Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Aumento de la Competitividad Territorial a partir del Turismo de Negocios

Nro. Proyecto: BR-M1049 - Nro. Operación: ATN/ME-11213-BR

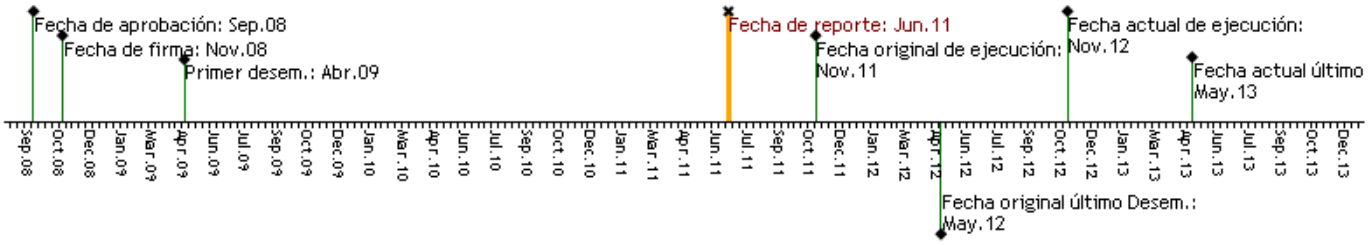
Propósito: El propósito es aumentar el número de turistas de negocios y el ingreso por turismo, articulando a este sector con otros que están vinculados comoson el de realización de eventos, ferias, artesanías y modas,bajo un modelo de concertación público privado y un enfoquede desarrollo territorial.

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

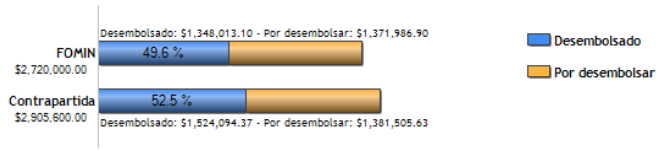
Agencia Ejecutora: Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo RegionalMinas Gerais

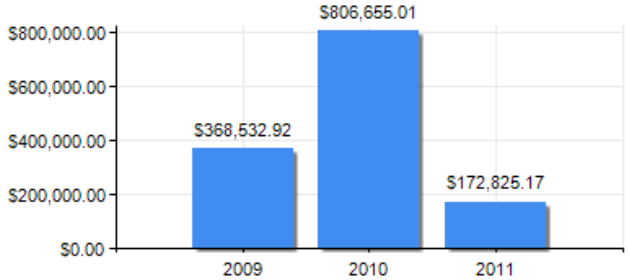
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Brito, Luciana Botafogo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

