



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Proyecto UR-L1018

Nombre del Proyecto: Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos

País: Uruguay

Sector/Subsector: Turismo

Equipo de Proyecto Original: Adela Moreda (RE1/EN1), Jefe de Equipo; Héctor Malarín (RE1/EN1); Mario Gallego (RE1/EN1); Javier Jiménez Mosquera (LEG/OPR); y Luis Macagno (COF/CUR).

Número de Proyecto: UR-L1018

Número de Préstamo(s), CT(s): 1826/OC-UR

Fecha del QRR: 4 de diciembre de 2012

Fecha de Aprobación Final del PCR: 11 de diciembre de 2012

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Luis Macagno, Jefe de Equipo (RDN/CUR); Federico Bachino (CSC/CUR).

Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA.....	1
II. EL PROYECTO	2
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
i. Objetivo(s) de Desarrollo	2
ii. Componentes.....	2
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO	4
III. RESULTADOS.....	5
A. EFECTOS DIRECTOS.....	5
B. EXTERNALIDADES.....	7
C. PRODUCTOS	8
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	10
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	11
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	11
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/ORGANISMO EJECUTOR	12
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	12
V. SOSTENIBILIDAD	12
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	12
B. RIESGOS POTENCIALES.....	13
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	13
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	13
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	13
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	14
VII. LECCIONES APRENDIDAS	14

Anexos

1. Acta del Taller de Cierre.....	16
2. Evaluación del Prestatario.....	19
3. Gráficos.....	21
4. Resumen de Productos del Programa.....	23

Abreviaturas y Acrónimos

ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
BIT	Bienvenida Interpretación y Turismo
CONATUR	Consejo Nacional de Turismo
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MINTURD	Ministerio de Turismo y Deporte
PBI	Producto Bruto Interno
PGAS	Plan de Gestión Ambiental y Social
PMR	Progress Monitoring Report (Informe de Seguimiento del Progreso)
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)								
Nº PROYECTO: UR-L1018 Prestatario: República O. del Uruguay Organismo Ejecutor: Ministerio de Turismo y Deporte Préstamo(s): 1826/OC-UR Sector: Turismo Instrumento de préstamo: Inversión	TÍTULO: Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos Fecha aprobación Directorio: 18 DICIEMBRE 2006 Fecha efectividad contrato préstamo: 14 MARZO 2007 Fecha elegibilidad primer desembolso: 13 AGOSTO 2007 <u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 68 * desde efectividad del contrato: 65 <u>Períodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 14 MARZO 2011 Fecha actual desembolso final: 14 AGOSTO 2012 Extensión acumulativa (meses): 17 Extensión especial (meses): N/A <u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: US\$ 5,000,000.00 * Monto actual: US\$ 5,000,000.00 * Pari Passu (si aplica): 71.93 * Monto cancelado: US\$ 16,639.22 – (0.33%) Fecha de la cancelación: <u>Desembolsos</u> Monto a la fecha: US\$ 4,983,360.78 – (99.96%) <u>Costo Total del Proyecto</u> Estimado Original: US\$ 6,250,000.00 Actual: US\$ 6,250,000.00 - (100%) <u>Redireccionamiento</u> Este proyecto: - Recibió fondos de otro proyecto? <input type="checkbox"/> - Envío fondos a otro proyecto? <input type="checkbox"/> - N/A <input checked="" type="checkbox"/>							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>De/Para No. Proyecto</th> <th>Para No. Sub-préstamo</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto				
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto						
Reducción de Pobreza (PTI): No Equidad Social (SEQ): No Clasificación ambiental:	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento) <u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): N/A Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A							

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Riesgo	<input type="checkbox"/> Alto (A)	<input type="checkbox"/> Medio (M)	<input checked="" type="checkbox"/> Bajo (B)	

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

Uruguay es una pequeña economía ubicada al sur del continente sudamericano limitando con Brasil y Argentina, Posee amplios recursos naturales, amplias praderas y recursos hídricos y cuenta con una amplia costa marítima. En el 2011 el PBI era de U\$S 46.737 millones y donde el sector turístico participa en un 7,4%. El turismo se presenta como un sector estratégico para permitir el desarrollo del país ya que es intensivo en mano de obra, es uno de los principales sectores generadores de divisas y contribuye a la generación de ingresos del gobierno.

Tradicionalmente el país presentaba una gestión reactiva/inercial del turismo. Los resultados de este tipo de gestión sumado a las características de un turismo receptivo en extremo dependiente del mercado argentino, con evolución íntimamente ligada a los procesos políticos y económicos de dicho país destacan una oferta turística concentrada en tres dimensiones: i) Geográficamente, concentrado en dos ciudades costeras del país (Punta del Este y Montevideo); ii) Una concentración por tipo de producto, en el cual “Sol y Playa” es el producto estrella; iii) Como consecuencia de lo anterior una concentración temporal en los meses de verano correspondientes al primer trimestre del año.

Este contexto representó un gran desafío para un Programa al que se le asignaron recursos considerados como suficientes para una primera etapa (U\$S 5 millones). Este primer esfuerzo estuvo dirigido al objetivo de diversificar la demanda y la oferta y brindar las lecciones aprendidas necesarias para apoyar futuras acciones de mejora de la competitividad del sector. Se identificaron algunas zonas con un potencial turístico a ser explotado y que colaborarían en el logro de los objetivos. Se concluyó que el programa debía ser orientado hacia las áreas de Colonia, Rocha y la Región Termal, capaces de atraer nuevos segmentos de demanda.

Es de destacar, que el Programa implicó para el Gobierno uruguayo pasar del escenario de desarrollo espontáneo del turismo con las características anteriormente mencionadas, a un desarrollo planificado con una demanda inducida y con la generación de productos más diversificados. Se puede mencionar además que durante el proceso del Programa el país logró desarrollar su primer Plan Nacional de Turismo Sostenible. BIDtv: <http://vimeo.com/36113898>

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) de Desarrollo

El Programa en esta primera etapa pretendía establecer inversiones demostrativas y con efecto de arrastre para generar un nuevo modelo de gestión pro-activo. El Programa tuvo como fin colaborar en el logro de una tendencia creciente y sostenible en la generación de divisas turísticas. El propósito fue generar un marco pro-activo de desarrollo turístico en el que se crearan nuevas ofertas y productos turísticos en Colonia, Rocha y la Región Termal, capaces de atraer nuevos segmentos de demanda. Los objetivos específicos del Programa se concretaron en dos componentes que implicaron: (i) Impulsar destinos y productos capaces de diversificar la demanda; y (ii) fortalecer la gestión turística institucional.

ii. Componentes

El Proyecto fue estructurado en dos Componentes: (1) Estructuración y promoción de destinos turísticos, y (2) Mejora de la institucionalidad turística.

1. Componente 1. Estructuración y promoción de destinos turísticos (US\$ 4,3 millones)

El objetivo de este componente fue el de estimular destinos y desarrollar productos capaces de diversificar la demanda lo cual se realizó a través de estudios de factibilidad, estudios

ambientales, diseños finales e inversiones en obras y equipamientos destinados a permitir un adecuado aprovechamiento de las potencialidades de las tres áreas turísticas priorizadas:

a. *Área de Colonia (US\$ 1,3 millones)*. Se financió la implementación de un centro de interpretación, destinado a ofrecer una mayor profundidad y riqueza a la visita a Colonia del Sacramento “Ciudad Patrimonio de la Humanidad” y a estimular al visitante a que recorra otros destinos del país. La inversión en el Centro de Bienvenida, Interpretación y Turismo (BIT) estaba acompañada de inversiones para incentivar recorridos temáticos por el casco histórico de Colonia. Asimismo, se deseaba brindar asistencia técnica orientada a determinar las estrategias de recuperación y nuevos usos para El Real de San Carlos, una zona de las afueras de Colonia de Sacramento, en donde se desarrolló a principios del siglo pasado, un complejo turístico actualmente en estado de abandono. Respecto a este punto se desarrolló un Plan de Recuperación y Nuevos Usos del Área del Real San Carlos que tenía por objetivo desconcentrar el flujo turístico del barrio histórico y generar nuevas oportunidades de negocios.

b. *Área de Rocha y Serranías (US\$ 1,1 millones)*. La zona cuenta con atractivos relevantes para desarrollar productos de turismo naturaleza. Este componente concentró dos inversiones: (i) En Cabo Polonio (Rocha) una de las zonas con mayor potencialidad turística, al formar parte de los bañados del Este, se invirtió en una Terminal a la entrada del Parque Nacional de Cabo Polonio con el objetivo fundamental de facilitar y ordenar el acceso a dicho parque. Aquí se encuentra un punto de información turística con venta de pasajes y servicios varios, así como un área expositiva destinada a mostrar la variada oferta de Rocha. Asimismo se generó una unidad de servicio sanitario y enfermería dentro de Cabo Polonio; (ii) En Villa Serrana (Lavalleja) existe un potencial para el turismo rural por su belleza de serranías, en donde se puede generar una nueva oferta dirigida al turismo regional y extra-regional que visita Punta del Este. Aquí se invirtió en la puesta en valor del Ventorrillo de la Buena Vista del arquitecto uruguayo Vilamajó sirviendo de encuentro a los turistas que visitan esta zona, alberga servicios de gastronomía y alojamiento. Además se construyó un centro de acogida que presta información turística. La inversión tenía el objetivo de ser disparador de otras inversiones, como las que posteriormente ha comenzado a realizar la Intendencia de Lavalleja en la localidad.

c. *Área Termal (Corredor Salto-Paysandú; US\$ 1,2 millones)*. La vocación turística de esta área se concentra principalmente en el termalismo y el turismo náutico. Tradicionalmente, el desarrollo turístico ha estado concentrado en la modalidad termal. Con objeto de mejorar el nivel de competitividad de esta oferta, importante en términos de desestacionalización turística para el Uruguay, el Programa comprendió pequeñas obras orientadas a: (i) Recalificar la calidad de las instalaciones termales, algunas de ellas con niveles elevados de obsolescencia, esto finalmente se llevó a cabo mediante el mantenimiento y la puesta en valor de la piscina y los baños del Centro Termal en Arapey (Salto); (ii) Innovar en la gama de productos ofrecidos en las instalaciones actuales, posibilitando nuevas opciones de consumo, lo cual se concretó con la construcción en Almirón (Paysandú) del primer y único Centro Terapéutico Termal de agua salobre del País; y (iii) Garantizar la conservación de los pozos abastecedores de agua termal la cual se realizó con fondos de las intendencias. Las obras mencionadas se definieron en el marco de un plan de reingeniería del sistema de gestión termal financiado por el Programa, cuyo objetivo era el de modernizar y optimizar la oferta termal actual. Por otro lado, se desarrolló un Plan de Turismo Náutico y se previeron inversiones en infraestructuras para facilitar la explotación turística fluvial. Esta se materializó en la recuperación del Antiguo Hotel Olivera como estación fluvial en Villa Soriano (Soriano), este es el punto de inicio de una red estratégica de bases náuticas compuesta de pequeños muelles y atracaderos. Esta inversión y el Plan de Turismo Náutico dieron lugar a una segunda operación por parte del Banco para desarrollar el turismo náutico fluvial en el litoral de Uruguay.
<http://www.iadb.org/document.cfm?id=36472443>

Dentro de este primer componente se incluyó además la elaboración de un Plan de Marketing Turístico para el país y la ejecución de acciones contempladas durante su primer año de vigencia. En este Plan se incluyó la oferta generada bajo el marco del Programa en cada una de las tres áreas priorizadas. Dicho Plan actualizó los esfuerzos de comercialización realizados por el país hasta la fecha, con una perspectiva de mediano y largo plazo.

