Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Aumento de la competitividad de Medellín y Antioquia a partir de la vinculación

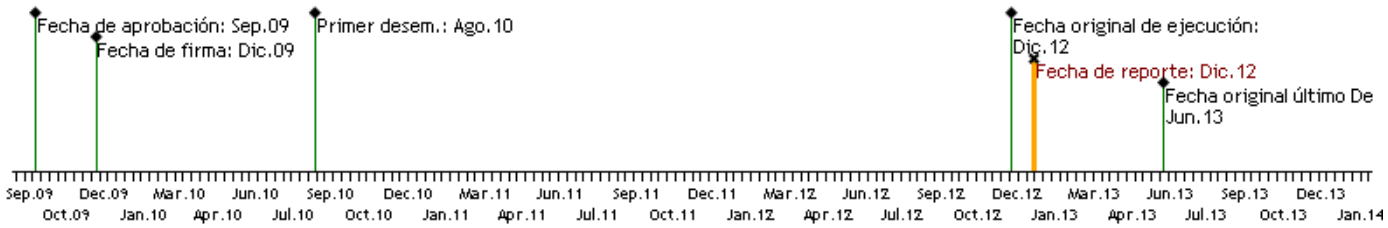
Nro. Proyecto: CO-M1060 - Nro. Operación: ATN/ME-11808-CO

Propósito: Fortalecer la estructura empresarial e institucional para posicionar a Medellín y su área Metropolitana como destino turístico de negocios, eventos y convenciones bajo un modelo de concertación público privado y un enfoque de desarrollo territorial.

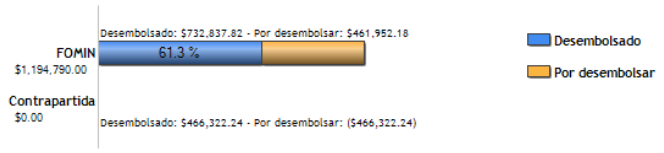
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PLED - Competitividad local

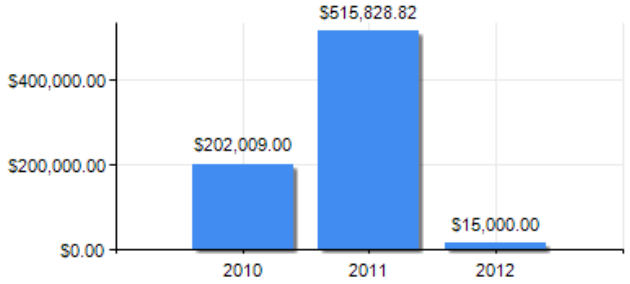
Agencia Ejecutora:	CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA	**Líder equipo de diseño:**	Vasquez, Bibiana
		Líder equipo de supervisión:	Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

