



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2016 - JUNIO 2016

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
URUGUAY

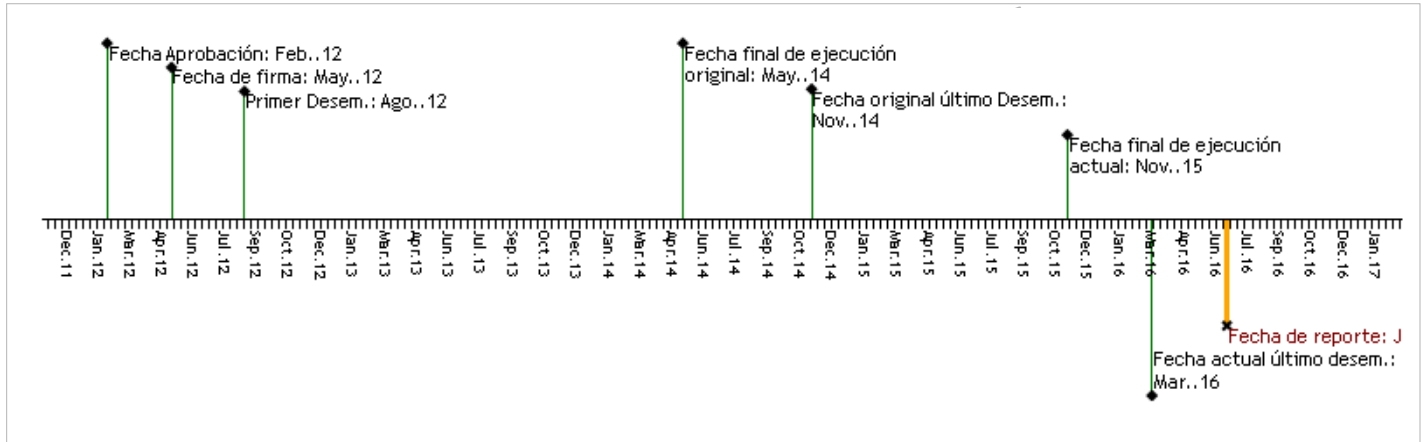
País Beneficiario
URUGUAY

Agencia Ejecutora: Asociación Comercial e Industrial de Rivera

Líder equipo de diseño: ANA CASTILLO LESKA

Líder equipo de supervisión: ANA CASTILLO LESKA

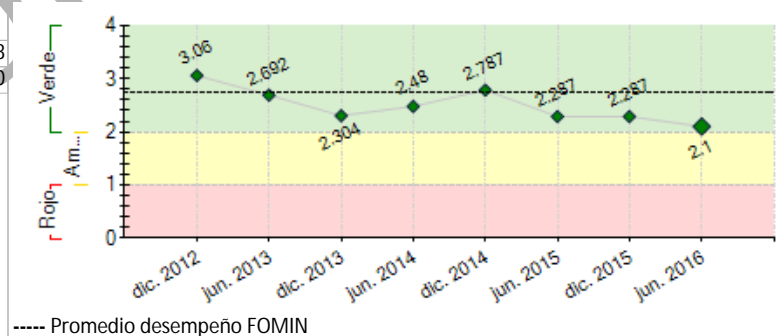
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$105,000.00	\$2,914.42	\$102,085.58
Contrapartida	\$58,500.00	\$0.00	\$61,360.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

1- Insertó en la agenda local (en actores públicos y privados) el tema del turismo factor de desarrollo y el valor de la gestión asociada en clave de cooperación público privada. Implementó buenas prácticas de manufactura en empresas relacionadas al sector y dejó capacidades instaladas para nuevos procesos. Instaló la innovación como actitud liderada por el agente ejecutor con nueva imagen institucional y de mensaje. Plataforma web como instrumento de comunicación al servicio del sistema empresarial y de la gestión del desarrollo local. Incidió en emprendimientos de turismo rural ante el desafío de consolidar el destino de valor estratégico para el noreste del país. Aportó al territorio para la creación de productos turísticos alternativos y complementarios al de compras, a partir del plan estratégico.

