

MEJORAMIENTO Y MODERNIZACIÓN DEL MERCADO MUNICIPAL DE ESTELÍ, NICARAGUA, AVANZA CON EL ESFUERZO DE TODOS.

*Arq. Leonardo García A.
Municipalista
Colaborador de la Cooperación Austríaca.*

1. INTRODUCCION

El municipio de Estelí es un territorio del norte de Nicaragua, rodeado de cerros y montañas, comunica la frontera norte con Managua por medio de la carretera Panamericana. Tiene una población de unos 120,000 habitantes aproximadamente.

Ante la necesidad de mejorar las instalaciones del mercado Alfredo Lazo de la Ciudad de Estelí, la Cooperación Austríaca dinamizó la concreción de un proyecto con un enfoque bastante integral, que aborda los principales problemas del mercado, con propuestas de soluciones, que se convierten en metas ambiciosas, tanto para el Gobierno municipal, como para todos los involucrados en la ejecución del proyecto. Este proyecto comienza en Febrero 2009 y está proyectado terminar en Noviembre 2010.

2. ANTECEDENTES

El Mercado Alfredo Lazo, fue fundado en el año 1983, como una Terminal de buses, complementada con otros servicios, como comedores, refresquerías y venta de productos perecederos. Las instalaciones eran una base de operaciones de unidades de transporte, desde la Ciudad de Estelí hacia diferentes destinos.

Este mercado comenzó con 20 comerciantes, pero creció rápidamente especialmente por el auge de productos perecederos, hasta tal punto que hoy en día se contabiliza un 80% de comerciantes dedicados a esta actividad, dentro y fuera de las instalaciones del Mercado.

Con el tiempo la capacidad de las instalaciones fue rebasada por la presencia de muchos vendedores, quienes ascienden actualmente a unos 400 cabezas de familias, aproximadamente, y dependen directamente de las operaciones empresariales del mercado. No todos estos comerciantes están legalizados o están al día con sus obligaciones fiscales.

[Escribir texto]

En los últimos años, en Estelí han surgido nuevas y modernas formas de comercio minorista, como supermercados y estaciones de autoservicios, ferias, ventas callejeras, lo que ha generado una fuerte competencia a los comerciantes y mercaderes, quienes enfrentan una baja en las ventas.

A pesar de esto, el mercado municipal Alfredo Lazo continúa siendo el más importante centro comercializador de productos perecederos, lo que lo caracteriza ampliamente. Este mercado ofrece productos frescos con gran variedad de opciones y a precios razonables, un trato personalizado al cliente, que permite una negociación o regateo con posibilidad de rebaja. El proyecto está haciendo énfasis en este tipo de aspectos.

Una característica organizativa y funcional de este mercado consiste en que hay presencia de comerciantes mayoristas, que juegan un papel fundamental en la vida del mercado, ya que son los principales proveedores de productos, especialmente perecederos, financian algunas operaciones mercantiles, poseen camiones para transportar sus productos, pero también juegan un rol de minoristas, al distribuir sus productos de las dos formas, al mayoreo y al detalle. Los comerciantes mayoristas son un 10% del total de comerciantes minoristas.

Posiblemente el proyecto está generando un ordenamiento que alcanza a los mayoristas, debido a que se ha acelerado el interés por construir su propio mercado en los últimos meses, habiéndose dado pasos importantes en esta dirección, como lo es la compra de un terreno de 2 manzanas, la formulación de un proyecto de mercado de mayoreo, gestiones administrativas y la búsqueda de recursos financieros que permitan construir tan importante obra. Este mercado tiene un sentido estratégico, debido a que es el suplidor de toda la región de Las Segovias y otras regiones cercanas.

Otro detalle interesante de este mercado es que los comerciantes que lo conforman tienen diferentes orígenes, en su mayoría, residentes locales, pero también hay comerciantes que vienen de otras ciudades, algunos de ellos no cumplen con sus obligaciones fiscales. Hasta hoy la mayor actividad comercial se produce en las propias calles aledañas al mercado y con menor dinámica dentro del edificio del mercado.

3. PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Los problemas que ha enfrentado el Mercado Municipal Alfredo Lazo, hasta antes de ejecutar el proyecto, se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

3.1) Ámbito Físico – Espacial:

En este ámbito se observaban 4 problemas fundamentales:

Alta concentración de vendedores y compradores, estacionarios y ambulantes

Un medio ambiente deteriorado e insalubre

[Escribir texto]

Infraestructura sub.- utilizada, mal distribuida y con servicios básicos deficientes.
Conflictos de uso del suelo (circulación peatonal y vehicular; venta de alimentos en las calles)
Falta de medidas adecuadas de prevención de desastres (incendios, otros)
Movilización incorrecta de personas y mercaderías
Espacios contaminados con techo de asbesto cemento

3.2) Ámbito Político – Administrativo:

Vendedores, comerciantes, que se oponen al cambio.
Organizaciones sociales demandan cambios, señalándose elementos de injusticia, inseguridad, incertidumbre y problemática social.
La organización municipal con poca capacidad económica y humana, enfrentando demandas de solución de problemas importantes del mercado
Administración débil con dificultades de resolución de problemas del mercado.
No hay participación de los comerciantes en la administración del servicio.

3.3) Ámbito Social:

Esta es la problemática más compleja que enfrenta el mercado:
La población de comerciantes posee un nivel académico bajo, bajos ingresos económicos, agudos problemas de salud, mala nutrición, conflictos familiares, altos índices de violencia intrafamiliar o doméstica.
Las condiciones anteriores facilitan la prostitución, el alcoholismo, la drogadicción, el trabajo infantil, el abuso infantil.
Existe un alto índice de pobreza
Hay cierto nivel de delincuencia
Hay hacinamiento y promiscuidad
Inseguridad social (informalidad del sector)

3.4) Ámbito Económico:

En el aspecto económico se observan los siguientes problemas:
Una comercialización de productos desordenada y con poco control por parte de la municipalidad
El financiamiento de la comercialización se presenta en condiciones adversas para los comerciantes, lo que pone en riesgo su estabilidad económica y social.
Saturación de la zona del mercado por la improvisación y baja calidad de los locales o por espacios de comercio improvisados, que no cumplen con las normas mínimas de espacio ni de condiciones físicas, sanitarias, de seguridad, circulación, iluminación, aireación, entre otros factores.

[Escribir texto]

Aumento creciente de los costos de operación y mantenimiento en la zona del mercado; y que la municipalidad se ve imposibilitada de cubrir (*mantenimiento vial, recogida de residuos sólidos, control en el pago de impuesto y tasas*)

Se ha estado enfrentando condiciones ambientales bastante deterioradas que no favorece la compra de productos por parte de la población, la que en su mayoría desconfía de la calidad e inocuidad de los productos que se expenden en el mercado. Ante esta problemática se precisa de soluciones diferenciadas, que permitan generar alternativas viables que resuelvan el conjunto de problemas.

4. EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO Y MODERNIZACION DEL MERCADO DE ESTELI

El Proyecto consiste en el desarrollo y ejecución de cuatro grandes componentes:

- ◆ Mejoramiento de la infraestructura del mercado
- ◆ Fortalecimiento organizativo del sector empresarial (Redes sociales)
- ◆ Mejoras en la organización de la gerencia del mercado (Intendencia)
- ◆ Crédito al sector comercio

La visión original del proyecto consideraba solamente las mejoras del edificio existente, que es una nave de grandes dimensiones, con un mezanine, baños en mal estado, inexistencia de iluminación natural o artificial. Este edificio contenía una infraestructura sin mantenimiento por muchos años, un nivel de deterioro que para algunas partes del edificio significaba un agotamiento real, insostenible. El techo del mercado era de asbesto cemento, material peligroso, que causa enfermedades cancerígenas. El cambio del techo fue la primera actividad que solicitaron los comerciantes en la ejecución del proyecto.

Otras actividades principales del proyecto son:

- Creación y fortalecimiento de una empresa municipal del mercado rentable, y capaz de realizar una gerencia efectiva que garantiza oferta de servicios de calidad para los comerciantes del mercado y los clientes.
- El apoyo en la formación de capacidades gerenciales del grupo meta, de la organización contraparte y de la alcaldía
- Fortalecimiento y promoción a las organizaciones, las cuales ofertan servicios especializados para el desarrollo de la pequeña empresa.
- Promoción de la comunicación, cooperación y división de trabajo entre si, y garantizar la calidad de la oferta.
- La sostenibilidad de las intervenciones y con los mecanismos implementados y establecidos.
- El contacto y la comunicación con interlocutores estatales y actores.
- Utilización adecuada de la tecnología para la oferta de servicios.

[Escribir texto]

- Relaciones activas con terceros (por ej. Consultarías especializadas, agencias de la cooperación internacional)
- Integración estructural de las mujeres en contextos institucionales.

