

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza -	Fecha de Visita*		
APOYO Y FORTALECIMIENTO AL SISTEMA PRODUCTIVO AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL APÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	Día	Mes	Año
	20	11	2009

**Como fecha de referencia del informe se toma el último día de la visita formal de monitoreo a la alianza en campo.*

Organización Gestora Regional a cargo del monitoreo	FUNDACION CODESARROLLO											
Nombre monitor responsable	Maribel Acevedo A											
Número y año del convenio de alianza	Número			C.A. 006/06			Año			20 de junio de 2006		
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día	3		Mes	03		Año	2006				
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día	22		Mes	12		Año	2007				
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día			Mes			Año					
Vigencia del POA de referencia	Mes	8		Año	2006		Mes	12		Año	2007	
Periodo al que corresponde el informe**	Día	23	Mes	07	Año	2009	Día	20	Mes	11	Año	2009
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	25	Mes	09	Año	2006	Antigüedad de la alianza- Meses			38		
Organización de Productores a cargo de la alianza	Unión Temporal Alianza Apícola de Antioquia											
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***												
Otras OGA's que han acompañado la alianza	Créame-Incubadora de Empresas											
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	BIOPEC - TECNIABEJAS											
Aliados comerciales retirados	APICA											

** o de sus prórrogas. ** la fecha final es igual a fecha de corte indicada en el encabezamiento de este informe. ***Contados a partir de la fecha del primer desembolso del incentivo modular.*

Resumen de las actividades de seguimiento realizadas en la visita formal de monitoreo así como de las personas y entidades contactadas

Actividad	Lugar - Fecha	Participantes	Resumen de temas más importantes tratados en la actividad y observaciones
Reunión con una base representativa de beneficiarios	San Rafael, Noviembre 20-2009	Miguel A. Sánchez, Bernardo Jiménez, Hernán Sánchez, Carlos Giraldo, Fabián Barrientos, Antonio Gómez, Mario Atehortua, Aníbal Correa, Rosa Margarita Flores, Diomedes Buriticá. OGR: Maribel Acevedo A.	En reunión realizada con 10 productores de la Asociación DAPPCE del municipio de San Rafael, en las instalaciones del hogar juvenil campesino, se realizó el ejercicio de actualización del inventario de colmenas por cada uno de los beneficiarios, igualmente se hablaron temas referentes a la actividad productiva como producción obtenida en este último año. Referente al tema productivo, se informó de las dificultades en la actividad ocasionadas por el fuerte invierno de los últimos años, el cual no ha permitido obtener las producciones esperadas de la Alianza. Con respecto al inicio del fondo rotatorio la OGR realizó un ejercicio de lectura del reglamento de este fondo y aclaró las inquietudes presentadas, hubo compromisos de iniciar efectivamente este fondo y se dejaron compromisos al respecto. Se informó de la propuesta de acompañamiento en trámite con el Ministerio para el componente técnico y empresarial.
Visita a predios u otras actividades de campo	Noviembre-22-2009 Vereda La Piadosa, del municipio de San Rafael.	Luis Demetrio Rodriguez. Miguel Angel Sanchez OGR: Maribel Acevedo A.	Se visitó un apiario donde se ubican las colmenas de la señora Amparo Escobar, beneficiaria de la Alianza. En este apiario se revisaron 34 colmenas de las cuales se cuentan 13 de la Alianza, todas estas se encontraron con reserva de miel, pudiendo afirmar que habrá cosecha para finales de diciembre. Se observaron colmenas con buena población de abejas, con reina activa. Son colmenas fortalecidas con posibilidad de división de núcleos, tienen postura pareja, pero hace falta completar cámaras de miel con marcos, en general el material se encuentra en buen estado, libre de plagas, desyerbado y podado, cada una con cámara de cría y dos medias alzas.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