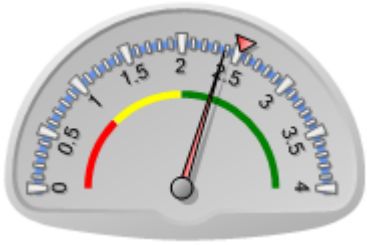


RECURSOS

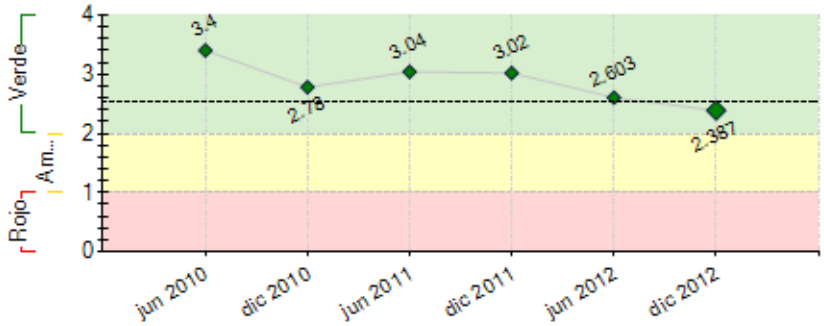




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.387
Promedio FOMIN: 2.52

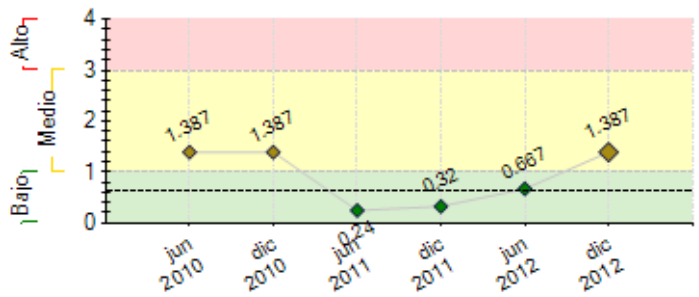


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.64

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A lo largo de la implementación del Proyecto se pueden evidenciar los siguientes impactos: más de 600 actores sensibilizados a través de diversos espacios de formación;354 líderes de *Clusters* estratégicos,universidades,sector público y privado y recintos feriales son capacitados para fomentar la articulación en pro del segmento MICE; Medellín y 3 subregiones del departamento documentan su infraestructura para eventos;23 instituciones de la ciudad trabajan en la conformación de una red para aumentar el número de eventos;428 empresas son fortalecidas a través de intervenciones empresariales;6 programas de formación en turismo se consolidan de acuerdo a las tendencias y competencias internacionales;1 iniciativa que busca el fortalecimiento empresarial impacta 3 municipios del departamento;5 ciudades referentes en turismo de negocios a nivel internacional y 3 a nivel nacional son analizadas para implementar mejores prácticas en Medellín;2 ciudades líderes en el segmento MICE segun ranking ICCA son visitadas para trasferencia de conocimientos;se desarrolla una propuesta de política pública en torno al segmento MICE para que sea adoptada por la ciudad.Se experimentan grandes cambios, principalmente reflexiones acerca de la estrategia y del modelo de negocio más atractivo para la ciudad entorno a la atracción y realización de eventos y para el *Cluster* Turismo de Negocios,Ferias y Convenciones para el cual se replantea su enfoque. Se han cumplido 8 hitos, para un 66.7% de ejecución.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La evaluación intermedia de este proyecto evidenció debilidades en el diseño del proyecto, especialmente las que tienen que ver con primero definir una estrategia y un modelo de negocios en donde mejor compita la ciudad y sus empresas y luego desarrollar el resto de los componentes de manera que el proyecto ayude a alinear a todos los actores hacia el modelo de negocios más atractivo. Dada la importancia de esta conclusión, el proyecto ha venido revisando los temas y ha definido solicitar una prórroga para incorporar el tema de cómo orientarse hacia los eventos de conocimiento y contactos que es dentro del MICE, un segmento especialmente atractivo para Medellín. La Especialista está de acuerdo con este giro y ha revisado ya términos de referencia. Está pendiente la contratación de la firma consultora y la prórroga. Se estima que el proyecto no sólo logrará cumplir los objetivos, sino abrir un nuevo espacio para una industria cada vez más especializada y basada en conocimiento, lo cual, a su vez, genera conocimiento para el resto de los clusters estratégicos de Medellín y da una orientación de vanguardia al cluster que está llamado a promover este nuevo modelo de negocios en la ciudad y sus empresas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Logros alcanzados semestre II/2012: (Hito 1) En curso - Implementación de la campaña de comunicación y desarrollo de microprogramas radiales emitidos diariamente, boletines de prensa y cubrimiento de eventos. (Hito 5)Cumplido -Benchmarking Nacional e Internacional de Ciudades exitosas en realización de Eventos de Negocios (misión exploratoria). (Hito 6) Cumplido -Instituciones de Educación Superior implementan modificaciones a sus programas de formación entorno al turismo de negocios. (Hito 7) Cumplido - Propuesta de Política Pública para implementar una nueva normatividad entorno al turismo de negocios. (Hito 8) En curso - Iniciativas seleccionadas para recibir cofinanciación en el desarrollo de productos o servicios entorno al turismo de negocios. (C1.I1) En curso - Metodología consensuada, definida. (C2.I1) En curso - Iniciativas conjuntas financiadas de los sectores económicos estratégicos. (C2.I2) Cumplido - Propuesta curricular para implementar programas de formación en las Universidades. (C2.I5) Cumplido - Universidades han iniciado un programa de formación relacionado con turismo de negocios. (C3.I1) Cumplido -Consultorías se han terminado, para revisión de la normatividad. (C4.I1) En curso - Proyecto se ha dado a conocer al público en todos los niveles. (C4.I2) Cumplido - Evento ha sido realizado en Antioquia, para la divulgación de resultados de impacto. Durante este semestre se planteo un escenario de prorroga en tiempo del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Lo más importante que se realizó en el pasado semestre fue la discusión sobre cómo seguir con el proyecto una vez identificado que se requería una definición de estrategia, segmentos atractivos y modelos de negocio para montar la estrategia de evento de conocimiento y contactos. Esa discusión en sí misma y con los expertos mundiales en desarrollo de clusters y estrategia, fue un aprendizaje tanto para el Ejecutor como para el Fomin en Colombia. Con el nuevo giro, se espera generar nuevo conocimiento que podrá ser utilizado no sólo por el Ejecutor en muchos de sus proyectos a futuro, sino también para el FOMIN y su utilización de este tipo de metodología en nuevos proyectos y proyectos existentes.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito:	**P.I1**	MIPYMES se han beneficiado integralmente de las acciones del proyecto.	0				300	430	
							Dic 2012	Oct 2011	
	P.I2	Porcentaje promedio del aumento de ventas de 15 grupos	0				15	0.1	