De manera general, se deben tomar en cuenta que la modernización del mercado municipal Alfredo Lazo y el desarrollo personal, empresarial y socio organizativo de los actores vinculados al mismo, requiere de una reconversión de aspectos claves tales como infraestructura, servicios básicos, educación, salud, mejoramiento ambiental, equidad de género, readecuación de la oferta de productos, servicios y de la gestión comercial, para lograrlo todo ello implica:

La transformación del Mercado Alfredo Lazo en un verdadero centro comercial popular, es decir en “un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y bien organizados; cuyo tamaño, diversidad comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

Que las acciones de remodelación y mejoramiento físico de las instalaciones, no se limite a la infraestructura propiamente dicha; sino también a aspectos internos (limpieza e higiene, estado general de los puestos, iluminación, distribución de puestos y pasillos, espacios abiertos, señalización, carga y descarga de productos) e incluso reformas en materia de accesos al mercado, tales como espacios de parqueo, iluminación exterior, ornamentación, áreas verdes, acceso a transporte público y privado, depósito de desechos, establecimiento de infraestructura social, etc.

Asegurar el mejoramiento social y la equidad de género, involucrando de forma participativa a hombres y mujeres, incluyendo a grupos en desventaja (mujeres solas, jóvenes, niños personas con discapacidad y a grupos en situación de riesgo: indigentes, alcohólicos, drogadictos, niños abandonados, etc.), diferenciado las intervenciones, cuando así se requiera. El enfoque de género, será un eje transversal a los diversos componentes del proyecto.

Asegurar financiamiento oportuno de bajo costo y de largo plazo para promover iniciativas empresariales de los dueños de puestos en el mercado o de sus familias, especialmente aquellas relacionados con la innovación y la competitividad (a nivel de empresas nuevas se trata del montaje de empresas de recolección, tratamiento, y reciclaje de desechos sólidos, seguridad, reparación y mantenimiento de la infraestructura del mercado, cuidado de infantes, atención médica, entre otras, y a nivel de los empresarios ya establecidos se considera la remodelación de locales, compra de estantes metálicos y toldos, desarrollo de marcas, etiquetado y empaque de productos perecederos tales como carnes, lácteos, frutas, vegetales y granos básicos, acciones de publicidad, compra de equipos y mobiliarios, capacitación a empleados, entre otras iniciativas) .

[Escribir texto]

El impulso a una gestión comercial y social eficiente por parte de los actores directos e indirectos y de la municipalidad. Para ello, se debe fomentar la asociatividad de los actores que intervienen en la dinámica de operación del mercado y que sus acciones conjuntas se traduzcan en el mejoramiento de las relaciones comerciales y sociales que se dan en el mercado.

El desarrollo de estrategias conjuntas en materia de comunicación, publicidad y promoción, que permitan promover la nueva imagen del mercado como un centro líder en la oferta de alimentos perecederos y no perecederos; con una nueva y renovada oferta de bienes y servicios para atraer a los clientes.

El desarrollo de procesos de sensibilización de los actores, que permita desarrollar una comercialización de productos y servicios ordenada, eficiente y de bajo costo para la población, así como promover el pago responsable de sus impuestos y contribuciones que permitan dar mantenimiento de las instalaciones del mercado evitando el retorno a las condiciones actuales.

El mejoramiento de las capacidades de administración y gestión de las autoridades del mercado, como elemento clave para el uso eficiente y transparente de los recursos y la generación de procesos de cambio permanente.

Mejorar el comportamiento de la cadena de comercialización, la que jugará un rol esencial en:

La provisión de alimentos inocuos y nutritivos

La promoción de la inocuidad alimentaria desde la producción hasta el consumo

La promoción de la asociación entre proveedores, autoridades locales y consumidores.

La implementación de un enfoque holístico continuo que abarcará todos los niveles, desde la producción hasta el consumo, para asegurar la inocuidad alimentaria en el suministro de los productos.

Impulsar a nivel político, la implementación de normas alimentarias comprensibles y una ejecución coordinada de las mismas, entre las autoridades del mercado, el Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y la municipalidad.

Proveer de la información adecuada a los consumidores y asistencia a los productores, intermediarios y comerciantes de alimentos; para asegurar la inocuidad alimentaria. El consumidor, debe estar atento a los conceptos básicos de la inocuidad alimentaria para manipular adecuadamente los alimentos en el hogar y así también educarse para apreciar los alimentos saludables.