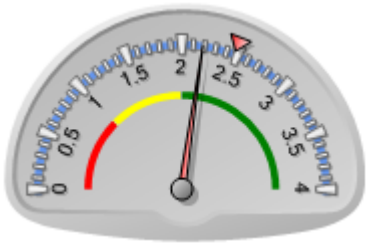


RECURSOS

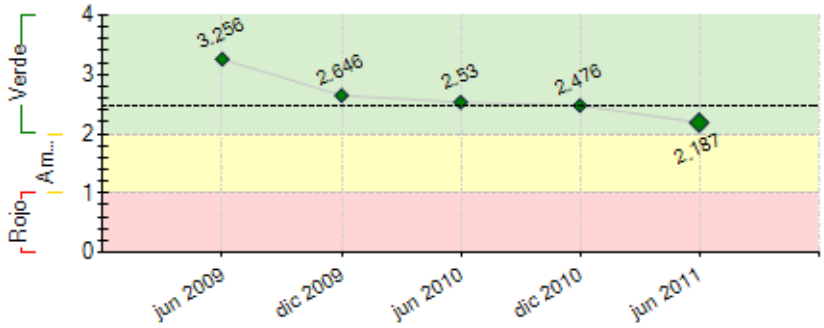




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

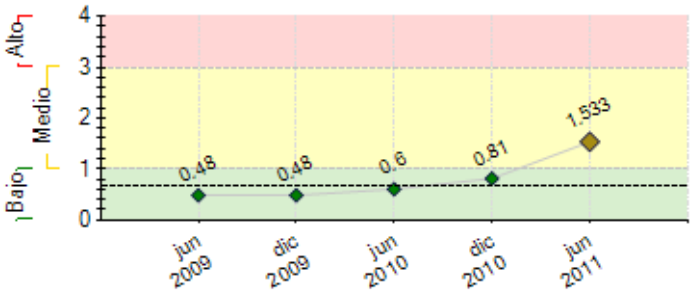


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.187
Promedio FOMIN: 2.475



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.685

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

O Programa iniciou-se com a formação de uma metodologia de trabalho em rede cooperada de serviços. Em função da metodologia adotada e do ineditismo, os resultados até o inicio de 2010 ficaram aquém. Com isso, o Organismo Executor fez analise crítica sobre os rumos do Programa e identificou que as metas de propósito e finalidade não seriam alcançadas. Com a validação da Avaliação Intermediária do BID, foi feita reformulação estratégica do Programa, levando em conta as lições aprendidas dos 18 meses anteriores, para atingir o grupo final de beneficiários: as PME's. Entre as mudanças tivemos a reestruturação do fluxograma de apoio à captação e realização de eventos, que é ferramenta base da metodologia em rede, e oficinas para desenhar os processos de trabalho das partes deste fluxograma. Toda essa ação contou com uma participação maior direta de PME's e de técnicos das entidades. A estratégia do Programa a partir de então foi finalizar a metodologia para implementá-las com as PME's (empresas associadas e não associadas), mas sem desconsiderar as entidades de classe. Infelizmente, o Programa passou por restrições financeiras no segundo semestre de 2010, e um pouco no inicio de 2011, o que acarretou em um atraso em algumas ações complementares para a implantação do trabalho em rede. Isso ocorreu por conta do não cumprimento de um marco de desembolso (*HITO*) por parte da SETUR/MG (software de agenda compartilhada).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De fato, o projeto sofreu muito no início de sua execução devido à falta de entendimento dos objetivos finalísticos do projeto por parte das entidades representativas do setor de turismo de negócios, parceiras do programa. O não cumprimento de um Marco Intermediário, causando a interrupção parcial de recursos e a avaliação intermediária finalizada no segundo semestre de 2010 foram importantes instrumentos para ajustar as atividades do programa e reorganizar os interesses de cada entidade parceira com vistas ao cumprimento dos objetivos originais do projeto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