1.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y Convenio de Alianza*

Metas del establecimiento productivo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalar 900 colmenas en los municipios de San Rafael, Santa Bárbara, Ciudad Bolívar y Betania en el primer año; ▪ Pasar de 900 a 3.300 colmenas en los primeros siete años de la Alianza: Instalar un apiario de 10 colmenas por productor e ir aumentando el número de colmenas anualmente hasta alcanzar 37 colmenas por productor, en el año 7; para el año 2 de la Alianza se debe de llegar a 12 colmenas por productor para un total de 1080 colmenas.
Metas productivas (Producción y productividad): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener 30 kilos de miel por colmena para el segundo año. Obtener 35 kilos de miel por colmena al año, a partir del tercer año. ▪ Incrementar el volumen de miel producidos por los apiarios en 115.5 toneladas de miel y 1.115 kilos de cera en el año séptimo del proyecto.
Otras metas del Componente:

1.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE.

1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

De establecimiento o sostenimiento:

La Alianza entregó 900 colmenas y se inventarió el número de núcleos actuales como se muestra a continuación:

MUNICIPIO DESTINO	NÚMERO DE BENEFICIARIOS		CANTIDAD NUCLEOS		NUCLEOS ACTUALES (2009)
	INICIAL	REAL	PLANEADOS	ENTREGADOS	
SANTA BARBARA	23	23	230	230	170
SAN RAFAEL	19	15	190	190	121
CIUDAD BOLIVAR	20	20	200	200	152
BETANIA	28	28	280	280	272
TOTAL	90	86	900	900	715

El número de colmenas actual es resultado de varios aspectos críticos durante la ejecución del proyecto como:

- Los apicultores beneficiados por la alianza derivan en más del 80% de sus ingresos de otras actividades económicas agropecuarias debido la estacionalidad de la producción directamente relacionada con el comportamiento del clima y a la poca diversificación de la producción lo cual lleva a considerar la apicultura como una actividad económica secundaria para el 95% de los beneficiados. En Betania y Ciudad Bolívar los productores son cafeteros con apiarios con los cuales ajustan sus ingresos en las épocas de producción.
- Aún no hay un manejo técnico especializado de la actividad. Lo que la Alianza brindó fueron dos visitas técnicas a los productores las cuales no fueron suficientes para lograr que los beneficiarios adquirieran un buen conocimiento técnico para el manejo de sus colmenas, aportando esto a la disminución de las colmenas en lo calculado.
- Con relación a la variable climática, la entrega de los primeros núcleos coincidió con la temporada de lluvias de fin año. Esto ocasionó la evasión del 40% de los núcleos en el municipio de San Rafael para haber llegado a tener 114 colmenas en este municipio en la época del primer año de ejecución. Actualmente en este municipio se cuentan

121 colmenas producto del esfuerzo de los productores, lo cuales manifiestan un notable interés en la actividad. El invierno en la región y la falta de conocimientos técnicos básicos es una de las principales causas del no cumplimiento de las metas de la Alianza así como a problemas de ataques de animales y a descuido ante el desestimulo por la ausencia de producción.

- En Ciudad Bolívar se tiene un inventario de 152 colmenas donde solo 2 beneficiarios han cumplido con la meta de aumento a 12 colmenas, los demás beneficiarios tienen en promedio 7 colmenas. La razón que se manifiesta es deficiencia y poco conocimiento en el manejo técnico, calidad del material entregado por la Alianza y desestimulo por la ausencia de producción ante el gran invierno.
- En Santa Bárbara se cuenta con 170 colmenas de la cual aducen ocurrió una gran evasión por el factor clima el cual no permitió floración y así la obtención de polen para la alimentación de las abejas.
- En Betania se ha logrado incrementar el número de colmenas hasta 301, pero debido al clima y a la falta de producción que desestimula la actividad, este número se rebajó a 244, actualmente con el poco verano que se ha presentado en la región se ha logrado incrementar a 272 colmenas.

A pesar de la disminución del número total de Colmenas es necesario aclarar que el aumento de ellas será una actividad que dependerá del estímulo de los productores al obtener producción, ingresos y del acompañamiento técnico que se les dé en dicho proceso.