Fortalecer la estructura empresarial e institucional para posicionar a Medellín y su área Metropolitana como destino turístico de negocios, eventos y convenciones bajo un modelo de concertación público privado y un enfoque de desarrollo territorial.		de MIPYMES, con respecto a la línea de base.					Jun 2013	Oct 2011	
	P.I3	Porcentaje promedio de aumento de la productividad de los 15 grupos de MIPYMES, a partir de la línea base.	0				5	0.1	
							Jun 2013	Oct 2011	
	P.I4	Porcentaje de aumento en el número de eventos y convenciones de negocios en Medellín y su Área Metropolitana.	0				30	0.1	
							Jun 2013	Dic 2012	
Componente 1: Desarrollo de una metodología para la atracción de eventos de negocios para Medellín. **Peso:** 21% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Metodología consensuada, definida.	0				1	0.4	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C1.I2	Convenio de colaboración público-privado para la implementación de la metodología, con un mínimo de 5 entidades vinculadas.	0				1	1	Finalizado
							Ago 2011	Ago 2011	
	C1.I3	Eventos de sensibilización realizados, con 600 actores.	0				4	4	Finalizado
							Dic 2010	Oct 2010	
	C1.I4	Eventos de capacitación realizados, con grupos de 30 personas en promedio.	0				8	10	Finalizado
							Mar 2012	Mar 2012	
	C1.I5	Porcentaje de cumplimiento de la agenda comprometida para el proyecto.	0				90	66.7	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C1.I6	Plan de trabajo, a partir de la agenda comprometida.	0				1	66.7	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
Componente 2: Articulación de los sectores económicos estratégicos definidos para Medellín y Antioquia con el sector de turismo de negocios. **Peso:** 52% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Iniciativas conjuntas financiadas de los sectores económicos estratégicos.	0				5	1	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C2.I2	Propuesta curricular para implementar programas de formación en las Universidades.	0				1	6	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C2.I3	Iniciativas conjuntas financiadas de los sectores económicos estratégicos.	0				5	1	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C2.I4	Porcentaje de ejecución del plan de trabajo de 15 grupos asociativos.	0				90	0	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C2.I5	Universidades han iniciado un programa de formación relacionado con turismo de negocios.	0				3	6	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C2.I6	Porcentaje de ejecución del plan.	0				90	0	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C2.I7	Porcentaje promedio de incremento en las ventas de 15 grupos asociativos.	0				15	0	En curso
							Jun 2013	Dic 2011	
	C2.I8	Porcentaje promedio del incremento en la productividad de 15 grupos asociativos.	0				5	0	En curso
							Jun 2013	Dic 2011	
Componente 3: Desarrollo de Iniciativas público-privadas para el posicionamiento de Medellín como destino de negocios. **Peso:** 14% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Consultorías se han terminado, para revisión de la normatividad.	0				5	5	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C3.I2	Normatividad turística se ha ajustado.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I3	Diseño de los contenidos turísticos finalizado y se tienen definidas las empresas que se incluirán en la plataforma tecnológica de la ciudad.	0				1	0	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I4	Iniciativas público-privadas innovadoras.	0				2	2	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I5	Diseño de los productos turísticos de Medellín.	0				1	0	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I6	Política pública aprobada por el Concejo de Medellín, en materia de turismo.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I7	Municipio de Antioquia, adicional a Medellín, que se acoge a la política pública.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I8	Propuesta de política pública, presentada a la Gobernación de Antioquia.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I9	Porcentaje de Ejecución del Plan Regional Público-Privado para posicionar a la ciudad-región como destino de negocios.	0				90		
							Jun 2013	Dic 2012	
Componente 4: Monitoreo, lecciones aprendidas y difusión. **Peso:** 13% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Proyecto se ha dado a conocer al público en todos los niveles.	0				1	0.9	En curso
							Jun 2013	Dic 2012	
	C4.I2	Evento ha sido realizado en Antioquia, para la divulgación de resultados de impacto.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C4.I3	Documento con la metodología diseñada en el proyecto, ha sido socializado ante el sector público y privado.	0				1		
							Jun 2013	Dic 2012	
	C4.I4	Evento internacional de cierre, ha sido programado para mostrar los beneficios del programa.	0				1		
							Jun 2013	Dic 2012	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	7	Jun 2010	7	Jun 2010	Logrado
H1	[*] Diseño e Implementación de la Campaña de Comunicación.	1	Ago 2010	1	Jul 2010	Logrado
H2	[*] Adecuación del Sistema de Monitoreo al Programa.	1	Dic 2010	1	Dic 2010	Logrado tarde
H3	[*] Acuerdo Público Privado para la Implementación de la Metodología de Atracción de Eventos firmado.	1	Oct 2011	1	Ago 2011	Logrado
H4	[*] Desarrollo de la Línea Base del Programa.	1	Dic 2011	1	Dic 2011	Logrado
H5	[*] Benchmarking Nacional e Internacional de Ciudades exitosas en realización de Eventos de Negocios.	1	Ago 2012	1	Jul 2012	Logrado
H6	[*] Propuesta de Política Pública para implementar una nueva normatividad entorno al turismo de negocios.	1	Dic 2012	1	Dic 2012	Logrado
H7	[*] Instituciones de Educación Superior implementan modificaciones a sus programas de formación entorno al turismo de negocios.	4	Dic 2012	6	Dic 2012	Logrado
H8	[*] Iniciativas seleccionadas para recibir cofinanciación en el desarrollo de productos o servicios entorno al turismo de negocios.	10	Mar 2013	0	Dic 2012	
H9	[*] Portafolio de productos turísticos de ciudad/región.	1	Jun 2013	0	Dic 2012	
H10	[*] Plataforma Tecnológica de la Ciudad a la que se articulan las instituciones de fomento al turismo de negocios y empresas del sector.	1	Jun 2013	0	Dic 2012	
H11	[*] Iniciativas público- privadas en implementación.	2	Jun 2013	0	Dic 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Otros, cuáles?: Desconocimiento del tema de estrategia y modelos de negocios como estructuradores del proyecto

