de la articulación público privada y la intensificación de la comunicación y difusión en el territorio, para facilitar y promover la adhesión e implicación de los actores locales.	Implementation	Muslera, Rosina