Productivas (Producción y Productividad):

Inicialmente, para el año uno de la Alianza (2007) la producción calculada es de 200 kilos por productor con 10 colmenas, para un total de 18 toneladas para la Alianza. La producción reportada en el primer año fue de 9.754 kilos en total para un cumplimiento del 54% sobre las 18 toneladas que deberían haber producido. La productividad esperada era de 20 kilos/colmena/año, mientras la promedia real fue de 11 kilos/colmena/año.

Cosecha total del primer año de la Alianza (2007)

Municipio	No Colmenas	Proyección miel	Producción real miel	Promedio miel/colmena
San Rafael	190	3.800	3.178	17
Santa Bárbara	230	4.600	1.599	7
Ciudad Bolívar	200	4.000	1.554	8
Betania	280	5.600	3.410	12
Total	900	18.000	9.741	11

Para el año dos de la Alianza (2008) se esperaba una producción de 30 kilos de miel/colmena/año, por doce colmenas/productor, para un total de producción de miel esperada de 32.4 toneladas al año. Dicho año, el clima no permitió el ciclo normal de producción, calculándose un cumplimiento del 4% de la producción, pues se cosechó miel de manera marginal en los municipios de Santa Bárbara, Betania, y Ciudad Bolívar así:

Cosecha total del segundo año de la Alianza (2008)

Municipio	No Colmenas proyectadas	Proyección miel	No colmenas actual	Producción real miel	Promedio real miel/colmena
San Rafael	228	6.840	161	0	0,0
Santa Bárbara	276	8.280	170	600	3,5
Ciudad Bolívar	240	7.200	146	500	3,4
Betania	336	10.080	244	500	2,0

Total	1080	32.400	721	1.600	2,2
-------	------	--------	-----	-------	-----

Para el año tres de la Alianza (2009) se espera una producción de 35 kilos de miel/colmena/año, por quince colmenas/productor, para un total de producción de miel esperada de 47.2 toneladas al año. A la fecha se tiene un reporte de 5.6 ton debido al invierno y a que solo va la primer cosecha y apenas inicia la segunda cosecha, se calcula un cumplimiento parcial del 11% de producción, pues según la información recolectada de cada organización se ha cosechado miel de manera marginal así:

1er cosecha del tercer año de la Alianza (2009)

Municipio	No Colmenas proyectadas	Proyección miel	No colmenas actual	Producción real miel	Promedio real miel/colmena
San Rafael	285	9.975	121	0	0
Santa Bárbara	345	12.075	170	450*	2,6
Ciudad Bolívar	300	10.500	152	1.220*	8
Betania	420	14.700	272	4.000	14,7
Total	1350	47.250	715	5.670	7,8

*producción de la primer cosecha, falta datos de la segunda cosecha del año.

Asistencia Técnica:

Durante el año de la Alianza sin acompañamiento técnico por parte del programa Alianzas, sus diferentes organizaciones han obtenido asistencia técnica a través de otros programas como Fomipyme y Laboratorio de Paz, a pesar de haber tenido esta asistencia técnica las colmenas no se han podido mantenerse en las mejores condiciones y aumentar su número a través del tiempo, debido principalmente a las condiciones climáticas adversas que se ha vivido en este último año.

La continuidad de la asistencia técnica se incluye en la nueva propuesta de acompañamiento que se está elaborando para enviar al Ministerio de Agricultura. El balance de la asistencia técnica prestada por la Alianza, durante el acompañamiento de OGA, fue positivo desde la óptica del cumplimiento de las visitas, de la conformidad de los beneficiarios y de los buenos resultados de lo recomendado, más sin embargo es necesario una asistencia técnica adicional para el cumplimiento de metas de la Alianza (producción y productividad), pues la dos visitas dadas en el primer año de la Alianza, permitieron evaluar la instalación del apiario y el estado general de las colonias con el fin de dar las recomendaciones iniciales pertinentes, más sin embargo se hace necesaria una asistencia técnica que complementa el adecuado manejo de las colonias por medio de la capacitación y recomendaciones en temas como:

- ⇒ La forma efectiva de revisión de las colonias: revisión completa y detallada de toda la colmena más no solo de la cámara de miel.
- ⇒ Control de las condiciones adversas al interior de la colmena: saber identificar y que hacer cuando la colmena presenta problemas de evasión, enfermedad, orfandad, cambio de reina, entre otras.
- ⇒ Alimentación adecuada y oportuna: saber cuando alimentar y en que proporciones, acorde a las necesidades de la colmena.
- ⇒ Manejo de registros: Capacitación y control en el manejo de registros productivos y contables que permitan realizar un seguimiento productivo de la actividad.
- ⇒ Continuidad y apoyo al proceso de capacitación en el desarrollo de otros productos de la actividad.

1.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales técnico-productivas fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

La producción de miel y cera se ha visto afectada por la variable climática durante casi los tres años de ejecución de la Alianza, en la visita de monitoreo se evidenció que no ha habido producción durante lo corrido de este año en el municipio de San Rafael, esta ausencia de producción ha llevado al desestimulo en la realización de actividades importantes como la alimentación a las colmenas, la cual además demanda recursos que se esperaba fueran producto de la misma actividad, resultando de todo esto es una disminución en el número de colmenas de la Alianza, donde se esperaba que se acumulara un incremento en 5 colmenas por productor para un total de 1.350 colmenas y donde actualmente se cuenta con un 715 colmenas para un promedio de 8 colmenas por productor cuando la meta es de 15 colmenas para éste, el tercer año de la Alianza.

2. COMPONENTE AMBIENTAL

2.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza, metas señalas en el plan de manejo ambiental.

Metas del Plan de Manejo Ambiental:

Prevenir riesgos (accidentes) por ataque de las abejas a las personas y animales domésticos.

Sensibilizar a la población de influencia de los apiarios sobre las bondades de la apicultura, tanto en la producción de miel como en la conservación de la flora.

2.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

2.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

El Plan Ambiental se ejecutó en su totalidad, se realizaron señalizaciones en los apiarios y talleres para prevención de accidentes, se realizaron talleres sobre la conservación de los recursos naturales y sobre la manipulación del producto miel como alimento.

2.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales del componente ambiental fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

Todas las actividades del PMA fueron realizadas dando cumplimiento a las metas de la Alianza, sin embargo se vislumbra la necesidad de mayor capacitación en el manejo del producto poscosecha con miras a dar calidad al producto final a entregar al comercializador.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

3.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

Convenios y Gestión de Comercialización:

Tener firmados los respectivos convenios de comercialización con los dos aliados comerciales vigentes

Metas de venta en valor y volumen:

Comercializar la producción de miel producida, con los aliados comerciales Apica, Tecniabejas y Biopec, los cuales comprarán a los apicultores el 100% de la producción a un precio esperado para la alianza de \$4.400 por kilogramo, para el primer año, puesta en Medellín.

3.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

3.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

Los compromisos de comercialización con Biopec y Tecniabejas (aliados comerciales) no se encuentran vigentes, es necesario su actualización y firma, el compromiso de estos aliados es comprar toda la cantidad producida por la Alianza, calculada para el primer año en 20 toneladas/colmena/año, 30 ton/colmena/año para el segundo año y 35 ton/colmena/año para el tercer año a un precio base de \$4.400 sujeto a variación, previo acuerdo de las partes.