Impulsar acciones de sensibilización, para lograr la formación de alianzas entre todos los actores, lo que incluye a los agricultores, proveedores, comerciantes, vendedores y consumidores.

[Escribir texto]

En forma general, el proyecto tendrá 3 componentes estratégicos:

4.1 Componente Desarrollo gerencial y Físico – Espacial:

Para este componente se pretenden realizar acciones destinadas a:

Fortalecimiento de la gerencia del Mercado Municipal y de los servicios que presta a los usuarios (Comerciantes, productores y empresarios)

Creación de empresa del mercado de Estelí

Planificación participativa de ingresos del mercado

Mejoramiento de los servicios del mercado (Seguridad, Limpieza, otros)

Plan de recolección de basura

Plan de seguridad

Plan de Higiene

Mejor acceso al mercado

Formalización de comerciantes

Actualización del Registro de contribuyentes

El mejoramiento de Infraestructura existente del mercado y naves aledañas.

El ordenamiento vial tanto peatonal como vehicular

El mantenimiento y reparación de las calles internas del mercado

Mantenimiento y reparación de calles laterales al mercado.

Instalación de áreas verdes y áreas comunes (*parqueos, jardines, baños, etc.*)

A la gestión para alcanzar el fortalecimiento de la capacidad administrativa y gerencial de las autoridades del mercado.

4.2 Componente Socio - Organizativo y de Desarrollo Empresarial:

Entendido como el conjunto de todas aquellas acciones destinadas a:

Crear una organización del mercado funcional, autónoma, democrática, que se procure el reconocimiento de toda la población de Estelí.

Elaborar una agenda pública común a todos los empresarios/as que dinamizan las operaciones del mercado y concertada con el gobierno municipal y otros actores claves en municipio.

Promover la asociatividad empresarial mediante la articulación de redes empresariales entre empresarios de actividades económicas similares.

Construir alianzas estrategias empresariales entre los diferentes eslabones que constituyen las operaciones del mercado: producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos.

Promover la responsabilidad social empresarial

Mejorar las condiciones de salud y educación de los actores directos y de sus familias.

Financiar y capitalizar conforme planes de negocios a las empresas existentes dentro del mercado

[Escribir texto]

Fomentar nuevas iniciativas empresariales con énfasis en la innovación, competitividad empresarial y desarrollo social.

Fortalecer las capacidades técnico-administrativas de los empresarios y empresarias.

Fomentar la visión empresarial de los propietarios/as de negocios de tal manera que se conviertan verdaderos gestores de los mismos.

Fomentar la producción y comercialización de alimentos inocuos y saludables

Mejorar las condiciones ambientales e higiénico-sanitarias de sus puestos de venta, del mercado en general y sus alrededores.

Promover el cambio actitudinal de todos los agentes que operan en el mercado.

El establecimiento de un centro de atención infantil

La prestación de servicios de salud

La atención a jóvenes en riesgo y su integración laboral a empresas nuevas (mantenimiento, seguridad, cuidado de parqueo, recolección de basura..)

4.3 Componente - prestación de servicios financieros:

Es el conjunto de todas aquellas acciones destinadas a:

Fomentar el ahorro

Organizar a los comerciantes en grupos o cajas de ahorro y crédito

Impulsar la autogestión y cogestión de fondos de financiamiento

Otorgar créditos a los integrantes del mercado y comerciantes conexos (ambulantes) con modalidades que fortalezcan sus negocios

Introducir nuevos productos financieros (especialmente seguros)

5. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la reducción de pobreza a través del desarrollo de una comercialización de productos y servicios, para los productores locales y población consumidora, de bajo costo, con cumplimiento de estándares de seguridad, calidad de producto e higiene, así como promover una gerencia municipal del mercado moderna con cogestión de los comerciantes, que permita trabajar en condiciones seguras y dignas en el mercado de Estelí.

6. RESULTADOS

- ◆ La Empresa Municipal del “Mercado Alfredo Lazo” funciona con capacidad gerencial y transparencia y oferta a los comerciantes y consumidores servicios de calidad.
- ◆ Infraestructura, acceso y alrededores del mercado, mejoradas de acuerdo al plan de ordenamiento elaborado de forma participativa e institucionalizado.
- ◆ Se han fortalecido las capacidades organizativas y de gestión de los empresarios/as que incrementan su participación en la administración del Mercado Municipal de Estelí y mejoran la calidad de sus servicios.