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Tiempo de Ejecución: Aún se tienen actividades por ser ejecutadas, lo cual representa un alto riesgo para dar cumplimiento a las fechas establecidas, lo anterior refleja un escenario de prórroga del programa.	Medio	Se solicitará prorroga para la culminación de actividades entre los meses de abril o mayo de 2013, antes de cumplir los 42 meses para la finalización del programa, ya que el escenario y nuevo enfoque que se le ha dado a las actividades finales requieren de un tiempo mayor al disponible.	Project Coordinator
2. Tiempo de Ejecución: Gran parte de las actividades del proyecto serán ejecutadas durante los últimos meses en 2012, lo cual representa un alto riesgo, ya que al acelerar la realización de actividades para dar cumplimiento a las fechas establecidas para las mismas, se puede estar sacrificando el impacto y la calidad.	Medio	De acuerdo con las recomendaciones de la evaluación intermedia, realizar una solicitud de prórroga para realizar algunas actividades en el primer semestre de 2013.	Project Coordinator
3. Tiempo de Ejecución: Gran parte de las actividades del proyecto serán ejecutadas durante el último año de ejecución 2012, lo cual representa una aceleración en el desarrollo de actividades. Esto se ve afectado a demás por procesos que requieren de tiempo para llevar a feliz término la ejecución y dar cumplimiento a los hitos en fechas establecidas, ejemplo: convocatorias, procesos de contratación, sensibilización a actores.	Bajo	Cumplimiento del cronograma establecido para garantizar el cierre de actividades en diciembre de 2012. Agilizar procesos internos que permitan cumplir el cronograma con efectividad.	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