O trabalho entrou 2011 com maior envolvimento estratégico da PROMINAS e BELOTUR, mas ainda necessitando de comprometimento definitivo com o objetivo do Programa, entendendo que é um programa do destino BH, e não da entidade A ou B. Após o detalhamento no final de 2010 dos processos do fluxograma, o Programa buscou organizar o conteúdo criado e complementar as lacunas existentes junto aos parceiros/articuladores envolvidos. Além disso, como ações complementares de fortalecimento das entidades previstas para 2010, no inicio de 2011 foram realizados o eco-treinamento, que teve bom resultado de integração entre os articuladores (empresários/ técnicos) de cada segmento/entidade. Também houve uma turma do curso de elaboração de projetos, objetivando prepará-los para apoiar as empresas na captação de recursos via editais. Haverá nova turma quando do lançamento do Edital de Fundos *(matching grants)*. Na parte da metodologia de trabalho em rede, houve ação de capacitação/benchmarking que foi o curso de captação internacional (GMM), em Recife-PE, do qual participaram técnica do Programa, empresa organizadora de eventos, SEBRAE e PROMINAS. A ação valida, de certa forma, o método de trabalho em curso em BH. No nível da coordenação do Programa, houve a retomada dos desembolsos por parte do BID após o cumprimento do marco agenda compartilhada, *hito* sob responsabilidade da SETUR-MG. Na gestão, o Instituto Estrada Real passa a apoiar a coordenação das ações junto com o IEL-MG.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Após um período de atividades parcialmente suspensas devido à interrupção do fluxo financeiro do projeto, no primeiro semestre de 2011 os executores retomaram as atividades de forma mais intensa, principalmente com um envolvimento mais expressivo dos parceiros. A participação do SEBRAE local em atividades de capacitação das MPEs do setor poderá ser fundamental para disseminar as ações em rede previstas no programa.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: El *propósito* es aumentar el número de turistas de negocios y el ingreso por turismo, articulando a este sector con otros que están vinculados comoson el de realización de eventos, ferias, artesanías y modas,bajo un modelo de concertación público privado y un enfoquede desarrollo territorial.	**P.I1**	Média de público por evento na cidade de Belo Horizonte.	1450 Nov 2008	1500 Nov 2010			1700 Nov 2011	0	
	P.I2	Melhoria da capacidade organizativa da rede de turismo de negócios, por meio de uma agenda compartilhada e uma gestão integrada do calendário de eventos.	0 Nov 2008	1 Nov 2010			1 Nov 2011	1 Jun 2011	
	P.I3	Tempo médio de permanência do turista no destino.	5 Nov 2008				7 Nov 2011	5.1 Ene 2011	
	P.I4	Inserir o artesanato mineiro em eventos relacionados aos setores econômicos estratégicos	0 Nov 2008	7 Nov 2010			14 Nov 2011	6 Oct 2010	
	P.I5	Promoção e/ou comercialização do turismo de lazer e/ou do artesanato mineiro nos eventos apoiados pela rede e captados pelo BH CVB e organizadores de eventos de MG.	0 Nov 2008	40 Nov 2010			100 Nov 2011	0	
Componente 1: Desenvolvimento de uma metodologia de captação de eventos de negócios para Belo Horizonte. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Formação e fortalecimento de uma rede público-privada de turismo de negócios (Metodologia Implantada e Revisada)	0 Nov 2008	1 Nov 2010			2 Nov 2011	1 Jul 2010	En curso
	C1.I2	Desenvolvimento de agenda compartilhada.	0 Nov 2008				1 Nov 2011	1 Jun 2011	Finalizado
	C1.I3	Desenho e implementação de uma estrategia comum da rede de turismo de negócios de BH	0 Nov 2008				1 Nov 2011	1 Oct 2009	En curso
	C1.I4	Melhoria da capacidade organizativa	0 Nov 2008	1 Nov 2009			6 Nov 2011	3 Feb 2011	En curso
Componente 2: Articulação do setor de turismo de negócios com setores econômicos estratégicos e com o artesanato. **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Articular a cadeia de turismo de negócios com setores econômicos estratégicos de Belo Horizonte através de projeto piloto	0 Nov 2008	1 Nov 2009			3 Nov 2011	4 May 2010	En curso
	C2.I2	Assistencia na apresentação dos projetos	0 Nov 2008	2 Nov 2009			6 Nov 2011	2 Jul 2010	En curso
	C2.I3	Fundos concursáveis para projetos de turismo de negócios ligado aos setores econômicos estratégicos	0 Nov 2008	2 Nov 2010			8 Nov 2011	2 Oct 2010	En curso
Componente 3: Iniciativas público-privada para a criação e consolidação da imagem de Belo Horizonte e a melhora de sua competitividade territorial.	**C3.I1**	Promover Belo Horizonte como destino de turismo de negócios através da Casa de Minas em São Paulo	0 Nov 2008	2 Nov 2009			15 Nov 2011	1 May 2010	Atrasado
	C3.I2	Realização de evento informativo para promover o envio de propostas para o Fundo de Iniciativas Públcio-Privadas	0 Nov 2008	1 Nov 2009			3 Nov 2011	1 Oct 2009	En curso

