Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: El Mercado Central como Motor de Desarrollo Economico y Cultural en Alajuela

Nro. Proyecto: CR-M1013 - Nro. Operación: ATN/ME-11365-CR

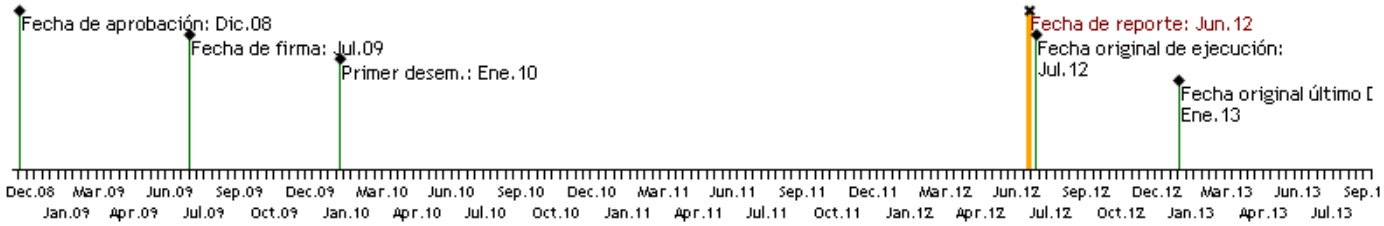
Propósito: El propósito del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos, con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COSTA RICA	COSTA RICA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

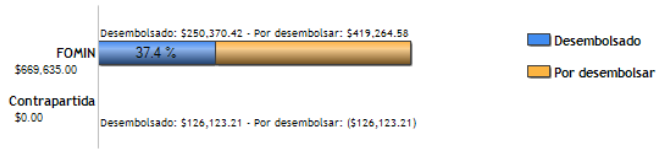
Agencia Ejecutora: Municipalidad de Alajuela

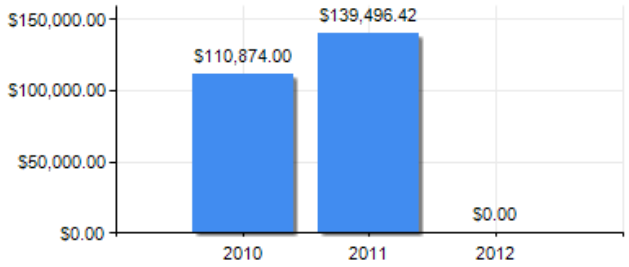
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

