



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. 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

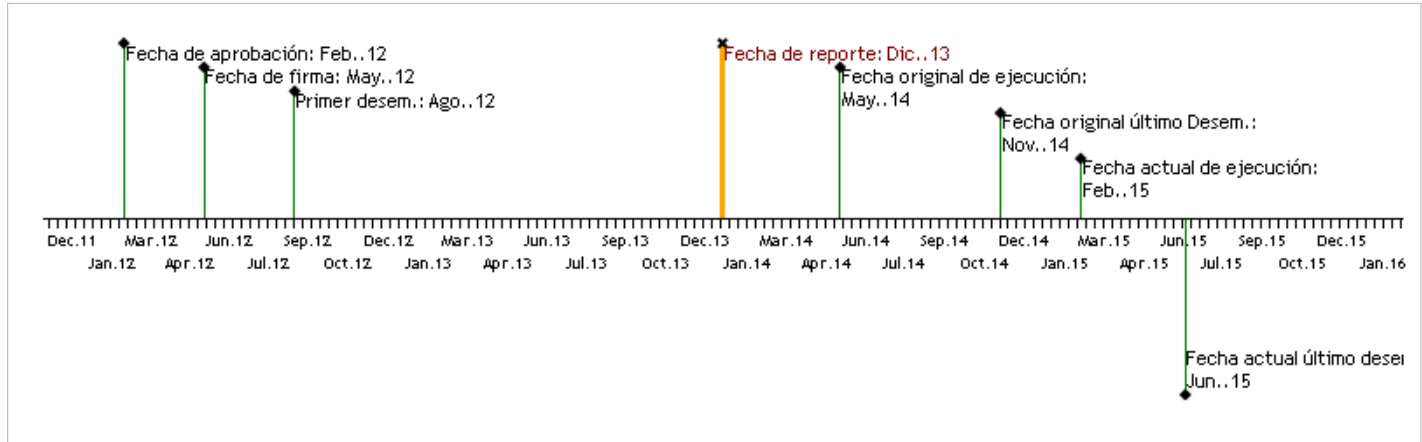
País Beneficiario
URUGUAY

Agencia Ejecutora: Asociación Comercial e Industrial de Rivera

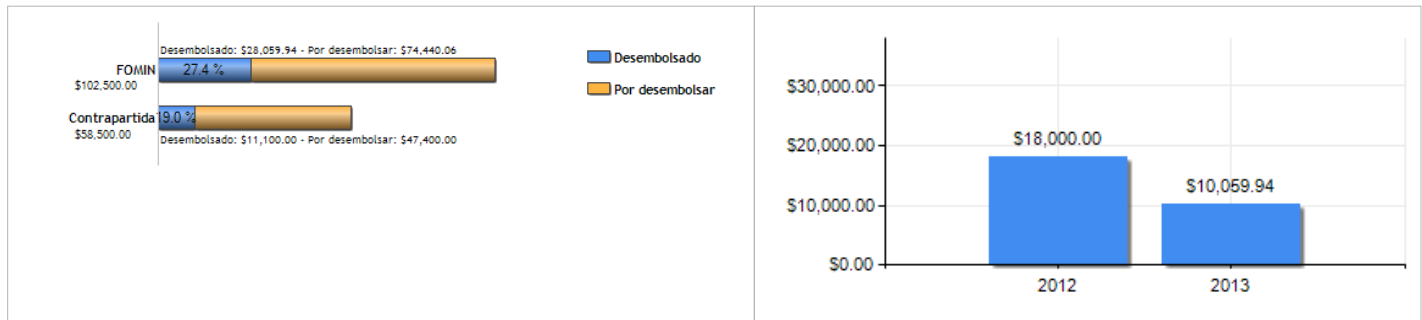
Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

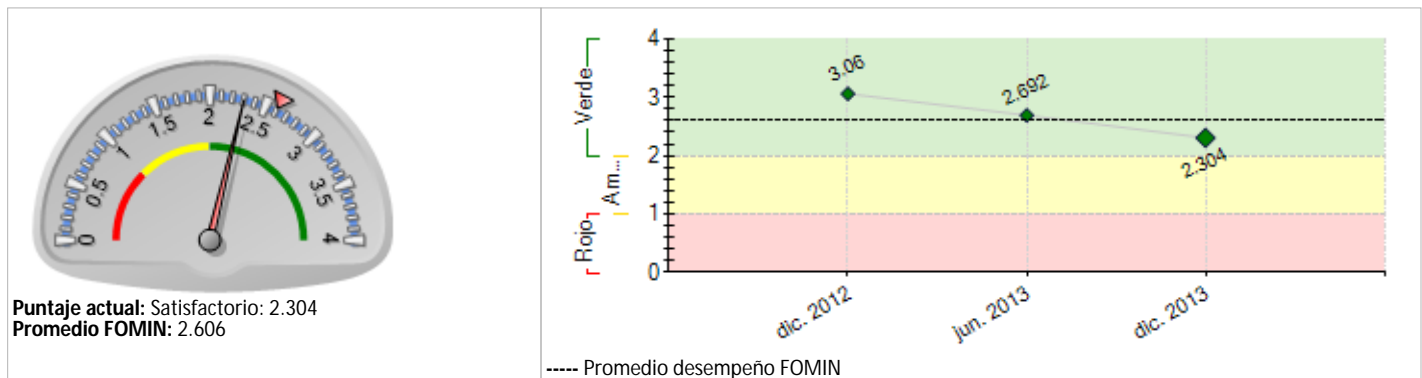
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