2- Cursos, talleres y seminarios para la capacitación y sensibilización de diversos actores (empresarios, mandos medios, asesores, jóvenes emprendedores), sobre gestión, promoción empresarial, liderazgo y trabajo en equipo, asociatividad, planificación estratégica y marketing. Reuniones de coordinación entre actores clave de las organizaciones de la frontera, para avanzar en la gestión asociada. Talleres y jornadas de intercambio para el plan estratégico y su actualización posterior. Implementación de BPM con técnicos externos y contraparte local. Implantación de una plataforma comunicacional con página web y nueva imagen institucional del agente ejecutor del proyecto.

3- Cumplir con un ambicioso propósito para un proyecto innovador fue el principal riesgo, máxime que la organización ejecutante no tenía experiencia en este rol. La dificultad para integrar la contraparte y esto implicó demoras en el calendario de ejecución, así como diversos ajustes en los contenidos. Todo esto se fue resolviendo con la intensificación de las gestiones de articulación con actores clave bajo un liderazgo creciente del agente ejecutor.

4- El diseño de un proyecto de gobernanza que se puso en común y quedó a disposición para los actores responsables de la gestión. El establecimiento del ámbito que permita la continuidad de la coordinación institucional y dar contenido a la intención de cooperar tanto en acciones como en planificación de estrategias de gestión del destino. La apertura para acceder a nuevas instancias de cooperación externa para resolver temas específicos identificados como de prioridad local en relación al foco del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Si bien se alcanzaron la mayoría de los productos previstos a nivel de componentes no se alcanzaron los resultados a nivel de propósito. Esto pudo haberse debido a y situación desfavorable ocasionada por la devaluación en Brasil que afectó uno de los principales atractivos de Rivera: el turismo de compras, y a las dificultades en la ejecución del Proyecto, dada las dificultades en la articulación público-privada y la falta de experiencia del Ejecutor.

Sobre el final del Proyecto se logró avanzar en el diálogo público-privado en donde respetando roles y funciones se avanzó en el debate sobre los ejes de desarrollo departamental y se logró incidir en la agenda pública al instalar el debate sobre si Rivera puede o no ser considerado destino turístico, y coordinar acciones con el gobierno central.

Evaluación final

De acuerdo con el evaluador

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40659633>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
R.1	MIPYMES que desarrollan plan de mejora de los servicios turísticos	0	20	5	0 %
R.2	Mejora en el nivel de satisfacción promedio de los turistas en restaurantes	2.97	3.6	0	0 %
R.3	Mejora de la satisfacción de los turistas con los hoteles en Rivera	2	6	0	0 %

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

Clasificación: Insatisfactorio

Componente 1: ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR TURÍSTICO	C1.11	Estudio de turismo receptivo	0	1	1	0 %
	C1.12	Creación de mesa institucional y agenda de trabajo.	0	1	1	0 %
	C1.13	Plan estratégico del destino acordado.	0	1	1	0 %
	C1.14	Agenda implementación acciones prioritarias	0	1	2	0 %

Peso: 33%

Clasificación: Satisfactorio

Componente 2: MEJORA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS	C2.11	Empresarios capacitados	0	30	85	0 %
	C2.12	Empleados de empresas beneficiarias del proyecto capacitados.	0	100	157	0 %
	C2.13	Porcentaje de satisfacción con la capacitación.	0	80	92	0 %
	C2.14	Planes de innovación elaborados	0	5	5	0 %
	C2.15	Planes de innovación implementados	0	2	5	0 %

Peso: 57%

Clasificación: Satisfactorio

Componente 3: VISIBILIDAD Y DIFUSIÓN DE RIVERA COMO DESTINO TURÍSTICO	C3.11	Plan de comunicación redactado y aprobado	0	1	1	0 %
	C3.12	Presencia institucional en redes sociales	0	2	1	0 %

Peso: 10%

Clasificación: Satisfactorio

Hitos

Planificado

Fecha Vencimiento

Logrado

Fecha en que se logró

Estado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
- [X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 5 RIESGOS VIGENTES: 0 RIESGOS NO VIGENTES: 2 RIESGOS MITIGADOS: 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