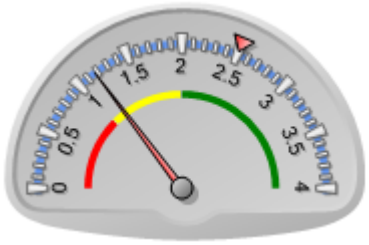


RECURSOS

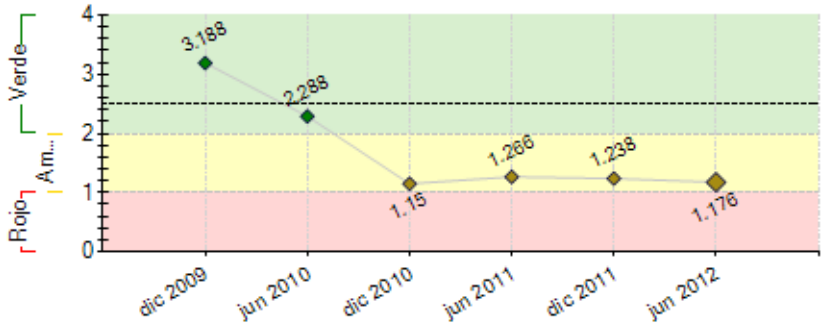




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.176
Promedio FOMIN: 2.505

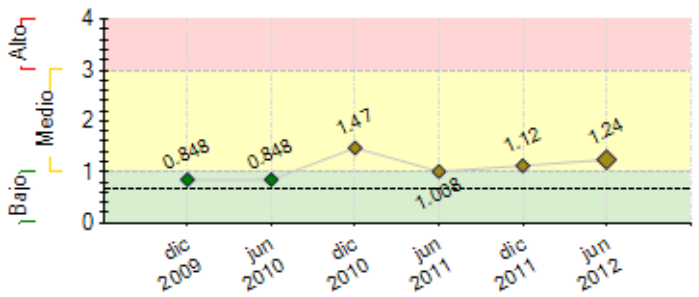


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.652

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Durante el desarrollo del proyecto, se electrificó la primera etapa del mercado. Se firmó un convenio con el Instituto Costarricense de Electricidad para la donación de material para la electrificación del mismo. Se elaboró el cartel y se adjudicó la electrificación de 3 etapas más y se resolvieron las apelaciones ante la Municipalidad y ante la Contraloría General, por lo que se espera tener concluidas 4 etapas para setiembre de 2012, dejando pendientes únicamente 2 etapas. MERCASA, presentó el Plan Director y luego de ser aprobado por la Unidad Directiva, se asignaron fondos y se han ejecutado varias de las propuestas. Se cuenta con un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los inquilinos y la mayoría de ellos y sus empleados han sido capacitados en manipulación de alimentos y temas de seguridad. Con fondos propios varios inquilinos están señalizando sus locales de acuerdo a las directrices de MERCASA. El borrador de Reglamento ya fue aprobado por la comisión de asuntos jurídicos del Concejo Municipal y se encuentra en estudio del plenario. A principios de 2012 se tuvo una reunión con autoridades de FOMIN y se establecieron unos hitos que nos permitieran demostrar que efectivamente se están tomando medidas necesarias para cumplir. A finales de año se presentaron los hitos cumplidos. En el año 2010 la Municipalidad invirtió 14,000 dólares en el mercado; en el año 2011 la inversión fue de 94,000 dólares y en el año 2012 se ha presupuestado 550,000 dólares.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La Municipalidad de Alajuela ha hecho serios esfuerzos por mejorar la infrastructura del mercado municipal, en aras de lograr asegurar el inmueble, que es un indicador esencial para continuar el proyecto, y se espera que para finales de octubre 2012 lo logren. Igualmente el Consejo Municipal aprobo el Reglamento del Mercado en agosto 2012, otro elemento clave. La directora del proyecto ha presentado un plan de accion para cumplir con los objetivos del proyecto de dinamizacion comercial del mercado con los comerciantes, y cuenta con el apoyo del equipo de personal interno de la Municipalidad para agilizar los tramites de contrataciones. Estos aspectos permiten reconsiderar el cierre del proyecto en su plazo original.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

(Compra de equipo para fumigar todo el mercado y bomba para drenar cañerías y compra de químicos y venenos para el control de plagas).

Los principales logros alcanzados este semestre fueron: asignación de fondos adicionales por más de 452,000 mil dólares, para la electrificación e implementación de propuestas contenidas en el Plan Director presentado por MERCASA. Entre ellos:

Imagen Comercial del Mercado (precinta publicitaria alrededor del Mercado, Rótulos 4x2 m con el logo del mercado, fachadas en todos los accesos al mercado. Señaletica y Paneles Informativos.

Higiene

Compra e instalación de sonido para todo el Mercado. (70 bafles y equipo portátil para capacitaciones).

Además en el presupuesto 2012 se cuentan con 98,000 dólares para la adquisición de bienes y servicios que ya están en proceso de licitación (oficina administrador, extingidores, cubiertas de zinc, uniformes, fregadora industrial, entre otros).