2. Componente 2. Mejora de la Institucionalidad turística (US\$ 1,0 millón)

El objetivo de este componente fue el de fortalecer la Administración turística a nivel nacional y local. Aquí las actuaciones contenían los siguientes puntos:

a. *Fortalecimiento de la Administración turística nacional.* Comprendió asistencia técnica y capacitación para modernizar la organización y gestión del MINTURD a través de: i) La creación de una Unidad de Innovación y Gestión de Proyectos; ii) La mejora del Sistema Nacional de Información Turística para recopilar, procesar, analizar y difundir información estadística relevante para la toma de decisiones, incluyendo la puesta en marcha de la Cuenta Satélite de Turismo en el país, así como sistemas de seguimiento ambiental en las zonas de alta visitación turística; iii) La optimización de procesos internos, incluyendo gestión presupuestaria, compras, pagos, gestión de herramientas promocionales (e.g. sitio Web), acciones de comunicación y atención al público; iv) La optimización de la aplicación del marco de incentivos al sector, así como de la legislación vigente.

Además de lo anterior se realizaron productos que no estaban previstos inicialmente (ver Anexo 4): i) Se elaboró el primer Plan Nacional de Turismo Sostenible (2009-2020); ii) Se elaboraron una serie de publicaciones relacionadas con la temática turística <http://www.turismo.gub.uy/institucional/publicaciones>; iii) Se generaron a través de un proceso de incubación siete emprendimientos turísticos en Salto, Paysandú y Tacuarembó; iv) Se implementaron Fondos Concursables para Productos Turísticos; v) Se implementó el Sistema de Información Geográfico Turístico; vi) Se implementó un Sistema de Archivos Fotográficos; vii) Se creó el Sistema Unificado de Apoyo a Gestión de Fiestas Tradicionales en colaboración con el MEC y Uruguay Integra.

b. *Fortalecimiento de las diecinueve Administraciones municipales.* Comprendió acciones de reingeniería de procesos de gestión turística y ambiental; asistencia técnica para administrar las obras bajo su jurisdicción; cursos de capacitación de técnicos de las Intendencias en materia de planificación y gestión del desarrollo turístico; apoyo para la elaboración y/o actualización de planes locales de desarrollo turístico sostenible; y sensibilización de las comunidades locales sobre los beneficios y riesgos del desarrollo turístico. Se planteaban al menos tres cursos dirigidos a tres Intendencias, finalmente se realizaron cinco cursos a diecinueve intendencias.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

El Gobierno uruguayo se enfrentaba al reto de pasar de un escenario de desarrollo espontáneo del turismo, impulsado básicamente por la demanda argentina y vulnerable a los cambios del entorno a un desarrollo planificado con una demanda inducida y con la generación de productos más diversificados. Aunque se contaba con experiencias previas sobre asistencia técnica por parte de otras agencias internacionales, el Gobierno no tenía experiencia con préstamos que le permitieran ejecutar proyectos del sector turístico con financiamiento de crédito externo.

Ante esta situación, el Equipo de Proyecto tuvo en cuenta para el diseño de esta operación las lecciones aprendidas por el Banco en el financiamiento del sector en otros países¹: consideró que la actividad del turismo puede ser una forma de generar empleo y atraer otros beneficios para la población, pero para ello, las autoridades deben tener la capacidad de manejar los impactos resultado de los flujos turísticos, de modo que el Equipo procuró que el Programa impulsara la planificación territorial y su aplicación, así como los controles ambientales en el uso de los recursos naturales. Además se tuvo en cuenta la necesidad de la participación de los actores públicos locales, del sector privado y de la sociedad civil en la planeación de las actividades, para que perciban al turismo como una actividad que beneficia a la población. Es así que el primer plan nacional de turismo sostenible fue elaborado y aprobado el primer año del Programa por diferentes actores del sector de la actividad turística con el liderazgo del MINTURD².

¹ Ver párrafo 1.62 de la Propuesta de Préstamo (PR-2803-1).

² Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020. <http://www.turismo.gub.uy/institucional/publicaciones/item/download/262>

Considerando la necesidad de una planificación cuidadosa de las inversiones para alcanzar objetivos estratégicos, se requirió que las inversiones turísticas estuviesen basadas en metodologías que priorizaran acciones en áreas geográficas o destinos piloto, seleccionados en función de objetivos estratégicos. En este sentido, el MINTURD elaboró un mapa turístico que permitió planificar espacialmente las acciones del Programa en destinos seleccionados con base en criterios estratégicos para la diversificación y ampliación del desarrollo turístico en Uruguay.

El diseño del Programa comprendió cuatro pasos a lo largo de la fase de preparación: i) Definición de las obras por parte del Programa; ii) Definición de actividades de asistencia técnica y capacitación para fortalecer la gestión pública del turismo; iii) Realización de tres talleres de información y sensibilización como parte de consulta del Programa; iv) El MINTURD y el Banco analizaron en forma conjunta la factibilidad económica y ambiental de las dos principales obras del Programa (en Colonia y en Cabo Polonio).

En todo caso, se califica al diseño de la operación como muy satisfactorio, puesto que consideró la ejecución de actividades que razonablemente podrían realizarse dentro del contexto del desarrollo turístico de las localidades de Uruguay en la época en que fue elaborado el proyecto y considerando el carácter de primera etapa del Programa.

Revisión de la Calidad del Diseño

<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)
--	---	---	--

III. Resultados

a. Efectos Directos

El Programa es el resultado de un diálogo sectorial establecido con el país, durante el cual se forjó una nueva visión estratégica orientada a reforzar la competitividad del turismo uruguayo y reducir su vulnerabilidad ante la coyuntura externa. En este contexto, el programa cumplió su objetivo de acelerar la implementación de políticas pro-activas por parte del MINTURD y, por ende, coadyuvó a consolidar la tendencia creciente en la generación de divisas en un marco regional favorable a los desplazamientos turísticos (aunque no tan favorable en el ámbito extra-regional). Asimismo los impactos y resultados esperados fueron en su mayoría alcanzados y en algunos casos fueron más que superados antes del año previsto. Se revisan a continuación los efectos directos del programa, de forma más específica:

- El fin de contribuir a crear una tendencia creciente y sostenible en la generación de divisas turísticas en áreas estratégicas tenía dos objetivos. El objetivo de aumentar los ingresos en dólares por concepto de turismo receptivo en 2012 fue alcanzado antes de tiempo tanto así que a 2011 las metas fueron alcanzadas en más del 400,0% para las tres áreas. El segundo objetivo de aumentar la participación de los visitantes en el segundo y tercer trimestre fue cumplida en un 100,0% para el segundo semestre y en 88,2% para el tercer trimestre al 2011.
- El propósito de impulsar un marco proactivo de desarrollo turístico en el que se generen nuevas ofertas y productos turísticos en Colonia, Rocha-Serranía, Región Termal y capaces de atraer nuevos segmentos de demanda contaba con cuatro indicadores: (i) Los ingresos de divisas en las tres áreas en 2010 superaron la meta en más de 200%; (ii) La diversificación del motivo de visita, representado por la disminución del motivo "Sol y Playa" se calculó por última vez para el 2009 en el marco de la evaluación de término medio del Programa alcanzando un 95,7% de la meta en ese año; (iii) El aumento de la participación de las visitas a las tres áreas sobre el total de destinos visitados en el país fue cumplido en Colonia y Rocha y se logró el 87,5% de la meta en el caso de la Región Termal; (iv) El aumento de la diversificación en la procedencia de turistas internacionales como meta, se cumple en un 98,9% en el caso de turistas regionales (sin considerar Argentina) y en 58,9% en el caso de turistas extra-regionales.

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo del Programa (Propósito):

FIN: Contribuir a crear una tendencia creciente y sostenible en la generación de divisas turísticas en áreas estratégicas.

PROPÓSITO: Impulsar un marco proactivo de desarrollo turístico en el que se generen nuevas ofertas y productos turísticos en Colonia, Rocha-Serranía, Región Termal y capaces de atraer nuevos segmentos de demanda.