3.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales del componente agronegocio fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

Durante el año 2007, la comercialización de la miel producida se realizó en un 62% con los aliados, es decir de 9.741 kg producidos se comercializó con los aliados comerciales un total de 5.993 Kg de los cuales el 85% fueron comercializados con Biopec y el restante 15% con Tecniabejas a un precio de 4.840 kg, precio superior al pactado en el convenio (\$4.400). Esta comercialización se realizó con cada aliado así:

Comercialización total 2007

Municipio	Producción real miel/kilos	Cantidades comercializadas con aliados	% de producción comercializada con los aliados	Ventas totales aliados \$	Venta total \$
San Rafael	3.178	1567	49%	7.536.945	15.381.520
Santa Bárbara	1.599	451	28%	2.166.965	7.739.160
Ciudad Bolívar	1.554	1554	100%	7.521.360	7.521.360
Betania	3.410	2421	71%	11.718.124	16.504.400
TOTAL	9.741	5993,1	61,5%	28.943.394	47.146.440

Para el 2008 los 1.600 kilos producidos fueron vendidos a \$4800 kilo en promedio, precio mayor a los \$4.400 del convenio de comercialización.

Santa Bárbara comercializó durante el año dos (2008) un total 1.184 kilos los cuales corresponden a la producción del año 2007 así:

Municipio	Comercialización total 2008		
	Producción en kilos	Venta total 2008	Venta total \$
San Rafael	0	0	0
Santa Bárbara	600+ 584= 1.184	5.683.200	5.683.200
Ciudad Bolívar	500	2.400.000	2.400.000
Betania	500	2.400.000	2.400.000
TOTAL	1.600	10.483.200	10.483.200

Según los registros iniciales de la primer cosecha del año 3 de la Alianza (2009) y algo de la segunda (travesía) se comercializó con precios de \$4.800 para Santa Bárbara; \$8.400 Betania y \$6.000 Ciudad Bolívar así:

Municipio	1er cosecha 2009		
	Producción comercializada	Venta total 2009	Precio prom/kilo
San Rafael	0	0	0
Santa Bárbara	450	\$2.160.000	\$4.800
Ciudad Bolívar	1220	\$7.320.000	\$6.000
Betania	4.000	\$33.600.000	\$8.400
TOTAL	5.670	\$43.080.000	

Cumplimiento de la meta de ventas en miles:

	Año 1 (2007)	Año 2 (2008)	A oct- Año 3 (2009)
Ingresos para la Alianza	\$ 79.200	\$ 142.560	\$207.900

Ingresos real/año	\$47.146	\$10.483	\$43.080
	59%	7%	20%

El mayor precio a que fue vendida la producción del primer año permitió cumplir, en un mayor grado, con el valor de las ventas que con la cantidad producida. Para el año dos la baja producción solo permitió cumplir en un 7% esta meta, incrementándose a un 20% con lo reportado a la fecha del año 3. Los precios a los cuales se ha comercializado siempre han estado por encima del precio del convenio firmado el cual era de \$4.400 kilo

Actualmente la producción de Santa Bárbara es vendida a través de los mismos productores al detal y de otros comercializadores como la cooperativa Coopuirrao y a otros mercados detallistas de la región y fuera de ella; La asociación de Ciudad Bolívar –Agrocibol, tiene como actividad principal la comercialización de plátano para lo cual dispone de un centro de acopio en la plaza municipal y comercializa su plátano con la Cooperativa San Juan y comerciantes de la Central Mayorista de Medellín, actualmente para la comercialización de la miel la realizan con un comprador del municipio, debido a los largos plazos de pago que se estaba dando Biopec (Aliado durante el primer año de la Alianza); Asoapibe (Betania) la producción obtenida la ha comercializado dándole valor agregado y al mercado detallista, esta asociación ha venido comercializando miel y subproductos de la miel, comprando a terceros lo cual según sus estado financieros no han reportado ganancia si no pérdida, denotando la necesidad de un análisis de su actividad comercial y empresarial; San Rafael comercializa de manera regional y al detal.