A pesar que aun no se cuenta con el nuevo reglamento, los inquilinos están cumpliendo con las directrices dadas por el administrador del mercado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El Administrador del Mercado Municipal, y los funcionarios de la municipalidad han efectuado mejoras notables en aspectos tangibles del Mercado, para recuperar el orden administrativo, los cobros, la seguridad e higiene. El Reglamento del Mercado fue aprobado en agosto y el Intituto Nacional de Seguros ha indicado por escrito que al terminar las obras en octubre, asegurara el inmueble. El avance da la oportunidad de considerar reiniciar el proyecto por parte del FOMIN, con una readecuacion de las actividades e indicadores.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito:

El propósito del proyecto es mejorar y adecuar el Mercado de Alajuela, actuando sobre los aspectos comerciales y operativos, con una orientación hacia procesos que aumenten la competitividad de los microempresarios y el mercado como una unidad empresarial conjunta.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Aumento de un 30% de ventas de los locatarios sobre la Línea de base	0	10			30	0	
		Jul 2009	Jul 2011			Jul 2012		
P.I2	El Mercado es económicamente sostenible con base en el nuevo modelo de gestión	30				100	0	
		Jul 2009				Jul 2012		
P.I3	Aumento de un 30% de clientela sobre la línea base.	0	10			30	0	
		Jul 2009	Jul 2011			Jul 2012		
P.I4	90% de los locatarios se encuentran afiliados a ASIMA	0				90	0	
						Jul 2012		
C2.I1	Al menos un 70% de los clientes muestran satisfacción con los nuevos servicios ofrecidos por el mercado							
						Jul 2012		
C2.I2	Al menos un 80% de los inquilinos muestran satisfacción con las actividades de promoción realizadas por el ente gestor.							
						Jul 2012		
C2.I3	Al menos un 5% de los ingresos del mercado se destinan a inversiones en el mercado.	0				5		
						Jul 2012		
C2.I4	Sistema eléctrico renovado y el mercado se encuentra asegurado	0				1	1	En curso
		Jul 2009				Jul 2010	Jun 2011	
C3.I1	ASIMA cuenta con un plan de negocio en ejecución	0				1	0	Atrasado
						Jun 2011	Jun 2011	
C3.I2	Los comerciantes realizan acciones comerciales conjuntas	0	20			35		Atrasado
			Jun 2011			Jul 2012		
C3.I3	Los locatarios reflejan mejoras en sus relaciones con proveedores							
						Jul 2012		
C4.I1	El material audiovisual ha sido difundido en al menos 10 eventos	0				10		
						Jul 2012		
C4.I2	Al menos 30 mercados minoristas de la región son sensibilizados sobre la importancia de adaptar los mercados a los nuevos hábitos de consumo.	0				30		
						Jul 2012		

Componente 2: Adecuación y fortalecimiento del Mercado en su gestión operativa ycomercial

Peso: 45%

Clasificación: Insatisfactorio

Componente 3: Dinamización de la actividad comercial y gestión de loscomerciantes

Peso: 40%

Clasificación: Insatisfactorio

Componente 4: Difusión y escalabilidad de la iniciativa

Peso: 15%

Clasificación: Insatisfactorio

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	Ene 2010	1	Ene 2010	Logrado
H1	Asignación presupuestaria, RO proyecto aprobado por el Concejo Municipal, designación de representantes autorizados, apertura de cuenta bancaria en dólares, liberación de recursos, convenio con PIMA, convenio con ASIMA, primera etapa de mejoras en sistema eléctrico implementada	3	Mar 2010	3	Ene 2010	Logrado
H2	Contrato suscrito con MERCASA y plan de trabajo	1	May 2010	1	Oct 2010	Logrado tarde
H3	30% de los locatarios capacitados en gestión empresarial y al menos 2 dos proyectos asociativos financiados con el fondo concursable.	2	Sep 2010	1	Ago 2010	No Logrado
H4	Al menos 2 campañas de comercialización conjuntas realizadas	2	Ene 2011	0	Ene 2011	No Logrado
H5	Diseño de un plan de mejora y adecuación del mercado, incluyendo mezcla comercial, dimensionamiento, diseño de tramos, plan comercial-financiero, planes de: seguridad e higiene, aprovisionamiento, señalización y nuevos servicios. Reglamento del Mercado consultado y aprobado.	1	Feb 2011	3	Mar 2011	Logrado tarde
H6	70% de los locatarios capacitados en gestión empresarial	1	Jul 2011	0	Jul 2011	No Logrado
H7	Plan estratégico para el Centro Comercial Abierto desarrollado	1	Ene 2012			No Logrado
H8	Plan de mejora y adecuación del mercado implementado en al menos un 70%	1	Feb 2012	1	Jun 2012	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Otros, cuáles?: Aumento significativo en costo de arreglos básicos en infrastructura del Mercado