Clasificación: [P]

Indicadores Claves de Efectos Directos del Programa

Indicadores de Fin

Efectos Directos Planeados:			Efectos Directos Logrados:		
1. Los ingresos brutos por turismo receptivo aumentan (*):			1. Los objetivos fueron más que cuadruplicados:		
Región	2005	2012	Región	2011	
	(Línea de Base)	(Meta del Programa)		Cumplimiento	% Cumplido
	millones US\$	millones US\$		millones US\$	
Colonia	19,2	25,9	Colonia	109,3	422,0%
Rocha	13,9	18,7	Rocha	130,4	697,3%
Región Termal	22,7	29,0	Región Termal	120,6	415,9%
2. Se detectan cambios en el patrón estacional de la demanda con una mayor participación del segundo y tercer trimestre en el total de llegadas:			2. Un objetivo está cumplido y el otro está próximo a ser cumplido:		
Trimestre	2005	2012	Trimestre	2011	
	(Línea de Base)	(Meta del Programa)		Cumplimiento	% Cumplido
	% Total de llegadas	% Total de llegadas		% Total de llegadas	
Segundo	14,2%	18,0%	Segundo	18,0%	100,0%
Tercero	17,8%	22,0%	Tercero	19,4%	88,2%

Indicadores de Propósito

Efectos Directos Planeados:			Efectos Directos Logrados:		
1. Los ingresos brutos por turismo receptivo aumentan(*):			1. Los objetivos fueron más que duplicados:		
Región	2005	2010	Región	2010	
	(Línea de Base)	(Meta del Programa)		Cumplimiento	% Cumplido
	millones US\$	millones US\$		millones US\$	
Colonia	19,2	24,00	Colonia	71,7	298,8%
Rocha	13,9	17,3	Rocha	80,6	465,9%
Región Termal	22,7	27,2	Región Termal	68,5	251,8%
2. La diversificación en los motivos de los visitantes al Uruguay cambia porcentualmente de la siguiente manera:			2. Los objetivos están cerca de ser cumplidos:		
Motivo del Viaje	2005	2010	Motivo del Viaje	2009 ⁽¹⁾	
	(Línea de Base)	(Meta del Programa)		Cumplimiento	% Cumplido
Sol y Playa	47%	40%	Sol y Playa	41,8%	95,7%
Otros	53%	60%	Otros	58,2%	97,0%
El departamento de investigación estadística del MINTURD no genera más este indicador. Sin embargo se pueden calcular estos otros alternativos.				2010	
Negocios	6,24%	7,06%	Negocios	6,85%	97,0%
Deportivo	0,36%	0,41%	Deportivo	0,51%	123,0%
Estudios	0,93%	1,05%	Estudios	1,76%	167,8%
Salud	0,24%	0,28%	Salud	0,25%	90,0%
3. Aumenta la participación sobre el total de destinos visitados en el país:			3. Los objetivos fueron superados en los dos primeros casos y muy cerca en el último:		
Región	2005	2010	Región	2010	
	(Línea de Base)	(Meta del Programa)		Cumplimiento	% Cumplido
Colonia	5,70%	9,20%	Colonia	9,80%	106,4%
Rocha	2,80%	4,10%	Rocha	5,60%	137,7%
Región Termal	11,40%	13,80%	Región Termal	12,10%	87,5%
4. Aumenta la diversificación en la procedencia de turistas internacionales de la siguiente forma:			4. Los objetivos fueron casi cumplidos en el caso regional, es aún difícil en el extra-regional:		
Demanda	2005	2010	Demanda	2010	
	(Línea de Base)	(Meta del Programa)		Cumplimiento	% Cumplido
Regional (sin Argentina)	13,6%	19,6%	Regional (sin Argentina)	19,4%	98,9%
Extra-regional	13,8%	23,0%	Extra-regional	13,6%	58,9%
*El total de ingresos generados por el Centro de Interpretación de Colonia en el primer y segundo año de operación asciende a US\$ 451.400 y US\$ 460.500 respectivamente.			*Se estiman como mínimo unos ingresos de US\$ 524.815 para cada año.		
*El total de ingresos generados por el ecocentro de Polonio en el primer y segundo año de operación asciende a US\$ 186.000 y US\$ 190.300 respectivamente.			*Se estiman como mínimo unos ingresos de US\$ 412.462 para cada año.		

Reformulación: N/A			
Reajuste ISDP: [Indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio] N/A			
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):			
<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
[Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados]			
<p>La clasificación de "Probable" en el logro de los objetivos de desarrollo del Proyecto se basa en los resultados de las mediciones de los indicadores de los efectos directos del Programa que muestran una tendencia al alcance de las metas planeadas una vez que se consoliden los efectos de las acciones financiadas por la operación.</p> <p>En todos los casos los indicadores fueron recabados con datos oficiales proporcionados por el Área de Investigación y Estadística del MINTURD y que se pueden verificar en el sitio web. Link: http://www.turismo.gub.uy/institucional/estadisticas</p> <p>(1) El indicador "Sol y Playa" se calculó por última vez en 2009 y aparece en el informe Final de la Evaluación de Medio Término del Programa.</p>			
<p>Estrategia de País: La estrategia del Banco en Uruguay proponía tres áreas de focalización: i) La mejora de la gestión pública y el afianzamiento de la sostenibilidad fiscal; ii) La mejora de la competitividad y la profundización de la inserción internacional para lograr un crecimiento sostenido; iii) La disminución de la pobreza y la inclusión social como pilar del crecimiento sostenible. En la época del diseño del proyecto se tenía como objetivo apoyar el incremento de la competitividad y profundización de la inserción internacional, al priorizar acciones encaminadas a mejorar el clima de negocios para estimular la inversión en el sector turístico, realizar intervenciones microeconómicas para aumentar la productividad a través del fomento de <i>clusters</i> de actividades en un sector dinámico de la economía, diversificar mercados y productos turísticos y desarrollar infraestructura de apoyo. Asimismo el Programa es consistente con la estrategia de competitividad del Banco en Uruguay que tiene como objetivo mejorar la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sustentable de la actividad privada en el país.</p>			

(*)El indicador de ingresos brutos de divisas por turismo no aísla los efectos directos del Proyecto bajo análisis, por lo tanto es posible que capte el "efecto crecimiento" ocurrido en la región por la bonanza económica.

b. Externalidades

Externalidades Positivas:

1. La población e instituciones de la Sociedad Civil han comenzado a analizar las oportunidades, desafíos y amenazas que plantea el turismo como estrategia de desarrollo. Se ha instalado la discusión y tratamiento del turismo a nivel de actores nacionales y locales tanto públicos como privados, considerando la planificación como una herramienta necesaria. Este proceso ha sido ayudado por la existencia de clústeres de turismo impulsados por otros Programas gubernamentales que trabajan articuladamente con este Proyecto (Ej.: Cluster de Rocha, Cluster de Montevideo y Cluster de Colonia).
2. Se desarrolló un Plan Nacional de Turismo Sostenible (2009-2020) con proyección de largo plazo constituyendo el mayor avance de la institucionalidad del turismo pues es la primera vez que el país tiene un plan de este tipo. Se destaca la gran participación de actores de la actividad turística y el haber sido elaborado en un proceso de autoconstrucción, participativo, descentralizado y generador de amplios consensos.
3. Si bien en el Programa estaba previsto el ordenamiento, el cuidado de los recursos y la generación de un área protegida en Cabo Polonio (Rocha), cabe destacar que además se creó una Comisión Administradora en donde participa el MINTURD.
4. Como consecuencia de la restauración del Ventorrillo de la Buena Vista en Villa Serrana, la intendencia de Lavalleja está recuperando otra obra de Arquitecto Vilamajó, el Mesón de las Cañas (una antigua hostería que data del 1947) y se generó un área de servicios gastronómicos en la represa Stewart Vargas (Monumento Histórico). Además la Intendencia de Lavalleja ha mejorado los accesos a la localidad de Villa Serrana.
5. El haber logrado una gran participación de los actores nacionales y locales dio una mayor visibilidad del Programa y de la gestión pública en el sector, lo cual sumado a la mayor capacidad analítica lograda abrió la posibilidad de concretar un nuevo Programa.

6. Como consecuencia de la elaboración del primer y único Centro Terapéutico Termal de agua salobre del País, la intendencia de Paysandú realizó un llamado para instalar un Hotel que complementara la oferta turística y aumentará el valor del destino.
7. Las obras generaron un aumento en aproximadamente 80 puestos de trabajo directos. Además, de acuerdo a la evaluación de impactos mediante una metodología de matriz de insumo-producto se estima que se generaron 452 puestos de trabajo involucrando a todos los sectores de la economía (agropecuario, industrial y servicios).

Externalidades Negativas:

No se detectan externalidades negativas.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)	
Componente 1: Se estructuran y promocionan nuevas ofertas en los tres destinos turísticos seleccionados Costo total Componente: US\$ 4,3 millones Contrapartida: US\$ 0,5 millones BID: US\$ 3,8 millones Desembolso BID %: 100% Clasificación: [MS]	
Indicadores Claves del Producto	
Indicadores del Producto Planeado	Indicadores al Término del Proyecto
1.1 Un Plan Estratégico de Marketing terminado en el año 1 del Programa.	1.1 Meta lograda: Plan de Marketing Estratégico y Operativo del Turismo en Uruguay diseñado por la consultora THR: http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/components/marketing.pdf
1.2 Las actividades previstas para el primer año en el plan operativo del plan estratégico de marketing implementadas en el año 2 del Programa.	1.2 Meta lograda: 1) Campañas de Publicidad y Promoción en el Exterior (Brasil, EEUU); 2) Manual de Productos Turísticos http://www.turismo.gub.uy/publicaciones (se observa una alta demanda del Manual por parte de la Universidad del Trabajo del Uruguay)
Colonia:	
1.3 Un centro de interpretación operando en el año 3 del Programa	1.3 Meta lograda: Centro de Bienvenida, Interpretación y Turismo (BIT) finalizado. http://www.bitcolonia.com/
1.4 Servicio de orientación para la visita de la ciudad colonial.	1.4 Meta lograda: Existen servicios de orientación para visitar el casco histórico de Colonia.
1.5 Plan de recuperación del Real de San Carlos elaborado en el segundo año del Programa.	1.5 Meta lograda: Plan de Recuperación y Nuevos Usos del Área del Real San Carlos http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/components/REAL%20DE%20SAN%20CARLOS.pdf
Polonio:	
1.6 Instalaciones de acogida de visitantes e información turística en el punto de entrada a Cabo Polonio, operando en el año 2 del Programa.	1.6 Meta lograda: Puerta de Cabo Polonio finalizado. http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/3084-puerta-del-polonio
1.7 2.000 m ² habilitados para el estacionamiento de vehículos particulares en el punto de entrada a Cabo Polonio en el año 2 del Programa.	1.7 Meta lograda: Estacionamiento de vehículos instalado en la entrada de la Puerta de Cabo Polonio.
1.8 700 m ² habilitados para el estacionamiento de los camiones utilizados para el transporte de los turistas en el punto de entrada a Cabo Polonio para el año 2 del Programa.	1.8 Meta lograda: Hay un estacionamiento para camiones en la Puerta de Cabo Polonio.
1.9 Un centro de interpretación en Cabo Polonio operando en el año 2 del Programa.	1.9 Meta lograda: Hay un centro de interpretación en la Puerta de Cabo Polonio.
1.10 Centro de servicios sanitarios y enfermería dentro del Cabo Polonio.	1.10 Meta lograda: Se construyó un centro de servicios sanitarios y enfermería dentro del Cabo Polonio.
Serranías Rocha:	
1.11 Cuerpo principal del Ventorrillo de la Buena Vista restaurado y funcionando en el año 2 del Programa.	1.11 Meta lograda: El Ventorrillo de la Buena Vista está restaurado. http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/2546-ventorrillo-de-la-buena-vista
1.12 Centro de acogida e información turística en la vía de acceso a Villa Serrana operando en el año 2 del Programa.	1.12 Meta lograda: Centro de acogida e información a la entrada del Ventorrillo de la Buena Vista.
Corredor Salto-Paysandú:	