Actualmente tres de las cuatro asociaciones cuentan con marcas propias: LA REINA DORADA (COAPISABAR), APIS (ASOAPIBE), AGROMIEL (AGROCIBOL), esta última en proceso de cambio, estas marcas tienen poca participación en el mercado no siendo reconocidas por los consumidores, por lo que actualmente la OGA en compañía de la Secretaría de Agricultura y Fomipyme vienen impulsando un proyecto para la comercialización apícola a través de la creación de una comercializadora (S.A) de la cual harán parte estas tres asociaciones, este proyecto se encuentra en proceso de implementación y se espera apoyar en la próxima propuesta de acompañamiento ya que en el sistema de comercialización propuesto por la Alianza desde el preinversión se plantea "Los dos primeros años de la alianza, la venta de miel se hace a los socios comerciales a granel; son dos años donde los productores aprenderán a darle el manejo adecuado a la miel como producto alimenticio para consumo humano. Cuando estén produciendo miel de calidad la Unión temporal podrá manejar algún volumen de miel al detalle y en varias presentaciones con la marca y licencia requeridas; el resto podrá ser vendido a los socios comerciales".

4. COMPONENTE SOCIO-EMPRESARIAL Y DE GERENCIA

4.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

Metas del Plan Social:

- Mejorar los ingresos y la calidad de vida de 90 familias campesinas de los municipios de Santa Bárbara (23), Ciudad Bolívar (20); Betania (28) y San Rafael (19).
- Dotar a los apicultores de los elementos teóricos, conceptuales y prácticos que les permitan el manejo contable y administrativo de sus propios apiarios, por medio de la realización de tres talleres teórico-prácticos para la enseñanza de conceptos básicos de contabilidad básica familiar.
- Fortalecer el sentido democrático de la Organización de productores apícolas reafirmando la participación, la autogestión y la autenticidad en la toma de decisiones, de cada una de las organizaciones que conforman la Unión Temporal Apícola de Antioquia, el conocimiento y la apropiación del negocio.

Metas del acompañamiento de OGA:

Transferir a un grupo de beneficiarios los conocimientos y hábitos empresariales necesarios para que la organización de productores, de la cual ellos serán el grupo directivo pueda atender autónomamente el negocio que se impulsa en la ejecución del proyecto de alianza.

4.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

4.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

Plan Social:

Como estaba previsto en el estudio de preinversión, el plan social se orientó al fortalecimiento contable y de manejo a nivel de finca, también al fortalecimiento de la organización a nivel empresarial, para lo cual brindó las asesorías donde se orientó y acompañó a las cuatro organizaciones en la preparación, realización y redacción de asambleas anuales y extra ordinarias, la redacción de las respectivas actas, la realización de reuniones de juntas directiva y actualización de registro en cámara de comercio, se dictaron capacitaciones contables, se realizaron acercamientos con los comercializadores, se dio acompañamiento a los comités, entre otras.

Esta ejecución del plan social, fue desarrollado como estaba previsto, tanto con la Unión Temporal como (en menor grado) con cada una de las asociaciones en cada municipio, pero el diferente grado de desarrollo de éstas, no permitió fortalecer la Unión Temporal que las representa, ya que como organización empresarial no pudo lograr mayor cohesión, dándole la dinámica operativa a la Alianza las asociaciones de manera individual las cuales, igualmente, necesitan fortalecerse cada una en el proceso.

Actividades adicionales de empresarización:

A este plan se le adicionó un acompañamiento y asesoría contable, por parte de la OGA, a las cuatro asociaciones con un contador público, igual hubo una etapa de sensibilización en compromisos y derechos en la alianza y conocimiento y manejo del reglamento del fondo rotatorio que se realizó al inicio de la alianza.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

las debilidades presentadas por cada una de las organizaciones que conformaban la Unión Temporal de la Alianza y un plan de manejo social enfocado más hacia el fortalecimiento de la unión temporal, no permitió tener resultados positivos en dicha transferencia. La propuesta es direccionar esta transferencia a cada una de las organizaciones de manera tal que cada una de ellas se capacite y aprenda a manejar su negocio tanto en el ámbito administrativo, comercial y gerencial de manera que tengan un negocio rentable y sostenible.