En el último semestre se registraron importantes avances en la articulación público/privada, lo que garantiza el aporte de recursos por parte del gobierno departamental y la coordinación con otras entidades, que permitirán continuar con las actividades del proyecto y la hoja de ruta que se construyó a partir de la revisión del Plan de Desarrollo Turístico de Rivera.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

A partir de la concientización sobre el turismo como factor de desarrollo se constata la derivación de acciones que aportan a la sostenibilidad de los logros alcanzados y la consolidación de una plataforma para nuevos logros:

Se diseñó un modelo de gobernanza para la sostenibilidad de logros en el devenir de la gestión del turismo de Rivera, en la práctica por una constante y creciente "coordinación público privada" a través de la Intendencia y la Asociación Empresarial para actividades y estrategias. Reuniones periódicas Dir Turismo IDR y Gcia de ACIR.

Se avanza en la mejora de las condiciones del entorno, por ejemplo la gestión del "aeropuerto de rivera en régimen binacional" y obras de infraestructura para accesibilidad a recursos turísticos del departamento como Valle del Lunarejo o Ruinas de Cuñapirú. Audiencia pública en Livramento coordinación binacional.

Se suman aportes como la ejecución de dos "centros de visitantes" (Rivera y Lunarejo), la incorporación de "capacitaciones de RRHH aplicados al turismo", el desarrollo de proyectos empresariales en línea con el eje turismo urbano y rural. Priorizado por Comité Departamental de Empleo y Formación Profesional.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40853834>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

1. La Agencia Ejecutora además de vocación y los recursos materiales debe tener una estructura de recursos técnicos y humanos para liderar el proceso o generar en el territorio a partir de la cooperación interinstitucional, capacidades para el liderazgo. Previo a comenzar el proyecto, hubiese sido deseable el fortalecimiento del Ejecutor para que pudiera emprender de forma eficiente un fuerte trabajo de promoción, difusión y propuesta que lograra permear de forma efectiva entre los actores del sistema y particularmente los empresarios.
2. Avanzada la ejecución del Proyecto, se ha internalizado la importancia de lograr alianzas estratégicas que han permitido optimizar recursos financieros y humanos, para poder impactar en el territorio con mayor eficiencia y eficacia. Una gobernanza compartida tendría que haber sido prevista en el diseño del Proyecto.
3. Se debería profundizar en el trabajo sobre un factor como la carencia en el interés o la voluntad de trabajo asociativo del entorno empresarial (sobre todo cuando se identifica desde agentes externos un marcado individualismo), ya que esto puede dificultar que propuestas de acciones transformadoras que necesitan de consensos y mucha energía, sean compartidas y visualizadas en el territorio como un logro a alcanzar con el compromiso colectivo para vencer dificultades emergentes.
4. Para el afianzamiento del proceso de articulación público-privada, que aparece como una estrategia asumida como pertinente para la gestión de un escenario de oportunidades, es necesario construir o validar un ámbito de confianza que genere y contribuya a la construcción de mensajes consensuados por todos los actores involucrados, partiendo de una visión compartida y un objetivo común.
5. Para que acciones como las llevadas adelante por el proyecto tengan mayor impacto en el territorio y valoración en el mismo sentido por el sistema de actores, se debe instalar, en el sistema de actores (públicos y privados), la convicción y la práctica de la cooperación público - privada, dando cuenta de la importancia de la concreción de alianzas estratégicas para la mejora de gestión y la optimización de los recursos disponibles.

Relativo a
Implementation

Autor
Castillo Leska, Ana [FOMIN]

Design

Castillo Leska, Ana [FOMIN]

Risk

Centurion, Francisco

Sustainability

Centurion, Francisco

Sustainability

Centurion, Francisco

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

N/A

El proyecto no tenía previsto la generación de productos de conocimiento

Productos principales del proyecto

[Mar. 2016] Actualización Plan Estratégico (Other)

Autor: Joxean Fernandez

[Mar. 2016] Actualización Plan Estratégico (Other)

Autor: Joxean Fernandez**SECCIÓN 7: DOCUMENTOS**

30/ABR./2015	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39607439]
21/SEP./2016	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40676269]
23/FEB./2017	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40853834]
23/FEB./2017	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40853835]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1039&lg=SP

Borrador