[Escribir texto]

- ◆ La empresa del mercado y los/las empresarios/as desarrollando acciones de a responsabilidad social empresarial (RSE) a favor de la sociedad general y del medio ambiente.
- ◆ Empresarios/as con negocios ubicados dentro de las instalaciones del Mercado desarrollan capacidades de ahorro y sistema de crédito y mejoran su acceso a servicios financieros.

7. ROLES DE LOS ACTORES DEL PROYECTO

El Gobierno Municipal de Estelí. El gobierno municipal empezó desde 1997 con una planeación estratégica multianual, la cual fue elaborada con alta participación de la población. Estelí tiene en comparación con otros municipios una cuota alta de ingresos por impuestos municipales. Los proyectos promovidos por la alcaldía cuentan con fuerte apoyo de sus ciudadanos.

En un ranking entre administraciones municipales de América latina –estudio del Banco Mundial con apoyo de COSUDE Suiza- la municipalidad de Estelí obtuvo en septiembre 2007 el quinto lugar en relación a parámetros de eficiencia de sus servicios y transparencia administrativa. Además fue dos veces - 1999 y 2006 – elegida por la ONG Ética y transparencia municipio mejor administrado de Nicaragua.

Es un protagonista muy importante en el desarrollo del proyecto de mejoramiento del mercado, a tal grado, que se ha designado a la Vice Alcaldesa en la Contraparte local, como garante de la ejecución de las obras y actividades que la Alcaldía debe cumplir. Este compromiso y entrega al proyecto hace que exista una buena dinámica en el cumplimiento de responsabilidades. El nivel de la autoridad es importante en el impulso de las acciones.

Comerciantes del Mercado Alfredo Lazo. Son los principales beneficiarios y protagonistas del proyecto debido a que son el gremio que vive en el mercado, utiliza sus facilidades, al igual que los consumidores. Desarrollan un papel muy beligerante en el señalamiento de problemas, detalles, y especialmente en el control ciudadano o control social de la ejecución de las obras.

También participan en el proyecto de manera muy activa construyendo una organización sectorial, gremial, que les permite actuar de forma más cohesionados, considerando los intereses del colectivo por encima de los intereses individuales. Se avanza poco a poco en esta materia, debido a que nunca antes habían experimentado un proceso integral, donde además de mejorarse el local, la infraestructura, los servicios, la circulación, se está mejorando la iluminación, la ventilación, el trato humano entre comerciantes y con los consumidores, además de fortalecerse las relaciones con la administración o Intendencia del mercado y el Concejo Municipal.

[Escribir texto]

La Cooperación Austríaca. Es un pilar importante en la ejecución del proyecto, ya que provee los recursos financieros, asistencia técnica, dirección y coordinación del proyecto, asistencia a los comerciantes en capacitación, créditos, organización, autoestima, valores humanos, técnicas de mercadeo, contabilidad básica, entre otros temas.

Los Consumidores. El público consumidor siente los cambios que se están desarrollando en el mejoramiento del mercado, debido a que al comienzo de la ejecución del proyecto, (Marzo 2009) se recibieron muchas críticas y señalamientos negativos, o bien, expresiones apáticas en contra del proyecto. Esa situación ha cambiado drásticamente en este año 2010.

8. CONCLUSIONES - SITUACION ACTUAL

- ◆ Como una valoración muy general de la situación del proyecto, un año y medio después de iniciadas las actividades de mejoramiento y modernización del Mercado Alfredo Lazo, la situación es diferente, el edificio se ha mejorado notablemente, está más limpio, se repellaron las paredes, se pintaron con los colores que escogieron los comerciantes, se remodelaron totalmente los servicios sanitarios, se ha fortalecido la seguridad con nuevos portones de hierro, los módulos del edificio existente se han humanizado, están más decentes que hace un año, se mejoraron los accesos, dotándose de rampas para facilitar el acceso y circulación de personas discapacitadas.
- ◆ En los baños se hizo algo semejante, proveyéndose de condiciones apropiadas para el acceso y circulación de sillas de ruedas.
- ◆ Los comerciantes se han logrado organizar en Redes, recibiendo capacitación sobre distintas materias como relaciones humanas, conocimientos básicos empresariales, ahorro, crédito.
- ◆ Se ha logrado enfrentar el problema de la basura en el mercado, aunque todavía no funciona un sistema de aseo que le de respuesta organizada y coherente a los residuos sólidos, que en su mayor composición son orgánicos.
- ◆ El aseo de las calles y pasillos del mercado se ha mejorado, debido a que se fortaleció la Intendencia con una persona que se encarga de poner en marcha varios mecanismos de control.
- ◆ El proyecto comenzó con una base de información muy débil, ya que no existía ningún diagnóstico del mercado, no había indicadores, ni cifras exactas de la gestión del servicio. El nivel de morosidad ha sido alto históricamente y el mercado como servicio público no ha sido autosostenible. La Alcaldía tiene que subsidiar la brecha entre los ingresos y los egresos.