1.13 Un plan de reingeniería de la oferta termal de Salto terminado en el año 1 del Programa.	1.13 Meta lograda: Hay una Propuesta de Reingeniería para la Región Termal.
1.14 Un nuevo sistema de administración implementado en las termas gestionadas por entes públicos en el año 2 del Programa.	1.14 Meta lograda: Plan de Desarrollo del Litoral Termal 2010-2014. QI/IBER-GEO. http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/images/stories/termal/informefinal.pdf
1.15 Un plan estratégico de navegación fluvial en los departamentos de Salto y Paysandú terminado en el año 1 del Programa.	1.15 Meta lograda: Plan Estratégico de Navegación Fluvial http://www.turismo.gub.uy/publicaciones y Plan Director de Turismo Náutico-Fluvial de Uruguay (GMM): http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=22
1.16 Una Estación Fluvial en Villa Soriano (Soriano)	1.15 Meta lograda: Hay una Estación Fluvial en Villa Soriano http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/3172-estación-fluvial-de-villa-soriano-avances-en-las-obras-de-recuperación-del-antiguo-hotel-olivera
1.17 Puesta en Valor de las Termas de Arapey (Salto)	1.15 Meta lograda: Se pusieron en valor los baños y la piscina de las termas de Arapey
1.18 Un Centro Terapéutico Termal en Almirón (Paysandú)	1.15 Meta lograda: Se instaló el primer Centro Terapéutico Termal de agua salobre en el País. http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/2559-centro-terapéutico-almirón
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).	
Los valores de los indicadores al término del Proyecto corresponden. En resumen, se califica la implementación de este componente como "Muy Satisfactoria".	
Reestructuración. Indique si este Subprograma ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.	
[X] N/A	
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)
[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)	
Componente 2: Mejora de la institucionalidad turística	
Costo total Componente: US\$ 1,0 millón	
Contrapartida: US\$ 0,3 millones	
BID: US\$ 0,7 millones	
Desembolso BID %: 100%	
Clasificación: [MS]	
Indicadores Claves del Producto	
Indicadores del Producto Planeado	Indicadores al Término del Proyecto
Fortalecimiento de la Administración Turística Nacional (MINTURD)	
2.1 Cuenta Satélite puesta en marcha en el año 2 del Programa.	2.1 Meta lograda: Desde 2009 está en marcha la Cuenta Satélite de Turismo.
2.2 Mejora en los procesos de gestión presupuestaria, compras, pagos, gestión y seguimiento de acciones promocionales y atención al público en el año 2 del Programa.	2.2 Meta lograda: Se implementó un Plan de Mejora para todo el MINTURD incluyendo: 1) Un plan estratégico de mejora continua; 2) Un mapa de procesos rediseñados; 3) Una propuesta de lineamientos generales de mejora.
2.3 Unidad de Innovación y Gestión de Proyectos operando en el año 2 del Programa.	2.3 Meta lograda: Se creó una unidad de Innovación y Gestión de Proyectos que incorporando al MINTURD la capacidad de innovar en cuanto a productos así como desarrollar y gestionar proyectos.
2.4 Mejoras en el marco jurídico y fiscal implementadas en año 2 del Programa.	2.4 Meta lograda: 1) Se han suscrito convenios entre el programa BID y las intendencias de Lavalleja, Colonia, Rocha, Paysandú, Salto y Soriano. Estos convenios constituyen un marco básico de relacionamiento con las intendencias donde se establecen claramente obligaciones en virtud del Contrato de Préstamo. Estos convenios incluyen la incorporación de las obras en las intendencias; 2) Se aprobó el Decreto No. 129/011 que regula las escuelas que enseñan español para extranjeros. Este texto fue elaborado por el MINTURD.
Fortalecimiento de Administraciones Municipales	
2.5 Al menos 3 cursos dirigidos a 3 Intendencias en materia de planificación y gestión de desarrollo turístico diseñados e impartidos en el año 2 del Programa.	2.5 Meta lograda: Se desarrollaron cursos de capacitación a Funcionarios en Atención al Cliente, Turismo, Informática, Aplicada y Geografía, cursos de idiomas para las 19 intendencias del país y cursos de guías turísticos en todo el país. En total fueron 5 cursos para todo el país (ver Anexo 4)
2.6 3 planes de desarrollo turístico local implementados en el año 3 del Programa.	2.6 Meta lograda: 1) Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020; 2) Plan de desarrollo del litoral termal 2010-2014; 3) Plan de Desarrollo Turístico para Calera de las Huérfanas (Colonia); 4) Plan de Desarrollo en Villa Serrana.

2.7 6 municipios sensibilizados sobre beneficios y riesgos del desarrollo turístico en el año 3 del Programa.	2.7 Meta lograda: 1) Jornadas de Sensibilización de Planificación y Gestión del Desarrollo turístico (182 participantes de 19 municipios); 2) Debates en siete sedes (418 participantes de 16 municipios); 3) Reuniones sectoriales (142 participantes de la Academia, MINTURD, Ministerios y entes autónomos, Comisiones de turismo Departamentales y Nacionales, Directores de turismo, operadores turísticos, Asociaciones y agrupaciones turísticas y Centrales sindicales); 4) Segunda instancia de debates regionales en las 19 capitales departamentales con 270 participantes; Presentación en CONATUR con 65 participantes.		
Productos no Planeados			
2.8 Se elaboró el primer Plan Nacional de Turismo Sostenible (2009-2020). http://www.turismo.gub.uy/publicaciones/item/download/262			
2.9 Se elaboraron diversos manuales relacionados con la actividad turística en Uruguay orientados a capacitar a los actores del sector turístico y al público en general (Ver lista de Manuales en Anexo 4 sobre productos). http://www.turismo.gub.uy/publicaciones			
2.10 Se incubaron 7 emprendimientos turísticos en Salto, Paysandú y Paso de los Toros-Rincón del Bonete.			
2.11 Fondos Concursables para Productos Turísticos: 1) Innovaturismo MINTURD-ANII; 2) Proyectos de Ecoturismo y Turismo Responsable.			
2.12 Se implementó el Sistema de Información Geográfico Turístico			
2.13 Se implementó un Sistema de Archivos Fotográficos			
2.14 Se creó un Sistema Unificado de Apoyo a Gestión de Fiestas Tradicionales en colaboración con el MEC y Uruguay Integra.			
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). Tal como fue establecido en la Propuesta de Préstamo, los indicadores de Productos fueron cumplidos y además se generaron otros productos que no estaban planteados. Se califica la implementación de este componente como "Muy Satisfactoria".			
Reestructuración. Indique si este Subprograma ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [X] N/A			
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
Resumen del Progreso en la Implementación del Programa Clasificación (PI):			
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (I)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto

Categoría de Inversión	Costo Planeado (US\$ Miles)			Costo Actual (US\$ Miles)			Diferencia (%)
	BID	Aporte Local	Total	BID	Aporte Local	Total	
1. Administración y supervisión	300	200	500	820	272	1.092	+118%
2. Costos Directos	4.500	800	5.300	4.159	1.313	5.471	+3%
2.1 Estructuración y promoción de destinos turísticos	3.800	500	4.300	3.738	1.150		
2.2 Mejora de la institucionalidad turística	700	300	1.000	421	163		
3. Costos Concurrentes	200		200	7	19	26	-87%
3.1 Evaluaciones de medio término y final	50		50	7	-	7	
3.2 Auditorías externas	50		50	-	19	19	
3.3 Imprevistos	100		100	-	-	-	
4. Costos Financieros	-	250	250	0	343	343	+37%
4.1 Intereses	-	240	240	-	294	294	
4.2 Comisión de crédito	-	10	10	-	37	37	
4.3 FIV	-	-	-	-	0	0	
Otros Costos Financieros	-	-	-	-	12	12	
Costo Total del Programa	5.000	1.250	6.250	4.986	1.946	6.932	+11%
%	80%	20%	100%	72%	28%	100%	
Explique las diferencias: La diferencia mayor se encuentra en el presupuesto de la categoría 1. Administración y supervisión con un presupuesto mayor en 118% debido a que el equipo técnico fue mayor que el originalmente planeado y se tuvo que mantener el mismo en el periodo de prórroga. Se realizó un traslado de presupuesto desde la categoría 2.Costos Directos y de 3.Costos Concurrentes hacia 1.Administración y supervisión. Los Costos Financieros aumentan un 37% debido a la dilatación en el tiempo del Programa.							

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

1. Factores para la obtención de los efectos

Factores Positivos

Uno de los principales factores fue la coyuntura económica muy positiva en la región, tanto Argentina como Brasil presentaron altas tasas de crecimiento económico del 6,7% y 4,4% promedio anual en el periodo 2005-2010, respectivamente. En particular, el principal mercado emisor (Argentina) presentó altas tasas de crecimiento económico que se reflejaron en un incremento del gasto de los turistas argentinos en Uruguay.

Factores Negativos

Se puede mencionar como uno de los factores negativo el episodio de corte de puentes en los límites fronterizos entre Argentina y Uruguay que se inició en 2005 y que sus consecuencias en los efectos directos se ven en una disminución del número de turistas en los años 2006 y 2007 con caídas del 4,8% y 0,5% anuales, en 2008 el número de turistas se recuperó superando aquel del 2005.

La lenta recuperación de los países del norte (en especial Estados Unidos y países de Europa) luego de la crisis internacional generada en 2008 ha afectado en años recientes al turismo receptivo extra-regional.

Asimismo en el periodo 2005 a 2011 el tipo de cambio real efectivo extra-regional ha sufrido una apreciación del 39,21% superior a la que se tuvo con Argentina del 38,75% lo cual contribuyó a una pérdida de competitividad de Uruguay para los turistas extra-regionales.