La OGA después de haber terminado su acompañamiento dictó una capacitación de Fondo Rotatorio donde se trataron los siguientes temas: que es un Fondo Rotatorio, como funciona, aspectos legales, documentos soportes, formas de cobro y reglamento, igualmente se tocaron aspectos contables acerca de cómo se debería llevar esta cuenta en la contabilidad de la organización y como llega a ser parte del patrimonio se quedó en el compromiso de entregar las liquidaciones a cada asociación de cada una de sus socios para así

poder dar comienzo al recaudo del IM en donde haya producción, sin embargo la característica general es el desconocimiento administrativo para el manejo del fondo rotatorio.

Desempeño de la OGA en la ejecución (efectividad y eficiencia):

Terminado un primer año de acompañamiento de la OGA a la Alianza a través de la ejecución de sus tareas asignadas, las cuales fueron realizadas con el aporte de conocimientos y experiencia en el manejo gerencial, con el cumplimiento de los planes social, ambiental y técnico, con la coordinación y operación del comité directivo de la alianza y de la comisión técnica, con la sistematización de la información contable de la Unión Temporal y la administración del archivo de la alianza, además de que se realizaron las reuniones de coordinación y Comité Directivo programados donde se dieron informes de los avances de la Alianza en cada componente, se puede decir que la OGA desarrolló sus actividades asignadas, pero estas no fueron suficientes para lograr las metas productivas, ni socioempresariales definidas, debido principalmente a factores como las condiciones atmosféricas adversas que no han permitido obtener las metas de producción planteadas y a que la Alianza fue conformada por 4 asociaciones con grado de desarrollo socioempresarial diferente con las cuales no se logró su cohesión a través de la Unión temporal que las representa, ocasionando esto al Comité Directivo tomar la decisión del manejo del fondo rotatorio de manera individual, manejo que aún no se comienza y que necesitaría un acompañamiento adicional para desarrollar dichas competencias en cada una de estas organizaciones.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

Las debilidades presentadas por cada una de las organizaciones que conformaban la Unión Temporal de la Alianza y un plan de manejo social enfocado más hacia el fortalecimiento de esa unión temporal que presentaba bases débiles, no permitió la transferencia de competencias empresariales a dicha Unión temporal.

4.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales del componente socioempresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

A pesar de la ejecución del PMS el cual tuvo como meta que el total de beneficiarios de la Alianza manejaran sus apiarios como un negocio y que fortalecieran la Organización de productores apícolas que los representaba a través de su compromiso, sentido de pertenencia, fortalecimiento empresarial y adopción de tecnologías nuevas para llevar a la actividad a ser un negocio sostenible que les mejorara su nivel de vida, la Alianza actualmente funciona con la figura de la Unión Temporal la cual no opera, presentando debilidades tanto administrativas como empresariales no funcionando aún como empresa fortalecida. Como consecuencia de estas debilidades se decidió que cada asociación manejara su propio fondo rotatorio, creando la necesidad que se de acompañamiento, donde se tenga como objetivo la asesoría y acompañamiento para transferir todo un manejo administrativo, comercial y empresarial en cada una de ellas, de manera que les permita la puesta en marcha y el manejo del fondo rotatorio.

La necesidad de acompañamiento anterior se basa en un ejercicio de evaluación del componente socioempresarial y cada una de las asociaciones, que realizó la OGR, para avalar la necesidad de un nuevo acompañamiento, identificando fortalezas y debilidades de cada una de ellas y de la Unión Temporal que las articula.

COAPISABAR (Santa Bárbara)