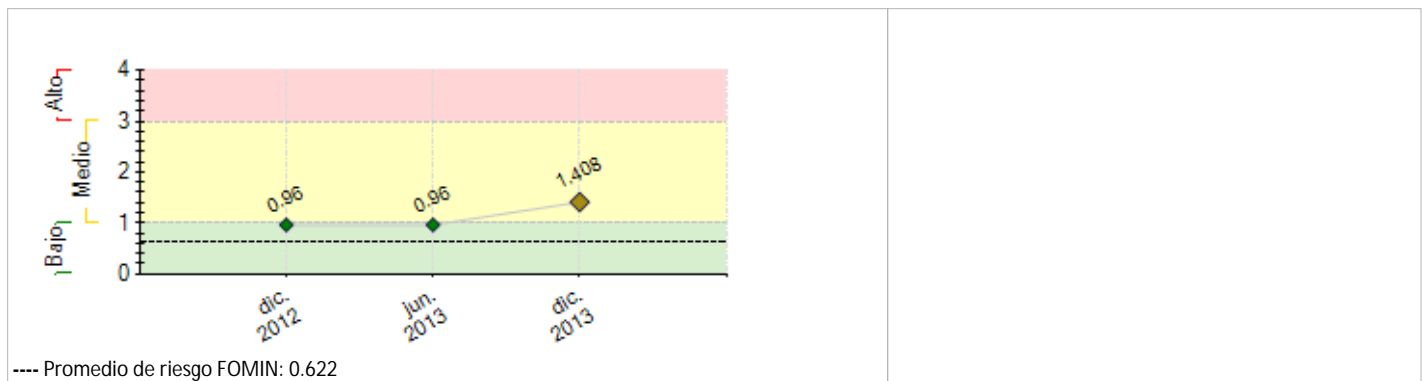
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Bajo

Adquisiciones: Medio

Capacidad Técnica: Medio



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Logros: i) Se ha logrado el consenso público-privado en cuanto a cuál es el camino para lograr ejecutar el Plan Estratégico de Rivera Destino Turístico. Se realizó un evento lanzamiento del Plan Estratégico a la comunidad Riverense, organizado por todas estas instituciones involucradas: ACIR, ASFS, ADR, MinTUR, IMR, Dynapyme.

- ii) Se han planificado conjuntamente con MinTur, actividades para el 2014 con el fin de contribuir, a través del proyecto, a fortalecer las capacidades locales para la futura explotación del centro de visitantes que se construirá en la zona (BID II),
- iii) Se logró definir en forma consensuada y acordada los términos de contratación del consultor en comunicación de Rivera Destino Turístico, muy importante si se quiere lograr luego una Estrategia de Comunicación consensuada.
- iv) Se comienza a elaborar el plan de capacitaciones 2014.

Las dificultades del proyecto se centralizan en que el tiempo en el que se logra el consenso entre los diversos actores, muchas veces no acompaña los plazos planteados por el Proyecto. El logro de la articulación entre los actores, hace pensar que los plazos pre establecidos en el proyecto deberán ser replanteados.

Las acciones del próximo semestre, se centrarán en el plan de capacitación para empresarios y empleados, en la elaboración del plan de comunicación para el Destino y en el continuo trabajo de fortalecimiento institucional y de coordinación interinstitucional para el logro de la visión compartida.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño del proyecto es parcialmente satisfactorio.

El retraso en la planificación operativa de actividades y el bajo nivel de ejecución compromete el logro de los resultados y efectos esperados en los plazos previstos. Los principales desafíos que enfrenta la Asociación Comercial e Industrial de Rivera son: (i) la definición de su modelo de negocio y de su oferta de servicios; (ii) el fortalecimiento institucional para hacer frente a las demandas que la propia ejecución de un proyecto de estas características trae aparejadas; y (iii) la definición de la estrategia de sostenibilidad de la intervención.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Resultados:

- a) Creación mesa coordinadora de Turismo, que sesiona mensualmente, compuesta por integrantes de ACIR, ADR, Ministerio de Turismo, Intendencia de Rivera y organismos colaboradores con los fines del proyecto: Dinapyme, OPP y DINA. confeccionará una agenda de trabajo consensuada de Rivera, teniendo como eje central el Plan Estratégico del destino.
- b) Entre representantes de ACIR y Dinapyme se definió un perfil de cargo para Gerente de ACIR, que será financiado con recursos de Dinapyme, en pro del fortalecimiento institucional.
- c) Se realiza el primer ciclo de capacitación para empresarios del sector, con aporte de contrapartida local, a través del convenio de OPP con la Intendencia de Rivera, donde surge el primer contacto con empresarios del sector turismo y se pueden evaluar necesidades y los temas de interés para futuros talleres.
- d) Se establece contacto con la DINA, quienes han efectuado un estudio de perfiles de cargo para el sector hotelero y gastronómico de Rivera. Se pretende seguir trabajando en la misma línea, y analizar posibilidades de trabajo conjunto con INEFOP.
- e) Se realizó un llamado a consultor en comunicación para definir la Estrategia comunicacional de Destino, el proceso de selección finalizará en el mes de Febrero 2014.

