Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

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

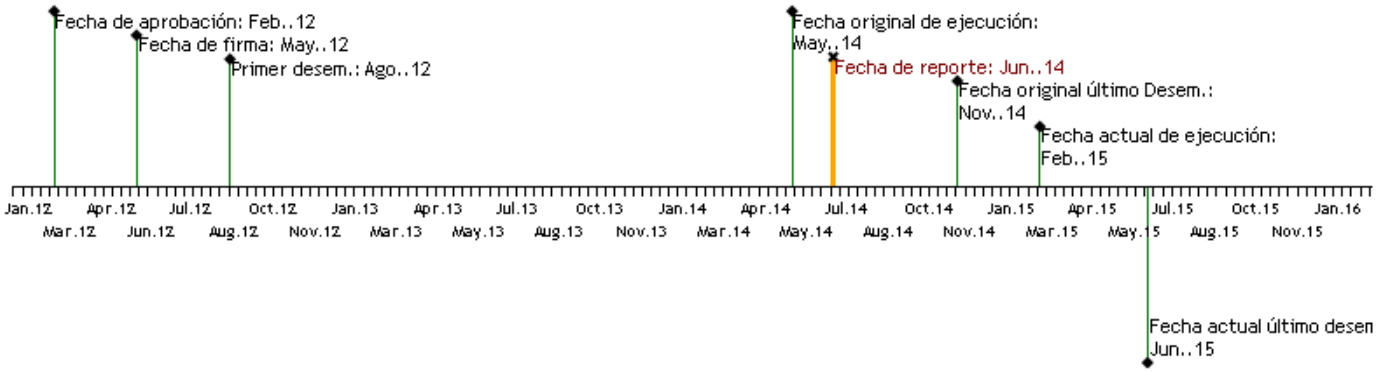
Resultado: Aumentar y diversificar el gasto per cápita y tiempo de permanencia de los turistas en Rivera, a través de la mejora de las condiciones y posibilidades ofrecidas al turista

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

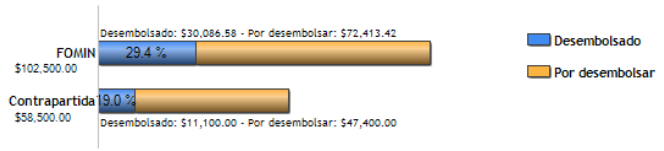
Agencia Ejecutora: Asociación Comercial e Industrial de Rivera

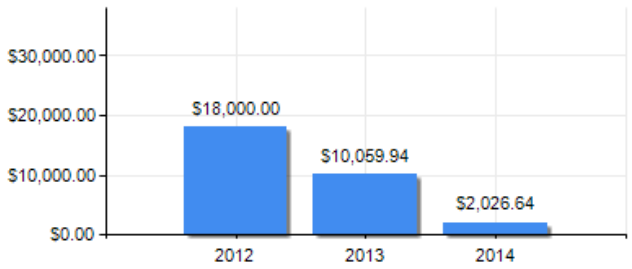
Líder equipo de diseño:
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