Peso: 40%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I3	Assistência na apresentação dos projetos.	0 Nov 2008	2 Nov 2009			8 Nov 2011	2 Abr 2010	En curso
C3.I4	Fundos para iniciativas público-privada	0 Nov 2008	1 Nov 2009			8 Nov 2011	2 May 2010	En curso
C3.I5	Desenvolvimento de campanhas de marketing e promoção para Belo Horizonte realizada na rede público-privada da cadeia de turismo de negócios	0 Nov 2008	1 Nov 2009			2 Nov 2011	1 Oct 2009	En curso

Componente 4: Monitoramento, lições aprendidas e difusão.

Peso: 10%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	Estruturar acompanhamento do programa criando mecanismos de gestão da informação e divulgação	0 Nov 2008	2 Nov 2009			6 Nov 2011	1 Oct 2009	Finalizado
C4.I2	Participação em eventos externos para difusão das experiências	0 Nov 2008	3 Nov 2010			6 Nov 2011	2 Dic 2008	Atrasado
C4.I3	Realização de evento para disseminação de lições aprendidas	0 Nov 2008	2 Nov 2010			3 Nov 2011	1 Oct 2010	Atrasado
C4.I4	Desenvolvimento de uma linha de base	0 Nov 2008				1 Nov 2011	1 Oct 2009	Finalizado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas cumplida	5	May 2009	5	Oct 2009	Logrado
H1	[*] A estrutura de Execução do Programa estará implantada e em operação	1	May 2009	1	Sep 2009	Logrado tarde
H2	[*] Linha de Base Definida	1	Jul 2009	1	Jun 2009	Logrado
H3	[*] Definidos mecanismos de gestão da informação, monitoramento e divulgação	1	Jul 2009	1	Jul 2009	Logrado
H4	A Rede estará estabelecida e Consolidada	1	Nov 2009	1	May 2009	Logrado
H5	Evento Informativo Realizado	1	Nov 2009	1	Feb 2010	Logrado
H6	Propostas recebidas	4	May 2010	11	Abr 2010	Logrado
H7	[*] Projetos dos 3 fundos estarão executados	4	Nov 2010	4	Nov 2010	Logrado
H8	Propostas Aprovadas	2	Nov 2010	6	May 2010	Logrado
H9	[*] Agenda de captação de eventos criada.	1	Jun 2011	1	Jun 2011	Logrado
H10	[*] Estudo da Oferta e Demanda do Destino.	1	Sep 2011			
H11	[*] Eventos de negócios executados em rede dentro da metodologia.	3	Dic 2011			
H12	[*] A rede estará formalizada	1	Abr 2012			
H13	[*] Outras Proposta Aprovadas	2	Abr 2012			
H14	[*] Processos executados dentro do fluxo.	8	Sep 2012			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Oposición comunitaria o política