2. Factores para la obtención de los productos

Factores Positivos

El Programa logró generar un equipo técnico multidisciplinario comprometido con los resultados que facilitó concretar las metas.

Flexibilidad del Banco para la ejecución y adaptación de la estrategia ante los diferentes factores adversos que se presentaron.

La colaboración entre el MINTURD, las Intendencias Departamentales y el sector privado fue estrecha durante la ejecución del Programa.

Factores Negativos

Durante la ejecución del Programa si bien se realizaron numerosas audiencias públicas dando la mayor participación a la sociedad civil, algunos actores locales en Colonia y Cabo Polonio presentaron resistencia a algunos de los proyectos planteados, generando la necesidad de nuevas instancias de dialogo que llevaron a la ralentización de los procesos de construcción de algunas obras.

En el período entre 2007 y 2011 el tipo de cambio real se apreció en un 23,69%, como el valor del presupuesto estaba en dólares su valor en pesos uruguayos se fue reduciendo dificultando, pero no impidiendo el cumplimiento de los productos. Lo anterior sumado a un aumento de la demanda de la construcción que incrementó los costos de la construcción en 49,42% en el mismo periodo, dificultó la obtención de oferentes para las obras.

b. Desempeño del Prestatario/Organismo Ejecutor

El MINTURD a través de la UEP ha tenido un desempeño satisfactorio en la ejecución fiduciaria del Préstamo. La UEP presenta una capacidad institucional satisfactoria, con un alto grado de desarrollo y riesgo bajo que fortaleció al MINTURD. La conclusión del SECI es consistente con el desempeño satisfactorio que hasta el presente ha tenido la UEP, reportando por PMR, por su estado de cumplimiento de cláusulas contractuales, por reportes de las visitas de inspección del sector fiduciario y técnico sectorial, y por la opinión limpia sobre los estados financieros anuales del proyecto. Se ha verificado el cumplimiento en tiempo y forma de las cláusulas contractuales de carácter financiero contable.

En cuanto a la ejecución de las actividades planificadas en el marco del Programa, la UEP ha debido sortear varios contratiempos algunos relacionados a la falta de oferta de empresas constructoras y otros relacionados con la gran participación de instituciones y la sociedad civil que se manifestaron en demoras de los procesos. Sin embargo, estas no han sido un obstáculo insalvable para el cumplimiento de los objetivos ya que se contempló como mecanismo de mitigación una prórroga de nueve meses.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

En el Anexo 2 se presenta la evaluación realizada por el ejecutor acerca del desempeño del Banco.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

La sostenibilidad de las obras es un desafío tanto para el MINTURD pero también para las Intendencias Municipales. Para asegurar la sostenibilidad económica, las obras se dieron en concesión quienes pagan los costos de mantenimiento de estas y un canon que servirá tanto para reparar el Préstamo como para realizar inversiones en las localidades. En particular, es importante la sostenibilidad de las obras en Colonia y Cabo Polonio las cuales representan los mayores niveles de inversión presupuestadas por el Programa y que también deberían ser las que proporcionen mayores recursos para la sustentabilidad.

El compromiso por parte del MINTURD y de los demás agentes turísticos que se materializó en los Convenios con las Intendencias asegura el mantenimiento de las mismas líneas de trabajo que fueron desarrollando en el Programa.

La aprobación del Programa de Apoyo al Sector Turístico (UR-L1066) por parte del Banco, aún con un enfoque en el litoral oeste del país, representa un factor positivo de sostenibilidad para los resultados positivos del Programa, al continuar con políticas de desarrollo del sector turístico y desarrollo de inversiones en zonas donde ya se ha trabajado con este Programa.

b. Riesgos Potenciales

Las obras están sujetas al riesgo de que las autoridades locales abandonen los Convenios realizados con el MINTURD y que no generen otras inversiones que acompañen a estas o no continúen los planes estratégicos relacionados. Es de destacar como positivo el caso de Villa Serrana en donde luego de la puesta en valor del Ventorrillo de la Buena Vista, la Intendencia de Lavalleja decidió poner en valor otra obra del arquitecto Vilamajó, el Mesón de las Cañas (una antigua hostería que data del 1947) y se generó un área de servicios gastronómicos en la represa Stewart Vargas (Monumento Histórico). Adicionalmente, aunque el programa ha impulsado el trabajo en red de los empresarios locales en las áreas de intervención, el esfuerzo debe continuarse en el futuro para generar una masa crítica de actividad en torno a las nuevas inversiones nacidas al amparo del programa. Se espera que los concesionarios de las inversiones actúen como líderes para el mantenimiento del trabajo en red.

c. Capacidad Institucional

El componente de mejora de la institucionalidad turística colaboró tanto al fortalecimiento de la Administración Turística Nacional (MINTURD) como de las Administraciones Municipales. Actualmente el MINTURD tiene mayor capacidad de planificación y fiscalización que le permite un mayor control de los convenios y de las obras. La reciente instalación de coordinadores territoriales, algunos en zonas que fueron trabajadas en el Programa, es un paso positivo hacia la descentralización del MINTURD, acercándolo a localidades de difícil acceso.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

Evaluación Económica

Se realizó una evaluación financiera de los proyectos utilizando como indicadores el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y se realizaron simulaciones sobre variables claves a los efectos de determinar el Valor en el Riesgo (VaR) y definir diferentes escenarios.

El monto total de la inversión realizada en los seis proyectos que suma US\$ 3.785.416 tiene el potencial de crear un valor neto de US\$ 11.610.181. Lo anterior significa que las obras en funcionamiento podría ser vendidas por el MINTURD en US\$ 15.395.597, esto es la suma del costo de las inversiones más el valor creado. Es de destacar además, que el proyecto del centro BIT de Colonia, no solo tiene el potencial de cubrir las seis inversiones por sí solo, ya que el VAN llegaría a US\$ 6.414.399 sino que pagaría el costo total del programa que fue de US\$ 6.250.000. La TIR nos muestra que los seis proyectos son altamente rentables comparados con una Tasa de Retorno Requerida (TRR) de 12,35% para Uruguay. De todos los proyectos es el del Centro BIT el que debería presentar la mayor rentabilidad con una TIR de 72,99%.

El análisis de sensibilidad indicó que en todos los casos el proyecto es altamente sensible a la variación de los visitantes que tengan los proyectos.

Por otra parte de las simulaciones surge que la desviación estándar de los proyectos como medidas de riesgos siguen un orden creciente con el VAN del proyecto, es decir un VAN más alto se corresponde con un riesgo mayor, salvo Almirón que presenta una media más alta respecto a su nivel de riesgo. El VAN acumulado al 5% equivalente al VaR, es un mejor indicador de riesgo que la varianza debido a la asimetría de las distribuciones simuladas. En este sentido es importante remarcar que incluso en los peores escenarios los seis proyectos tienen una probabilidad de 95% de generar un valor positivo. Por ejemplo, el Centro BIT generaría valores mayores o iguales a US\$ 1.898.851 con una probabilidad de 95%. Es de destacar aquí que el riesgo que se evaluó está referido con el nivel de visitantes, el gasto promedio de estos, el nivel de inversión y la variación de la TRR. En ninguno de los casos estas variables generaron un riesgo que pudiera generar un VAN negativo.

En resumen las obras son rentables presentando un amplio retorno económico y social en un área de gran potencial para el desarrollo turístico.

Evaluación Ambiental

Todas las obras fueron realizadas considerando las normas ambientales. Las políticas y salvaguardias ambientales establecidas por el BID están contempladas en la normativa Nacional, a través de diversas Leyes y Decretos.

Se realizó un estudio preliminar de los impactos ambientales potenciales. Se hicieron análisis de aspectos ambientales e impactos en las fases de construcción y operación, mediante metodologías de uso corriente, acordes a las recomendaciones del Programa, para detectar posibles impactos ambientales significativos a prevenir o mitigar. Asimismo, se realizaron consultas con el concesionario del emprendimiento a operar y con asesores en aspectos específicos del proyecto para el llenado de vacíos críticos de información en el estudio, y para analizar las estrategias adoptadas para el cumplimiento de los requerimientos planteados.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El Contrato de Préstamo para este Proyecto previó una evaluación de medio término y una final (Clausula 4.08 (a) del Contrato), las que fueron realizadas en Noviembre de 2010 y Julio de 2011. Por otra parte, la Cláusula 4.09 del Contrato previó la posibilidad de una evaluación ex-post, en el caso de que el Prestatario o el Banco estimaran conveniente su realización después de concluido el Programa.

VII. Lecciones Aprendidas

1. El Programa en su elaboración planteaba que el diseño, la construcción y la gestión la realizara la misma empresa como forma de reducir costos. Sin embargo, el licitar todo en un solo proceso nos permite concluir que en un país con insuficiente oferta, escasa experiencia en asociaciones de este tipo y con obras con montos no tan atractivos para empresas internacionales es recomendable separar la etapa de gestión del diseño y construcción.
2. Los conflictos que acontecieron con algunos grupos sociales en Cabo Polonio y Colonia plantean la necesidad de gestionar un proceso de involucramiento paulatino por parte de los actores/beneficiarios locales a través de planes de comunicación-sensibilización incorporados en el presupuesto del Programa.

3. En contratos que implican la construcción de obra es necesario diseñar instrumentos que permitan actualizar los costos así como contar con una partida para imprevistos. La lección aprendida es que con los contratos en dólares cuando no se contemplan estos instrumentos una posible brecha entre los costos de la construcción y el tipo de cambio pueden generar desembolsos superiores a los presupuestados.
4. Se planteaba impulsar el efecto demostrativo con gestores profesionales expertos en gestión turística en la región. Sin embargo, en un país con poca experiencia en la gestión turística en general, se debe trabajar en una estrategia que apoye y facilite la gestión de las obras a concesionar. La lección aprendida es que debería existir un mecanismo de capacitación o acciones de apoyo durante la primera etapa de concesión de las obras.
5. Si bien la participación de muchos actores es enriquecedora en el diseño del Programa, esta puede ralentizar la decisión final sobre el mismo. Por este motivo se requiere un equilibrio entre el tiempo para el diseño, el debate planteado por los actores y la decisión final.
6. En programas que implican una gran cantidad de acuerdos entre actores públicos y privados, es necesario contar con flexibilidad en el caso de existir imprevistos, para poder avanzar con algunas modificaciones a la propuesta original.
7. En programas de turismo, se destaca la necesidad de contar con indicadores que capten el crecimiento del ingreso de divisas debido exclusivamente al accionar del proyecto. El esfuerzo debe apuntar a medir y evaluar los efectos e impactos de la inversión realizada.