[Escribir texto]

- ◆ La Intendencia no tiene un nivel de autonomía administrativa, financiera o funcional que le permita funcionar como una empresa municipal. Su organización responde a una jerarquía vertical donde la autoridad superior es el Concejo Municipal, el Alcalde, la Vice Alcaldesa, luego están los Directores específicos y la Intendencia del mercado. El jefe del Intendente es el director de servicios municipales, coordinándose al mismo tiempo con otras direcciones de la alcaldía, tales como la Secretaría de medio ambiente, la administración financiera, la Dirección de Obras y proyectos.
- ◆ Aun faltan unos meses de trabajo en este proyecto, proyectándose finalizar en el mes de Noviembre 2010. Mientras tanto, al mes de Abril, avanzan los estudios técnicos correspondientes al sistema eléctrico, el sistema hidrosanitario, los cálculos de las reservas de agua potable para el uso y consumo de comerciantes y visitantes, elaboración de planos constructivos, cálculos presupuestarios exactos, ejecución de las últimas obras en el edificio existente.
- ◆ Se han logrado desarrollar una cuantas ferias en el mercado, lo que ha sido un éxito, tanto para los comerciantes como para los consumidores, ya que el principal factor que mueve las ferias, son los precios más bajos que de costumbre.
- ◆ La importancia que le ha dado el Gobierno municipal a la ejecución de este importante proyecto, ha sido vital y ha permitido avanzar exitosamente en todas las actividades.
- ◆ La cooperación de los comerciantes, desde el inicio del proyecto, ha sido factor decisivo en la buena marcha de las actividades, desde las explicaciones iniciales, la elaboración de un Diagnóstico de la problemática, el levantamiento de una base de datos, la actualización de los contratos de arrendamiento de locales, participación directa con aportes en el diseño del nuevo mercado, aceptación de un reglamento de funcionamiento, aportes en la priorización de actividades, buena coordinación con la Alcaldía, entre otros aspectos importantes.

9. PERSPECTIVAS DEL PROYECTO

La dinámica de ejecución del proyecto y la buena relación y coordinación con los comerciantes ha permitido vislumbrar un horizonte ambicioso para este mercado, por ejemplo, el proyecto original no contemplaba la construcción de módulos nuevos. El esfuerzo conjunto que se está desarrollando actualmente considera un mejoramiento integral de todas las áreas del mercado, lo que no se incluía en el proyecto original. Cumplir estas aspiraciones dependen de la disponibilidad financiera, lo que se está analizando y trabajando con toda la seriedad del caso, debido a que no se deben despertarse expectativas que no puedan cumplirse.

[Escribir texto]

En este sentido, el proyecto ha mantenido un nivel de información y comunicación muy de cerca con el sector de comerciantes usuarios del mercado, de tal manera que forman parte del Equipo de Coordinación, representando al poder ciudadano organizado del mercado.

Lecciones que se están aprendiendo:

- ◆ Los proyectos deben formularse de la forma más detallada posible, para prever la mayor cantidad de actividades, metas y resultados.
- ◆ La firma de un Convenio señala las reglas del juego en la ejecución del proyecto.
- ◆ La participación ciudadana, de los beneficiarios directos es muy importante, especialmente en este proyecto, donde el sector comercio juega un papel muy relevante en el desarrollo del municipio y de la región. La representatividad de este sector debe proveer de insumos, tanto a los otros actores, como a sus representados.
- ◆ La asistencia técnica es un factor que no se puede descuidar, especialmente en la capacitación a los comerciantes y en la coordinación con la Alcaldía.
- ◆ La ejecución de obras, disposición de personal, mano de obra, apoyo logístico de parte de la Alcaldía ha sido un aspecto que ha permitido avanzar con buen paso en el proyecto.
- ◆ La aplicación del concepto de flexibilidad en la ejecución del proyecto ha permitido avanzar más rápido, especialmente en las acciones administrativas, desembolsos, toma de decisiones, especialmente en las obras de infraestructura, dotación de equipos, entre otros.