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Novos atrasos na entrega de Marco Intermediários do Projeto cuja execução esteja a cargo de parceiros, principalmente sob responsabilidade das secretarias de governo. Em especial, o estudo de oferta e demanda + plano estratégico de captação de eventos de BH está sob responsabilidade de contratação da BELOTUR, que tem um convênio com a SETUR para essa ação. O prazo deste marco é 15/09/2011 e até agora não temos a empresa/fornecedor contratado.	Alto	Avaliar com FUMIN alternativas para retirar de forma definitiva os marcos intermediários de desembolso de ações que não estejam sob responsabilidade direta do Organismo Executor (IEL/FIEMG)	Especialista FUMIN
2. Risco de insustentabilidade pós-programa no caso de não existir uma alternativa clara de gestão integrada (público-privado) a partir da execução do fluxograma de captação de eventos (1º semestre/2011)	Medio	Será realizado um seminário de sustentabilidade com o envolvimento dos beneficiários, no qual serão apresentadas e discutidas ao menos 2 alternativas de gestão do trabalho em rede (fluxograma de captação de eventos) após a finalização do programa.	IEL
3. Risco de quebra da integração dos setores beneficiários do Programa, ou seja ruptura do trabalho em rede por um ou outro setor , em função da mudança de presidencia das entidades representantes dos setores e entidades públicas (BELOTUR e PROMINAS).	Bajo	Durante as oficinas de sustentabilidade do Programa trabalhar o tema: sustentabilidade da cultura do trabalho em rede nas entidades. Para isto os beneficiários deverão ter percebido resultados positivos advindos do tabalho em rede e ao mesmo tempo reconhecer a importância da participação e permanência dos demais setores para a sustentabilidade dos impactos positivos advindos do trabalho em rede. Ao mesmo tempo será fundamental trabalhar a necessidade de considerarem no processo de escolha dos presidentes das entidades, aqueles que demonstrarem respeito e valorização pelo trabalho em rede. Os parceiros estratégicos BELOTUR e PROMINAS já estão alinhados e trabalhando com o conceito de rede.	IEL