Anexos:

1. Acta del Taller de Cierre.
5. Evaluación del Prestatario.
6. Gráficos.
7. Resumen de productos del Programa

ANEXO 1

ACTA DEL TALLER DE CIERRE

Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos (UR-L1018)

Evaluación Final






Introducción

Durante el último año de gestión del Programa se realizaron una serie de talleres involucrando a operadores turísticos, contratistas, instituciones y distintos actores sociales. En ese marco se fueron generando instancias donde no solo se revisaron los objetivos y metas del Programa sino que se plantearon lecciones aprendidas, necesidades de sostenibilidad y se tomaron datos para realizar la evaluación económica.

El último taller tuvo lugar en el Banco (BID) donde se realizó una presentación sobre los principales resultados de las evaluaciones y que sirvió para evaluar fundamentalmente las lecciones aprendidas del Programa.

1. Presentación y Resultados del Programa

<h3>Taller de Cierre</h3> <p><i>Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos (UR-LI018)</i></p>	<h3>Índice</h3> <ol style="list-style-type: none"> I. El Proyecto II. Resultados III.Externalidades, Sostenibilidad, Evaluación y Seguimiento IV.Leciones Aprendidas 	<h3>I. El Proyecto</h3> <ul style="list-style-type: none"> Características: <ul style="list-style-type: none"> Turismo Receptivo dependiente del mercado argentino (65,41% de visitantes en 2006). Concentración (Montevideo, Punta del Este) (83,14% de las divisas en 2006) Concentración producto «Sol y Playa» Concentración meses de verano (1er Trimestre) <p>El Programa implicaba para el Gobierno pasar del desarrollo espontáneo del turismo a un desarrollo planificado con una demanda inducida y generación de productos diversificados.</p>	<h3>I. El Proyecto</h3> <ul style="list-style-type: none"> Descripción del Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Objetivo: Colaborar en el logro de una tendencia creciente y sostenible de divisas y generar un marco pro-activo de desarrollo turístico en el que se crearan nuevas ofertas y productos turísticos en Colonia, Rocha y la Región Termal.
<h3>I. El Proyecto</h3> <ul style="list-style-type: none"> Componentes: <ol style="list-style-type: none"> 1) Estructuración y promoción de destinos turísticos: <ol style="list-style-type: none"> i) Céntrico BIT (Colonia) ii) Puerta de Cabo Polonio (Rocha) iii) Ventorrillo de la Buena Vista (Lavalleja) iv) Centro termal de Arapey (Salto) v) Centro Terapéutico Termal (Paysandú) vi) Estación Fluvial Villa Soriano (Soriano) vii) Plan de Marketing Turístico para el País. 	<h3>I. El Proyecto</h3> <ul style="list-style-type: none"> Componentes: <ol style="list-style-type: none"> 2) Mejora de la Institucionalidad turística: <ol style="list-style-type: none"> i) Unidad de Gestión e Innovación ii) Cuenta Satélite de Turismo iii) Fortalecimiento 19 Adm. Municipales 	<h3>I. El Proyecto</h3> <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto: 	<h3>I. El Proyecto</h3> <ul style="list-style-type: none"> Tiempo de Ejecución:
<h3>II. Resultados</h3> <ul style="list-style-type: none"> Efectos Directos: <p>Fines: Contribuir a tendencia creciente y sostenible de divisas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Incremento de divisas en más de 400% en Colonia, Rocha y Región Termal. 2) Aumento de visitantes en el segundo trimestre (100% cumplido) y tercer trimestre (88% cumplido) 	<h3>II. Resultados</h3> <ul style="list-style-type: none"> Efectos Directos: 	<h3>II. Resultados</h3> <ul style="list-style-type: none"> Efectos Directos: <p>Propósito: impulsar un marco para el desarrollo turístico en Colonia, Rocha-Semanales y Región Termal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ingresos de divisas en las 3 áreas superado en 200% al 2010 2) Disminución de «Sol y Playas» cumplido en 95,7% 3) Aumento de la participación de Colonia (100%), Rocha (100%), Región Termal (97,5% cumplido) 4) Diversificación internacional: Regional (sin Argentina, 58,9% cumplido); Extra-regional (58,9% cumplido). Importancia de la crisis internacional iniciada en 2008. 	<h3>II. Resultados</h3> <p>Evolución del Tipo de Cambio Real (Ectivo) (Ene-2005 a Dic-2011)</p>

<p>II. Resultados</p> <p>• Productos:</p> <p>1) Centro de Interpretación BIT (Colonia)</p>   <p>2) Puerta de Cabo Polonio (Rocha)</p>  	<p>II. Resultados</p> <p>3) Ventorrillo de la Buena Vista (Lavalleja)</p>   <p>4) Estación Fluvial Villa Soriano (Soriano)</p>  	<p>II. Resultados</p> <p>5) Puesta en Valor Termas de Arapey (Salto)</p>   <p>6) Centro Terapéutico de Almirón (Paysandú)</p>  	<p>II. Resultados</p> <p>5) Plan de Marketing Estratégico 6) Plan Estratégico de Navegación Fluvial 7) Plan de Desarrollo del Litoral Termal 8) Propuesta de Reingeniería de la región Termal 9) Cuenta Satélite de Turismo 10) Plan de Mejora para todo el MINTURD</p>
<p>II. Resultados</p> <p>• Sensibilización en los 19 departamentos • Cursos de Capacitación a Funcionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al Cliente ✓ Turismo ✓ Informática ✓ Aplicada y Geografía ✓ Portugués e Inglés en Centro de Informes ✓ Portugués para Atención a Cruceiros ✓ Cursos para Guías de Turismo Naturaleza 	<p>II. Resultados</p> <p>• Resultados no esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Turismo Sostenible (2009-2020) • Fondos Concurribles: Innovaturismo; Proyectos de Ecoturismo. • Sistema de Información Geográfico Turístico • Sistema de Archivos Fotográficos. • Apoyo a Gestión de Fiestas Tradicionales. • Se incubaron 7 emprendimientos en Salto, Paysandú y Tacuarembó • Serie de Manuales: Publicaciones relacionadas a la temática turística. 	<p>II. Resultados</p> 	<p>III. Externalidades, Sostenibilidad y Evaluación</p> <p>• Externalidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Población e Instituciones analizan oportunidades, desafíos y amenazas del turismo como estrategia de desarrollo. 2. Plan Nacional de Turismo Sostenible de Largo Plazo. 3. Comisión Administradora de Cabo Polonio participa el MINTUR.
<p>III. Externalidades, Sostenibilidad y Evaluación</p> <p>• Externalidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mayor visibilidad de la gestión pública en el sector turismo. Nuevo Programa. 5. 80 puestos de trabajo directos y se moverán aprox. 450 puestos indirectos. 6. Consecuencia del Centro Terapéutico la Intend. De Paysandú realizó un llamado para instalar un hotel. 7. Consecuencia del Ventorrillo la Intend. De Lavalleja trabaja en el Mesón de las Calzas y un área de serv. Gastronómicos en la Represa Stewart Vargas. 	<p>III. Externalidades, Sostenibilidad y Evaluación</p> <p>• Externalidades</p>   <p><small>Sitio de las Calzas (Foto: Stewart)</small> <small>Represa del Lago Represa Stewart (Foto: Carlos Stewart)</small></p>	<p>III. Externalidades, Sostenibilidad y Evaluación</p> <p>• Sostenibilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios con las Intendencias para asegurar las líneas de trabajo. 2. Aprobación del Programa de Apoyo al Sector Turístico (BID II). 3. Mejora en la capacidad institucional de las Intendencias. Instalación de coordinadores territoriales. 	<p>III. Externalidades, Sostenibilidad y Evaluación</p> <p>• Evaluación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Socio-Económica, Financiera: Las obras tienen el potencial de ser rentables. Indicadores aplicados: VAN, TIR, simulaciones, VaR. 2. Ambiental: En todas las obras se consideraron las normas ambientales. Bajo riesgo ambiental.
<p>IV. Lecciones Aprendidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Programa en su elaboración planteaba que el diseño, la construcción y la gestión se realizaría la misma empresa como forma de reducir costos. Sin embargo, el licitar todo en un solo proceso nos permite concluir que en un país con escasa oferta, escasa experiencia en asociaciones de este tipo y con obras con montos no tan atractivos para empresas internacionales es recomendable separar la etapa de gestión del diseño y construcción. 	<p>IV. Lecciones Aprendidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Los conflictos que acontecieron con algunos grupos sociales en Cabo Polonio y Colonia plantearon la necesidad de gestionar un proceso de involucramiento paulatino por parte de los actores/beneficiarios locales a través de planes de comunicación-sensibilización incorporados en el presupuesto del programa. 3. En contrastos que implican la construcción de obra es necesario diseñar instrumentos que permitan actualizar los costos así como contar con una partida para imprevistos. La lección aprendida es que con los contrastos en dólares cuando no se contemplan estos instrumentos una posible brecha entre los costos de la construcción y el tipo de cambio pueden generar desembolsos superiores a los presupuestados. 	<p>IV. Lecciones Aprendidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Se planteaba impulsar el efecto demostrativo con gestores profesionales expertos en gestión turística en la región. Sin embargo, en un país con poca experiencia en la gestión turística en general, se debe trabajar en una estrategia que apoye y facilite la gestión de las obras a concesionar. La lección aprendida es que debería existir un mecanismo de capacitación o acciones de apoyo durante la primera etapa de concesión de las obras. 	<p>IV. Lecciones Aprendidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Si bien la participación de muchos actores es enriquecedora en el diseño del Programa puede ralentizar la decisión final sobre el mismo por lo cual se requiere un equilibrio entre el tiempo para el diseño, el debate planteado por los actores y la decisión final. 6. En Programas que implican una gran cantidad de acuerdos entre actores públicos y privados, es necesario contar con flexibilidad en el caso de existir imprevistos, para poder avanzar con algunas modificaciones a la propuesta original.