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. El tiempo requerido para realizar licitaciones y concretar obras en el sector público puede extenderse y no coincidir con la disponibilidad de asistencia técnica	Medio	Preparar los carteles de licitación a inicios de 2011, y asegurar disponiblidad presupuestaria para concretar las obras	Municipalidad de Alajuela
2. Que la población no siente atraída al mercado municipal, por cambios culturales que significan una preferencia por centros comerciales modernos, y la feria semanal del agricultor, que ya tiene cierta trayectoria.	Medio	Analizar bien el comportamiento de los compradores de diferentes edades y estratos socioeconomicos para diseñar e implementar las estrategias comerciales apropiadas, y velar por las condiciones del entorno. Se realizó un diagnósitco que ha permitido tener el pefil de las personas que compran en el mercado, los principales productos que adquieren y el monto que gastan.	Coordinador del Proyecto y Municipalidad
3. La falta de espacio de estacionamiento en	Medio	Las actividades del proyecto contemplan servicios de acarreo y	Municipalidad de Alajuela

el casco central de Alajuela puede inhibir mayor flujo de clientela.		servicio a domicilio como alternativas a la ocurrencia de este riesgo. Se está permitiendo el estacionamiento en la cuadra del mercado.	
4. Cambios en el liderazgo en ASIMA pueden afectar los canales de comunicación entre la Municipalidad y los locatarios	Medio	Preparar mecanismos de comunicación efectiva que corresponden adecuadamente al nivel educativo de la mayoría de los locatarios. Empoderar al administrador del mercado y contar con un reglamento claro para todas las personas	Coordinador del Proyecto y Municipalidad

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[X] tarifas inadecuadas	es importante establecer para el proximo quinquenio las tarifas a un nivel suficiente para asegurar el mantenimiento y mejoras fisicas y operacionales del Mercado

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para lograr la sostenibilidad del proyecto, se logró que todos los inquilinos acepten el aumento quinquenal y que paguen en las cajas de la Municipalidad. Se recuperó el 100% de los pagos que los inquilinos habían hecho en el juzgado Se continuó empoderando al Administrador del Mercado, para que desarrolle su trabajo con el apoyo total de la Alcaldía. Y se designó a un asesor principal del despacho para que apoye todas las gestiones del mercado.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La participación en un proyecto co-financiado por el BID/FOMIN resultó tener un efecto motivacional para organizar un equipo de trabajo municipal, y el uso de hitos de desempeño ha permitido alcanzar mejoras con medidas concretas y medibles con recursos municipales.	Implementation	Murray, Betsy *[FOMIN]*
2. El diseño del proyecto no dimensionó adecuadamente los costos para acondicionar el inmueble del Mercado, que estaba en estado deteriorado, y no asegurado contra eventos catastróficos. Esto causó un desfase crítico en las actividades. Para proyectos en que la infraestructura sea un componente esencial para poder ejecutar las actividades de asistencia técnica y capacitación, los temas de infraestructura deben resolverse antes del inicio del proyecto, o estar en un estado avanzado de ejecución.	Design	Murray, Betsy *[FOMIN]*
3. Para el desarrollo de proyectos con el sector público es importante tener presente desde el diseño del proyecto, los procedimientos administrativos ya que en algunos casos involucran a otras instituciones gubernamentales por lo que se requieren de tiempos adicionales que pueden retrasar su ejecución. También tiene que preverse en casos de licitaciones las posibles impugnaciones. En el presente proyecto no fueron contemplados, y esa ha sido una de las principales causas del atraso en el desarrollo del proyecto.	Design	González, Lorena Anaité
4. Para el desarrollo del proyecto ha sido fundamental el apoyo de los distintos departamentos de la Municipalidad, por lo que al haberse constituido una Unidad Directiva, integrada por distintos departamentos, ha facilitado la ejecución del mismo.	Implementation	González, Lorena Anaité