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	aun no hay un programa de sostenibilidad ya que se está definiendo el plan de trabajo que conllevará la necesidad de una prórroga.
[X] Dificultad en definir el modelo de negocios más atractivo	Es indispensable reorientar el proyecto para definir el modelo de negocios más atractivo para la ciudad y organizar a las instituciones y empresas para poder competir en el segmento identificado.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el semestre II-2012,se vienen garantizando acciones de sostenibilidad de dos actividades que son fundamentales, la primera actividad es el fortalecimiento de los programas de formación en turismo de la ciudad para el cual se conformó una red de universidades cuyo objetivo es aunar voluntades entre las principales instituciones de formación en turismo de la ciudad, para desarrollar acciones conjuntas que fortalezcan el sector turístico desde la educación, esta red está siendo liderada en la actualidad por el Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

En segundo lugar y gracias a la propuesta de política pública para el turismo MICE en Medellín desarrollada en el marco del programa se viene trabajando en una serie de acciones que garanticen el impacto y la sostenibilidad de dicha actividad y se pueda materializar en una realidad el trabajo realizado. Es por ello que se viene trabajando de la mano del Concejo de Medellín en el análisis de la propuesta para buscar su aprobación y reglamentación de la misma,bajo un acuerdo municipal que dará lineamientos al sector público y privado para posicionar a la ciudad como destino MICE.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La lección aprendida más importante de este proyecto es que se requiere incorporar capacidad y conocimiento sobre estrategia de negocios y modelos de negocios atractivos y definir en qué segmento pueden competir las empresas de manera que capturen el mayor valor. La evaluación intermedia es una guía extraordinaria sobre cómo lograr lo anterior no sólo en este proyectos, sino en general en todos los que buscan el desarrollo competitivo de empresas. Es un conocimiento que aún es muy incipiente en el FOMIN y en el Ejecutor. Como lo indica la evaluación intermedia, la asociatividad no es un fin y si no se ha hecho una análisis sobre la estrategia y el mejor modelo de negocios seguramente no habrá razones estratégicas sobre las cuales construir asociatividad. Esta lección estuvo presente también en el ATN/ME-8797-CO Apoyo a Clusters. Es fundamental	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*

aprender a incorporar estas lecciones en nuevos proyectos. La consultoría final así como la evaluación final darán cuenta de los logros.		
2. Durante el primer semestre del 2012, se realizó el lanzamiento del fondo consursable, en donde el proyecto entregaría recursos por valor de USD$25.000 a cada uno de los 10 proyectos asociativos que resultasen seleccionados, y que contribuyeran con el fortalecimiento de la competitividad de Medellín y Antioquia en temas de turismo de negocios articulados a sectores estratégicos. El desarrollo de esta actividad nos enseño que el modelo de fondo concursable no es siempre una buena fórmula para lograr incentivar proyectos de alto impacto, ya que en ocasiones las empresas que participan y las iniciativas presentadas no son lo suficientemente competitivas para generar y jalonar el desarrollo sostenible de la ciudad en materia de consolidación como destino referente en turismo de negocios. Las iniciativas que se presentan son en ocasiones de corto plazo y de impactos pequeños, por lo cual se debe pensar en un futuro si en lugar de un fondo concursable abierto a todo público, deben apoyarse	Implementation	Restrepo, Natalia
3. • A lo largo de la ejecución del programa se han propiciado diversos cambios que merecen la pena ser documentados como lecciones aprendidas. En un inicio la estructura del programa estaba diseñado acorde a la realidad presente en el momento de su diseño, es decir a la realidad de 4 años atrás, la implementación del mismo nos ha ido enseñando en el camino que hoy la realidad de la ciudad, del entorno, de los empresarios y de los actores involucrados, es distinta y que muchas actividades han merecido ser reenfocadas para responder ante las necesidades del ahora y del futuro.	Implementation	Restrepo, Natalia