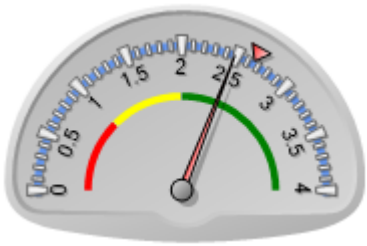


RECURSOS

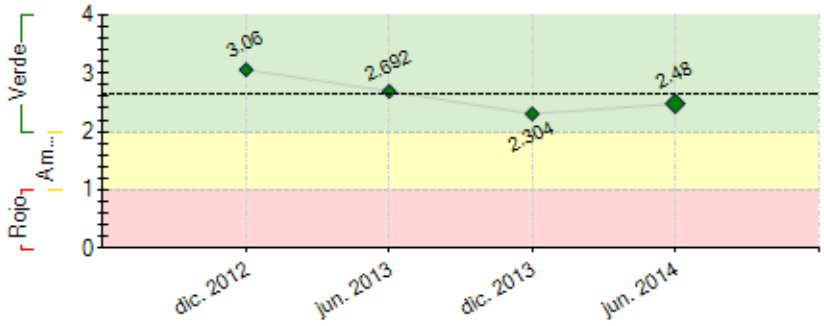




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.48
Promedio FOMIN: 2.655

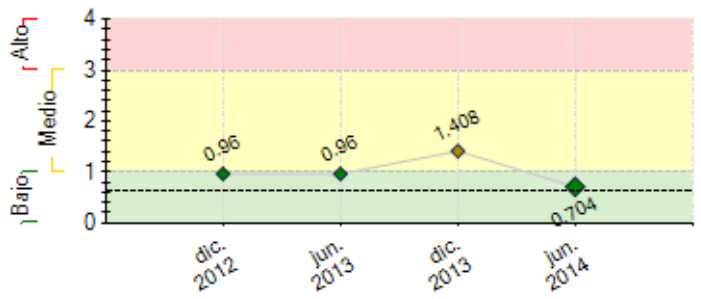


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.614

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales resultados alcanzados son:
(i) se cuenta con un relevamiento de la percepción de los turistas sobre los principales servicios a incorporar y aspectos a mejorar en el destino,
(ii) se ha avanzado en la posibilidad de desarrollar nuevos emprendimientos turísticos vinculados a los atractores turísticos detectados en el destino, para ello se ha sensibilizado a más de 30 emprendedores en un taller de 3 jornadas,
(iii) se han capacitado más de 20 empresarios en temas de gestión empresarial,

Se ha trabajado fuertemente en la generación de confianza en la articulación público y privada, generando una mesa de trabajo, elaborando una agenda conjunta y se ha trabajado sobre la necesidad de alcanzar pequeños logros en el corto plazo que se puedan difundir, para mejorar la convocatoria del empresariado local.

Existen algunas debilidades de la agencia ejecutora, dada por la estructura de recursos humanos con la que cuenta. Para ello se está trabajando con la Dinapyme en un acuerdo para financiar la contratación de un gerente para ACIR.

Riesgos: Si bien está constituida la mesa público – privada no ha alcanzado el grado de madurez necesaria que permita que sea visualizada como un referente en la elaboración y ejecución de la estrategia del destino. Dentro de las acciones en el marco del proyecto se dará seguimiento a la agenda de trabajo y se analizará posibles necesidades que permitan dinamizar e impulsar el proceso de toma de decisiones consensuado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto ha tenido algunos retrasos en las actividades vinculadas a la mejora de los servicios turísticos, particularmente en lo que respecta a la elaboración e implementación de planes de mejoras, previstas para el año 2014.

Los principales riesgos del Proyecto se vinculan a: (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 realizar esfuerzos conjuntos. A efectos de mitigar estos riesgos, se ha trabajado en coordinación con la Dirección de la Pequeña y Mediana Empresa (DINAPYME) en un taller enfocado en incentivar el trabajo de forma asociativa, dar respuesta a las necesidades de la demanda y en generar una propuesta que agregue valor y sea complementaria al turismo de compra. Asimismo, ACIR ha puesto fuerte énfasis en la construcción de una visión conjunta con las insitituciones y organizaciones que trabajan en el territorio, generando una agenda binacional consensuada y con acuerdos de corto plazo, que permita demostrar que con acciones conjuntos se pueden alcanzar resultados de mayor impacto.
Si bien lo anterior a enlentecido algunas de las acciones en el marco del proyecto, los esfuerzos realizados por la agencia ejecutora han permitido la generación de algunos acuerdos entre actores del sector privado y entre el sector público y el sector privado. Como uno de los resultados de las acciones del trabajo coordinado, se realizó la contratación de un consultor para definir una estrategia de comunicación para el Destino.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el mes de Abril 2014, cambian los integrantes de la comisión directiva de la Unidad Ejecutora(ACIR), reafirmándose el compromiso institucional hacia la gestión del proyecto, tomando el plan operativo como base para la gestión del nuevo período.

Se contrata un consultor en comunicación para la elaboración de una estrategia comunicacional de Rivera como destino turístico, a lo largo de sus jornadas taller desarrolladas en el territorio, ha logrado reforzar el vínculo entre los actores público-privados. En el corto plazo se definió un acuerdo interinstitucional para la realización de un evento organizado por ACIR, donde se buscará sensibilizar y compartir información del sector con la sociedad y con el sector empresarial.

Continuando con la linea de trabajo en el segundo componente, se logran mejorar las capacidades en lo referente a la gestión del capital humano; logrando capacitar a un total de 18 empresarios y mandos medios.
Se selecciona una entidad de capacitación para el dictado de un curso de calidad en atención al cliente, que se desarrollará a partir de Julio de 2014, enfocado a personal de contacto con el turista.