2. Comentarios Salientes de la Discusión Final

De la discusión final surgieron varios comentarios interesantes relacionados fundamentalmente a la sostenibilidad de los productos y lecciones aprendidas que fueron tomados en consideración.

En primer lugar se mencionó que hay muchos efectos indirectos e intangibles que los índices e indicadores no captaron. El caso más claro es el Plan Estratégico de Turismo, que el país concretó junto a representantes del sector Privado. Otro punto relevante es el reconocimiento de que si bien hay que dar la mayor participación posible a los actores relevantes en la elaboración del Programa, se debe buscar que el mismo se realice con un tiempo prudencial para que no se desgaste la Administración Pública, en términos de los objetivos y metas planteados desde un inicio. En la discusión sobre la etapa de evaluación de costos y pre factibilidad se puso énfasis en realizar un mayor esfuerzo para evitar que el Programa se vea afectado por problemas de costos, entendiendo que las obras requieren de tiempo y el entorno macroeconómico es volátil. En este sentido, se mencionó que al momento de diseñar el presupuesto no se pudo prever que Uruguay viviría un boom de la construcción y un tipo de cambio que se apreciaría generando elevados costos de obras.

De la misma manera se destacó la importancia que ha tenido la flexibilidad del Banco (BID) en el Programa. Esto es importante porque en general, en Programas que implican la participación multistitucional y de privados se pueden generar desacuerdos e imponderables que pueden generar limitaciones a los objetivos del Programa, por eso es esencial que el Banco permita modificaciones, sin comprometer los objetivos de desarrollo, para llevar adelante el Programa.

Se destacó la necesidad e importancia de que las capacidades ganadas por el MINTURD desde el equipo del proyecto queden en forma permanente en el Ministerio. Se buscará que con los concursos públicos los nuevos profesionales que se incorporen al Ministerio de Turismo y Deporte puedan tener un mayor relacionamiento con el equipo y logren asimilar la experiencia generada. Esto puede mitigar el riesgo de que al fin del proyecto ante una posible disolución del equipo desaparezcan las capacidades ganadas. En cualquier caso hubo coincidencia, que de cualquier manera el país se enriquece con nuevos profesionales, independientemente de donde trabajen, mientras lo hagan en gestión turística.

ANEXO 2

 Banco Interamericano de Desarrollo Informe de Terminación de Proyecto – PCR Evaluación del Prestatario	
Nombre del Proyecto: Programa de Competitividad de Destinos Turísticos – Préstamo 1826/OC-UR	
Agencia(s) Ejecutora(s): Ministerio de Turismo y Deporte	
Prestatario: República Oriental del Uruguay	
Fecha de Aprobación del Proyecto: 18/12/2006	Fecha Efectividad Contrato: 14/03/2007
Fecha Evaluación Prestatario: 4/10/12	Fecha Esperada Taller de Cierre: 10 de agosto de 2012

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario
<p><u>La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:</u></p> <p> <input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (P) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (I) </p> <p><u>Implementación del Proyecto:</u></p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (HS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PC) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) </p> <p><u>Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:</u></p> <p> <input type="checkbox"/> Muy Probable (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (P) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (I) </p> <p>Comentarios: Hubo dificultades derivadas, entre otros motivos: de la imposibilidad de que la consultoría previa a la firma del acuerdo previese todos los obstáculos a enfrentar y -particularmente-, que no alcanzara a detectar los espacios de resistencia a las obras; las insuficiencias de la consultoría acerca del Corredor Termal; la realización de Llamados que unían el diseño, la construcción y la concesión; el limitado número de emprendedores; la distancia entre la firma del acuerdo y la plena integración del equipo de trabajo; el gran número de instancias administrativas que debió franquear cada expediente.</p>

Desempeño del Prestatario
<p>Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:</p> <p> <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (US) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) </p> <p>Comentarios: Mediante llamados abiertos, se pudo conformar un equipo valioso de técnicos jóvenes que, a medida que se iba ejecutando el programa, logró una positiva maduración y se convirtió en un verdadero dinamizador del Ministerio de Turismo. En mi caso particular, al provenir del área académica, al comienzo tuve dificultades de desempeño en tareas tales como licitaciones, procesos constructivos, etc. Resalto la actitud responsable y solidaria de la Contadora Ana Balarini y de todos los integrantes del equipo así como el respaldo respetuoso de los ámbitos de ejecución, de forma permanente, por parte de las autoridades del Ministerio.</p>

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

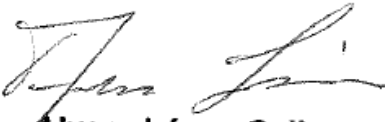
Lógicamente, cuando califico al Banco lo hago considerando la integralidad de los procesos. En el caso del Ec. Luis Macagno la evaluación sería aún más positiva.

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

Sin desestimar la realización de estudios de consultorías, en algunas oportunidades imprescindibles, sería aconsejable priorizar la conformación de equipos de trabajo con muy buena formación básica, con profundidad en la información y capacidad para ejecutar una gestión eficiente de proyectos.

Sería deseable que los controles sean algo menos formales y algo más sustanciales. En la situación actual se corre el riesgo que exista satisfacción en la evaluación cuantitativa pero que no se alcance un panorama objetivo de los avances reales de los proyectos.


Alvaro López Gallero
Coordinador Programa
MINTURD-BID

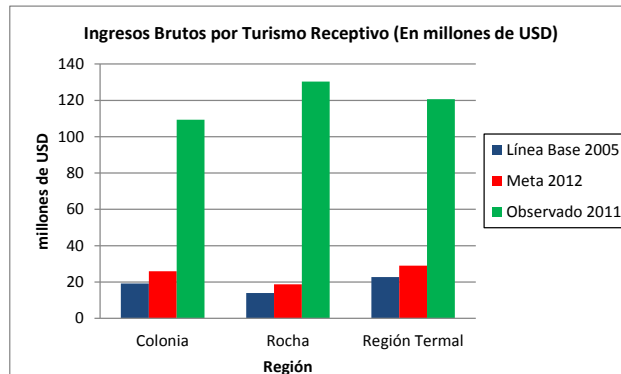
ANEXO 3

GRÁFICOS

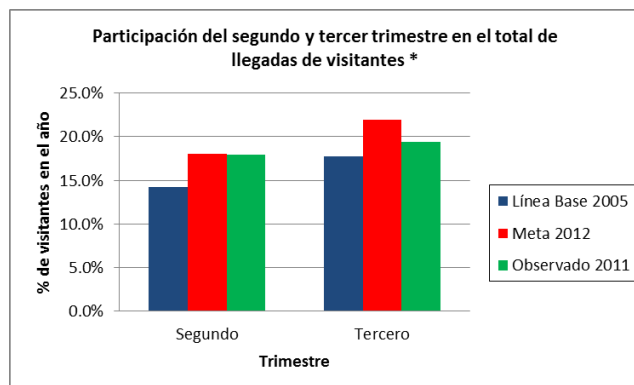
PROYECTO UR-L1018 (Préstamo 1826/OC-UR) Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos

Indicadores Claves de Efectos Directos del Programa

1. Los ingresos brutos por turismo receptivo aumentan

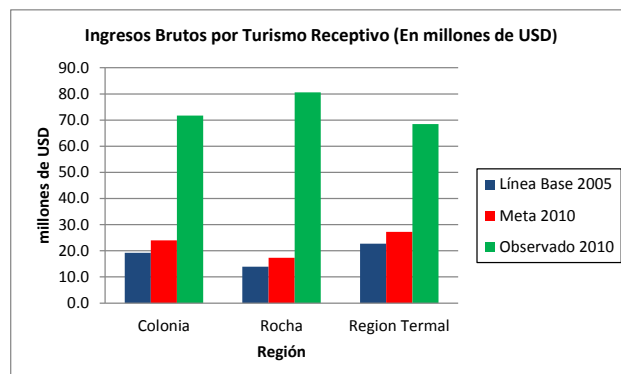


2. Cambios en el patrón estacional de la demanda con una mayor participación del segundo y tercer trimestre en el total de llegadas.

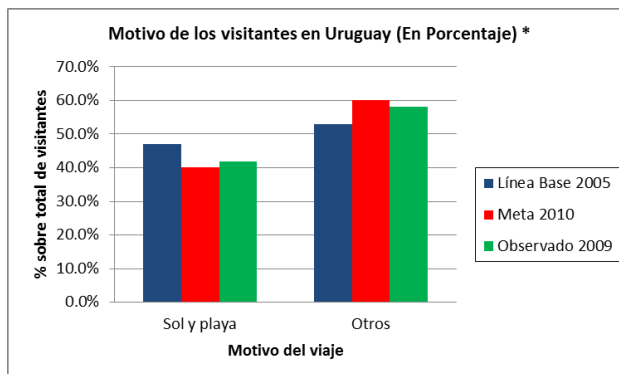


*Estos son los trimestres en los cuales el Turismo en Uruguay es más bajo

3. Los ingresos brutos por turismo receptivo aumentan en 2010

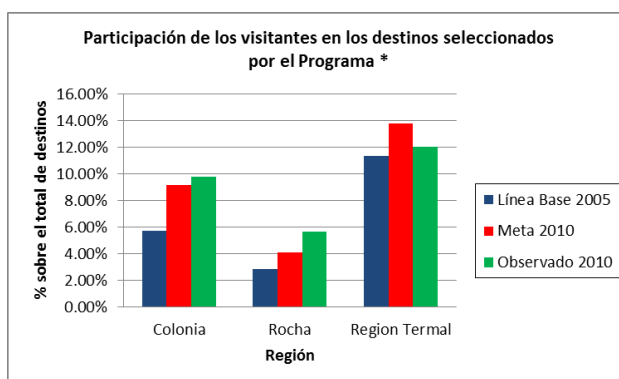


4. Diversificación en los motivos de los visitantes al Uruguay cambia porcentualmente



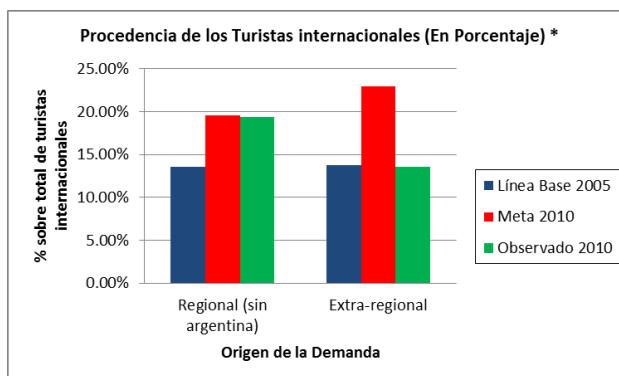
* El programa planteaba diversificar los productos turísticos más allá de aquel mayoritario representado por el "Sol y Playa"

5. Aumenta la participación sobre el total de destinos visitados en el país



* El Programa pretendió diversificar el turismo fuera de destinos tradicionales como Punta del Este y Montevideo.