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

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 mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	A rede necessitará de uma estrutura de gestão própria. Ainda não está definido o custo total desta estrutura e a forma de recuperação de custos. Está previsto para o segundo semestre de 2011 um seminário de sustentabilidade para definir este aspecto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para o seminário de sustentabilidade estão sendo identificadas, junto com os parceiros envolvidos na coordenação do Programa, as alternativas (entidades/instâncias) com seus pontos fortes, pontos fracos, interesse da opção de alternativa em ser a liderança pós-programa, custo de manutenção de ações mínimaspara apoio ao trabalho em rede, entre outros. A partir disso, será feita uma reunião com o Conselho Diretor para avaliar e validar essas alternativas levantadas, em especial as implicações institucionais e políticas da escolha de uma ou outra alternativa de liderança. Feito isso, serão realizadas reuniões com a direção de cada alternativa identificada para apresentar em detalhes a possibilidade e verificar o interesse e a possibilidade de fato de ser a liderança pós-programa. No seminário de sustentabilidade serão realizados painéis para discutir as alternativas com os beneficiários (parceiros/entidades/PME's envolvidas) e aprovação em plenária final. Com essa definição, o Programa terá condições de preparar até o final de 2012 a liderança para exercer o seu papel e suporte e monitoramento do trabalho em rede em BH e região.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Divisão de responsabilidades entre os parceiros – O Programa teve, durante sua primeira fase (novembro /08 a maio/10), um envolvimento grande por parte dos presidentes das entidades, mas baixo dos técnicos e empresários. Isso afetou consideravelmente na condução do Programa, e foi um dos motivos da reformulação estratégica feita no final de 2010 e que criou, entre outros, a figura do articulador, destacada em lição aprendida já registrada. Porém, uma definição também importante, com conseqüente exposição para os beneficiários do Programa, foi a divisão de responsabilidades entre os parceiros estratégicos, em especial SEBRAE, SEDE, FIEMG e SETUR. A FIEMG permanece com a condução executiva do Programa, naturalmente, mas tendo como público-alvo os articuladores, técnicos e as PME's. A SETUR ficou com a responsabilidade de atuar junto com nível político-institucional, na relação com os presidentes das entidades que representam os segmentos envolvidos no Programa. Essa função é a de manter atualizado o corpo decisório (função também dos articuladores). A SEDE permanece como suporte às definições sobre as ações de artesanato e o SEBRAE fica claramente no apoio à capacitação das PME's que tem a função de captar eventos. Todos integram, junto com a BELOTUR, o Conselho Diretor do Programa também.	Implementation	Neves, Thadeu Chaves Tolentino
2. Alinhamento periódico com os atores envolvidos na coordenação técnica do Programa – Outro ponto de destaque e que serve de lição aprendida foi a sistematização do repasse e alinhamento de informações. Ao contrário do que acontecia até 2010, os momentos de reunião, validação (e-mail/telefone) com os atores estratégicos do Programa foram mais constantes e participativos. Com o próprio BID/FUMIN a dinâmica se alterou, o que permitiu que a especialista tivesse condições de participar e entender melhor o dia a dia do Programa, sem ter que receber apenas informações mais consolidadas de 6 em 6 meses. Isso foi positivo ainda no que diz respeito ao respaldo que o Programa passou a ter por parte dos parceiros estratégicos, na medida em que eles passaram a vivenciar com mais freqüência as questões positivas e negativas do Programa.	Implementation	Neves, Thadeu Chaves Tolentino
3. Estimulo ao posicionamento dos diversos atores do Programa – Ao longo do Programa, houve a tendência de parceiros e beneficiários entenderem que como a FIEMG é o Organismo Executor do Programa, ela deveria ditar as regras e conduzir o grupo de beneficiários somente. De fato, o Organismo Executor deve colocar em curso as ações planejadas. Mas há responsabilidades de cada partícipe/ator que não vinham sendo assumidos. Ao longo desse primeiro semestre de 2011, aproveitamos as diversas reuniões e ações que tivemos com os beneficiários e parceiros do Programa para deixar claro que todos são parte ativa do Programa. Que cada um deveria assumir sua posição de estar ou não engajado nos resultados do Programa. Foi lembrado que após 2012, não haverá mais BID em BH. Haverá um grupo de instituições e empresas que ajudaram a construir um trabalho e que são responsáveis por fazê-lo se perpetuar pós-programa. Esse discurso repetido foi incorporado pelos articuladores, técnicos e empresários que participam das ações do Programa e hoje temos um grupo que entende o seu papel de protagonista no Programa. A equipe de coordenação do Programa, tanto a do Organismo Executor (FIEMG) como os demais parceiros estratégicos, são vistos como indutores do processo e apoio para a criação da metodologia do trabalho em rede. Mas os beneficiários sabem que depende deles próprios a sustentabilidade do trabalho em rede.	Implementation	Neves, Thadeu Chaves Tolentino
4. Manutenção da metodologia – Uma grande lição aprendida é com relação à manutenção firme da metodologia de trabalho que está em curso e sendo desenvolvida. Desde o meio de 2010, quando houve a revisão estratégica do Programa, com suporte e validação da Avaliação Intermediária do BID, a condução vem sendo feita de maneira satisfatória, porém não sem enfrentar resistências pelos mais diversos motivos. Nas oficinas de detalhamentos dos processos de trabalho do fluxograma de apoio à captação e realização de eventos, por exemplo, a todo o momento surgem sugestões que não tem na prática o objetivo de contribuir para resolver entraves/rupturas existentes, e sim o de tumultuar e desviar o foco, ou porque a mudança do estado da arte atual prejudica o meio de trabalho dessa pessoa, ou por ignorância/desconhecimento da pessoa com relação ao tema. O fato é que as ações de consultoria e de benchmarking realizadas pelo programa, especialmente nos últimos meses, tem dado segurança à coordenação do programa de que o que está sendo desenvolvido em BH é algo inovador, em termos de Brasil, e ao mesmo tempo exeqüível a partir de experiências exitosas com conceito similar em várias partes do mundo. Apesar de não existir um modelo em rede exatamente dentro do mesmo formato do que está sendo criado em BH, as experiências vistas no Canadá, Ásia, Europa, EUA, mostram que o caminho é o correto. E sendo assim, é fundamental que a coordenação do programa mantenha firme a condução da metodologia para atingir os objetivos e metas traçados com os parceiros estratégicos e com os próprios beneficiários. A frase que costumamos dizer a eles é: "se vocês soubessem o que e como deve ser feito, não existiria esse Programa".	Implementation	Neves, Thadeu Chaves Tolentino