Las acciones críticas se centran en lograr una buena concurrencia del público objetivo a los talleres propuestos en el plan de comunicación y obtener el plan comunicacional elaborado y aprobado a Octubre 2014

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el semestre se definió la línea de base y el sistema de seguimiento y monitoreo del Proyecto.

La Agencia de Desarrollo de Rivera se comprometió a colaborar en el relevamiento de información a beneficiarios potenciales. Esto debería constituir una prioridad en la agenda a fin de lograr un producto de calidad en los plazos previstos.

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 Nov. 2014	0 Dic. 2012	
	R.2 Mejora en el nivel de satisfacción promedio de los turistas en restaurantes	2.97				3.6 Nov. 2014	0 Dic. 2012	
	R.3 Mejora de la satisfacción de los turistas con los hoteles en Rivera	2				6 Nov. 2014	0 Dic. 2012	
		Jul. 2013						
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 Nov. 2014	0 Dic. 2012	
	C1.13 Plan estratégico del destino acordado.	0				1 Oct. 2013	1 Oct. 2013	Finalizado
	C1.14 Agenda implementación acciones prioritarias	0				1 Nov. 2014		
Componente 2: MEJORA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS Peso: 57% Clasificación: Muy Insatisfactorio	C2.11 Empresarios capacitados	0	10 Jun. 2014			30 Nov. 2014	10 Dic. 2013	
	C2.12 Empleados de empresas beneficiarias del proyecto capacitados.	0	50 Jun. 2014			100 Nov. 2014	0 Dic. 2012	
	C2.13 Porcentaje de satisfacción con la capacitación.	0				80 Nov. 2014	63 Dic. 2013	
	C2.14 Planes de innovación elaborados	0				5 Nov. 2014	0 Dic. 2012	
	C2.15 Planes de innovación implementados	0				2 Nov. 2014	0 Dic. 2012	
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	0 Dic. 2012	
	C3.12 Presencia institucional en redes sociales	0				2 Jun. 2014	0 Dic. 2012	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	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	May. 2014			
H4	Al menos 3 instituciones involucradas, utilizan la imagen consensuada que surge del plan de comunicación para Rivera Destino Turístico.	3	Nov. 2014			

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 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	Alto	Se realiza un seguimiento constante, de las acciones que promuevan la integración binacional	Project Guest
2. No hay interés de los empresarios en trabajar en temas de mejora de los servicios.	Alto	Actividades de sensibilización	Project Guest
3. 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
4. La población local, sus empresas y organizaciones pierden interés de promover	Bajo	Se realizarán acciones con la sociedad civil y empresarial, articulando acciones con organizaciones locales.	Project Guest

el desarrollo de Rivera como destino turístico

5. Falta de apoyo por parte de los medios de comunicación

Bajo

Trabajar en forma conjunta con los distintos medios para fomentar la promoción de las acciones del proyecto.

Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **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

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

Comentarios

La Asociación Comercial e Industrial de Rivera está tramitando frente a la Dirección de Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Minería la posibilidad de recibir financiamiento para contratar un gerente, que permita poner en valor la oferta de servicios de la Asociación y rentabilizar su operativa.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El hecho de haber conformado una mesa coordinadora de Turismo, genera un buen ámbito de discusión y la generación de acuerdos conjuntos.

Esto permite comprometer a los distintas instituciones involucradas, ya que las mismas participan desde el inicio en los temas a resolver.

Un hecho que cabe destacar, es el consenso logrado a la hora de definir los términos de contratación del consultor en comunicación, fundamental si a posteriori se busca obtener un Plan consensuado entre todos.

En contraposición, como aspecto negativo, se destaca el retraso en la ejecución del llamado dado que los tiempos de ejecución se hacen mas lentos cuando se busca el consenso.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En proyectos de pequeña envergadura es clave lograr alianzas estratégicas con actores locales tanto públicos como privados que permitan apalancar recursos financieros y humanos, de manera de poder impactar en el territorio con mayor eficiencia y eficacia. Para ello, es necesario que los involucrados se comprometan con el logro de los efectos esperados y la verificación de las hipótesis que la intervención busca probar.	Implementation	Gómez, Federica [FOMIN]
2. La designación de un nuevo coordinador del proyecto con residencia y participación local activa en el medio, y que posee vinculación con los empresarios del sector, ha facilitado la difusión del proyecto y la convocatoria a las actividades realizadas en el marco del mismo.	Implementation	Muslera, Rosina
3. La participación activa de la Unidad ejecutora es fundamental, de hecho se puede visualizar que en este semestre se han logrado alcanzar hitos y realizar actividades planificadas; gracias al compromiso del equipo ejecutor y el comité de colaboración del proyecto.	Implementation	Muslera, Rosina