Como herramienta para contribuir con el propósito del proyecto se ha trabajado en la sensibilización a emprendedores del sector turístico, para intercambiar información sobre potenciales productos innovadores a apoyar con el proyecto y contribuirá a la mejora de la calidad de los servicios del destino , con 32 participantes.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Para el próximo semestre los principales desafíos son; (i) la elaboración de los planes de negocios conjuntos; (ii) La aprobación del plan de comunicación y la ejecución de algunas acciones, financiadas conjuntamente, y (iii) la capacitación de al menos 50 empleados y 10 empresarios.

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	0	
							Jun. 2015	Dic. 2012	
	R.2	Mejora en el nivel de satisfacción promedio de los turístas en restaurantes	2.97				3.6	0	
							Jun. 2015	Dic. 2012	
	R.3	Mejora de la satisfacción de los turistas con los hoteles en Rivera	2				6	0	
			Jul. 2013				Jun. 2015	Dic. 2012	
Componente 1: ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SECTOR TURÍSTICO **Peso:** 33% **Clasificación:** Satisfactorio	**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
							Jun. 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
							Jun. 2015	Jun. 2014	
Componente 2: MEJORA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS **Peso:** 57% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C2.I1**	Empresarios capacitados	0	10			30	26	En curso
				Jun. 2014			Jun. 2015	Jun. 2014	
	C2.I2	Empleados de empresas beneficiarias del proyecto capacitados.	0	50			100	51	En curso
				Jun. 2014			Jun. 2015	Jun. 2014	
	C2.I3	Porcentaje de satisfacción con la capacitación.	0				80	73	En curso
							Jun. 2015	Jun. 2014	
	C2.I4	Planes de innovación elaborados	0				5	0	Atrasado
							Jun. 2015	Dic. 2012	
	C2.I5	Planes de innovación implementados	0				2	0	Atrasado
							Jun. 2015	Dic. 2012	
Componente 3: VISIBILIDAD Y DIFUSIÓN DE RIVERA COMO DESTINO TURÍSTICO **Peso:** 10% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Plan de comunicación redactado y aprobado	0				1	0	Atrasado
							Mar. 2014	Dic. 2012	
	C3.I2	Presencia institucional en redes sociales	0				2	0	Atrasado
							Jun. 2014	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	Ago. 2014			
H4	Al menos 3 instituciones involucradas, utilizan la imagen consensuada que surge del plan de comunicación para Rivera Destino Turístico.	3	Nov. 2014			

[*] 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 economía brasilera y cambios en el marco general y regulaciones de la actividad empresarial de la región	Medio	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	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	Bajo	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	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: Bajo **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	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El liderazgo de la Unidad Ejecutora del Proyecto, o sea el sector privado es fundamental para dar continuidad a la Institucionalidad "Mesa coordinadora de Turismo"creada con el fin de coordinar acciones del Destino. En esta oportunidad trabajando sobre los componentes del proyecto, luego de finalizado el mismo, con otros temas relacionados al Destino.

El hecho de estar físicamente tan cerca (se encuentran en el mismo edificio), tanto Ministerio de Turismo, Agencia de Desarrollo, Asociación Comercial y Asociación de Comercios de Free Shops, hace que exista una buena y fluida comunicación. El fortalecimiento de estos vínculos en pro de la gestión conjunta de un mismo propósito, harán sostenible este proceso.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los proyectos con un fuerte componente de desarrollo local, la generación de confianza entre las partes es fundamental para el logro de los objetivos de desarrollo. La coordinación entre instituciones que están trabajando en el territorio, sensibilización de la población y actores locales claves llevan un tiempo mayor al planificado en la etapa de diseño y son la base fundamental para el éxito y sostenibilidad de la intervención. Para ello la agencia ejecutora debe tener una estructura de recursos humanos y técnica capaz de liderar el proceso, o contribuir desde el proyecto a fortalecer la estructura de recursos humanos de la organización que va a liderar el proceso	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Por tratarse de un proceso de articulación público – privada, se debe trabajar en la generación de un ámbito de confianza y se busca la construcción de un único mensaje, que sea consensuado por todos los actores involucrados, con el objetivo de contribuir a la mejora del Departamento. Una vez logrado el consenso nos permite ser más eficientes en la ejecución de los recursos y nos permite ser más eficientes en la ejecución de acciones conjunta.	Implementation	Muslera, Rosina