6. Aumenta la diversificación en la procedencia de turistas internacionales



* El Programa pretendió aumentar el número de los turistas extra-regionales

ANEXO 4

Resumen de Productos del Programa

Uruguay, un País por Conocer - BIDtv: <http://vimeo.com/36113898>

Componente 1: Se estructuran y promocionan nuevas ofertas en los tres destinos turísticos seleccionados

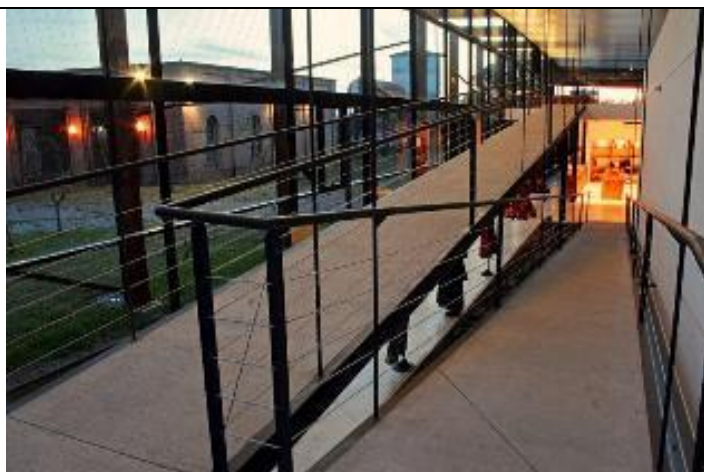
Obras realizadas:

1) Centro de Bienvenida, Interpretación y Turismo (BIT) de Uruguay (en Colonia).

<http://www.bitcolonia.com/>



Previo a la construcción (Predio)



Centro BIT finalizado (Rampa)



Centro BIT finalizado (Exterior Nocturno)



Centro BIT Finalizado (Fachada)

2) Puerta de Cabo Polonio (en Rocha)

<http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/3084-puerta-del-polonio>



Entrada anterior Instalación provisoria (Antes)



Durante la construcción (Terminal)



Puerta de Cabo Polonio (Finalizada)



Entrada Información, Cafetería, Embarque, Baños



Centro de Interpretación de Cabo Polonio



Centro de Enfermería (Dentro de Cabo Polonio)

3) Ventorrillo de la Buena Vista (en Lavalleja)

<http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/2546-ventorrillo-de-la-buena-vista>



Ventorrillo de la Buena Vista (Antes)



Ventorrillo de la Buena Vista (Finalizado)



Ventorrillo de la Buena Vista (Entrada)



Ventorrillo de la Buena Vista (Alojamiento)

4) Estación Fluvial de Villa Soriano, ex Hotel Olivera (en Soriano)

<http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/3172-estación-fluvial-de-villa-soriano-avances-en-las-obras-de-recuperación-del-antiguo-hotel-olivera>



Ex Hotel Olivera (antes de la obra)



Estación Fluvial terminada

5) Puesta en Valor en Termas de Arapey (en Salto)

<http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/2984-oficina-minturd-en-salto>



Termas de Arapey (Vestuarios Exteriores antes)



Termas de Arapey (Vestuarios Exteriores Después)



Termas de Arapey (Piscinas)



Termas de Arapey (Vestuarios)

6) Centro Terapéutico de Almirón (en Paysandú)

<http://www.turismo.gub.uy/programa-bid/item/2559-centro-terapéutico-almirón>



Centro Terapéutico (Durante la Construcción)



Centro Terapéutico (Finalizado)



Componente 2: Mejora de la institucionalidad turística

1) 6 municipios sensibilizados sobre beneficios y riesgos del desarrollo turístico en el año 3 del Programa

Actividad	Fecha	Participantes
<i>Jornadas de Sensibilización de Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico</i>	<i>De Agosto a Octubre de 2008</i>	<i>182</i>
1- Rocha, Maldonado, Treinta y Tres, Lavalleja	13-14 de agosto y 1-2 de setiembre de 2008	37
2- Montevideo, Canelones y Florida	21-22 de agosto y 5-6 de setiembre de 2008	31
3- Río Negro, Soriano, Colonia y Flores	11-12 y 22-23 de setiembre de 2008	35
4-Tacuarembó, Rivera, Durazno y Cerro Largo	15-16 y 29-30 de setiembre de 2008	43
5- Salto, Paysandú, Artigas y San José	10-11 y 17-18 de octubre de 2008	36
<i>Regiones y sedes de debate</i>	<i>De agosto a diciembre de 2008</i>	<i>418</i>
1- Maldonado-Lavalleja-Rocha: Punta del Este	20/09/2008	37
2-Río Negro-Colonia-Soriano: Las Cañas	28/10/2008	62
3-Canelones-Montevideo-San José: Atlántida	12/11/2008	145
4-Salto-Paysandú: Salto	24/11/2008	32
5-Durazno-Flores-Florida: Durazno	28/11/2008	35
6-Cerro Largo-Treinta y Tres: Laguna Merín	08/12/2008	45
7-Tacuarembó-Artigas-Rivera: Tacuarembó	16/12/2008	62
<i>Reuniones sectoriales</i>	<i>De marzo a mayo de 2009</i>	<i>142</i>
Academia	23/03/2009	11
Ministerio de Turismo y Deporte - Funcionarios	17/03/2009	30
Ministerios y Entes Autónomos	22/04/2009	12
Representantes de las Comisiones de Turismo Departamentales y Nacionales	28/04/2009	21
Directores/as de Turismo	29/04/2009	15
Operadores Turísticos	06/05/2009	7
Asociaciones y Agrupaciones Turísticas	08/05/2010	15

PIT-CNT y Trabajadores	20/05/2009	31
Segunda instancia de debates regionales en las 19 capitales departamentales	Mayo de 2009	270
1- Punta del Este	11/5/2009	14
2- San José	12/5/2009	8
3- Minas	12/5/2009	6
4- Montevideo	13/05/2009	13
5- Rocha	13/05/2009	14
6- Fray Bentos	13/05/2009	6
7-Mercedes	13/05/2009	26
8- Colonia	14/05/2009	22
9- Florida	19/05/2009	11
10- Durazno	20/05/2009	12
11- Tacuarembó	21/05/2009	19
12- Treinta y Tres	21/05/2009	23
13- Cerro Largo	21/05/2009	8
14- Rivera	21/05/2009	16
15- Trinidad	21/05/2009	12
16- Artigas	22/05/2009	3
17- Atlántida	22/05/2009	32
18-Paysandú	26/05/2009	10
19- Salto	27/05/2009	15
Presentación en el CONATUR	2 de Junio de 2009	65

2) Al menos 3 cursos dirigidos a 3 Intendencias en materia de planificación y gestión de desarrollo turístico.

1) Cursos de Capacitación a Funcionarios en Atención al Cliente, Turismo, Informática, Aplicada y Geografía
Desarrollado para las 19 intendencias en 4 sedes
Rocha del 6 de Setiembre a 1 de Noviembre (15 alumnos aprobados)
Atlántida del 6 de Setiembre al 2 de Noviembre (8 alumnos aprobados)
Colonia del 6 de Setiembre al 4 de Noviembre (13 alumnos aprobados)
Tacuarembó del 6 de Setiembre al 5 de Noviembre (16 alumnos aprobados)
2) Cursos de Inglés para funcionarios que trabajan en los Centros de Información Turística
Desarrollado para las 19 intendencias en 4 sedes
Rocha (14 alumnos aprobados)
Atlántida (5 alumnos aprobados)
Colonia (18 alumnos aprobados)
Tacuarembó (15 alumnos aprobados)
3) Cursos de portugués para funcionarios que trabajan en los Centro de Información Turística
Desarrollado para las 19 intendencias en 4 sedes
Salto (48 horas)

Canelones (48 horas)
Rocha (48 horas)
Tacuarembó (48 horas)
4) Cursos de portugués para Atención a Cruceristas en Punta del Este
Grupo de 60 personas, 70 horas de clase por grupo.
5) Curso para guías de turismo de Naturaleza
Desarrollado en todo el país en tres sedes (Río Negro, Tacuarembó y Rocha) con la participación de 108 inscriptos.

3) Manuales editados en el marco del Programa:

<p>Manual de Productos Turísticos</p>  <p>http://www.turismo.gub.uy/publicaciones/item/download/54</p>	<p>Cadena de Valor Turística</p>  <p>http://www.turismo.gub.uy/publicaciones/item/download/317</p>
<p>Plan de Turismo Náutico</p>  <p>http://www.turismo.gub.uy/publicaciones/item/download/51</p>	<p>Guía de Turismo Naturaleza</p>  <p>http://www.turismo.gub.uy/publicaciones/item/download/50</p>
<p>Cambio Climático y Turismo</p>  <p>http://www.turismo.gub.uy/publicaciones/item/download/258</p>	<p>Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009 2020</p>  <p>http://www.turismo.gub.uy/publicaciones/item/download/262</p>

4) Emprendimientos Generados en el marco del Programa por el proceso de incubación (Planes de Negocios Turísticos):

- i) Turismo por el Río Uruguay, Minicrucero “Adiz Cristina”,** (Paseo en Barco); *Salto*
- ii) Palmares de Guaviyú – Complejo turístico** (Hotelería); *Centro Termal de Guaviyú (Paysandú)*
- iii) Altos del Daymán: Boutique Hotel Termal & SPA** (Hotelería); *Paysandú.*
- iv) Hotel del sol** (Hotel de la Tercera Edad); *Termas del Daymán (Salto)*
- v) INAS Art Hotel** (Hotelería); *Ciudad de Salto (Salto)*
- vi) Toro Eventos Deportivos** (Organización de Eventos Deportivos); *Paso de los Toros (Tacuarembó)*
- vii) Servicios de Guía de Turismo y Actividades Turísticas;** *Paso de los Toros (Tacuarembó)*