La cooperativa inició operaciones en 1991, tiene sede propia donada por el Departamento donde reciben miel y procesan el producto para que luego sea comercializado por los mismos productores o por la misma cooperativa al detal o a través de convenios para su distribución o venta. El precio de pago a los productores se acuerda en asamblea general. Cuenta con 28 socios activos de los cuales 23 son beneficiarios de alianza., tiene una cobertura regional al tener beneficiarios en: Santa Bárbara, Caldas, Jericó, Salgar, Concordia y Abejorral, Presenta fortalezas en su parte administrativa, tienen consejo de administración activo y gerente, contabilidad al día y registros de las actas de asambleas y juntas, la mayor debilidad la presenta en su parte empresarial, pues a pesar de los años de funcionamiento, una marca propia y la diversidad de su oferta al mercado ofreciendo miel en diferentes presentaciones, no tiene comercialización asegurada, ni una estrategia empresarial definida, la mayor parte de la comercialización la hace al detal y no tiene ningún contrato de comercialización con sus clientes, no comercializa con la Alianza debido a que su Gerente ha tenido diferencias administrativas con los comercializadores de la Alianza, sin embargo esta tarea deberá incluirse en la propuesta para acercar a estas dos partes o buscar o apoyar nuevas alternativas comerciales como la creación de la comercializadora apícola.

ASOAPIBE (Betania)

Es la más fuerte de las asociaciones, tiene 30 asociados de los cuales 28 son de la Alianza, presenta fortaleza organizativa con gerente y junta directiva activa, estados financieros y obligaciones tributarias al día. Tiene una pequeña planta de procesamiento donde da valor agregado a la miel producida y ofrece diversidad de productos al mercado, comercializa con el aliado comercial de la Alianza y tiene otros mercados al detal para sus productos procesados. No tiene una estrategia empresarial definida. Actualmente sus estados financieros reflejan deficiencias comerciales al presentarse pérdida en su PyG, siendo necesaria y urgente una estrategia empresarial que permita ajustes en su estructura productiva.

AGROCIBOL (Ciudad Bolívar)

Inició operaciones en 1999 teniendo como actividad principal la comercialización de plátano. La apicultura fue incorporada desde hace tres años.

La actividad principal es la comercialización de plátano para lo cual dispone de un centro de acopio en la plaza municipal y comercializa con la Cooperativa San Juan y comerciantes de la Central Mayorista de Medellín.

Tienen 20 asociados activos y beneficiarios de la Alianza

Tienen oficina, la contabilidad es llevada por un auxiliar contable quien también hace las veces de secretaria, lo cual permite tener registros de la entrega de miel por parte de los asociados y de su comercialización, tiene junta directiva activa y estados financieros al día; comercializan con los aliados de la Alianza en un aproximado 50% del total de su producción por lo atractivo de mayores precios, o simplemente por ser pagos de contado (esta producción no está reportada en la producción de la Alianza). la mayor debilidad la presenta su parte administrativa y empresarial.

DAPPSE (San Rafael)

Es la más débil de las asociaciones pues no tiene sede, es difícil tanto su convocatoria a asambleas como a Juntas Directivas, no tiene estados financieros, la comercialización la realizan de manera individual y no tiene ninguna fortaleza empresarial. Actualmente su mayor fortalecimiento lo da la participación en otros programas como en el del Segundo Laboratorio de Paz del oriente Antioqueño el cual apoyó el fortalecimiento técnico, contable, administrativo y empresarial a través de una trabajadora social.

UNIÓN TEMPORAL APÍCOLA DE ANTIOQUIA

Unión Temporal que articula a las anteriores cuatro asociaciones, funciona en el papel, presenta debilidades en todos sus componentes (organizativo, administrativo y empresarial) toda vez que solo funciona a través de reuniones si es convocada por la OGA, es decir funciona como se creó, solo para captar recursos. Actualmente tres de cuatro asociaciones que conforman la Unión temporal (AGROCIBOL, ASOAPIBE, COAPISABAR) son invitadas por Creame (OGA) y la Secretaría de Agricultura, a crear una comercializadora como una S.A. con el objetivo de ampliar su cobertura a otros municipios productores.

5. COMPONENTE FINANCIERO

5.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

INSTITUCIÓN	VALOR
MINISTERIO DE AGRICULTURA	\$ 141,821,000.00
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA	\$ 70,000,000.00
MUNICIPIO DE BETANIA	\$ 8,000,000.00
MUNICIPIO DE SANTA BÁRBARA	\$ 8,750,000.00
MUNICIPIO DE CIUDAD BOLÍVAR	\$ 7,000,000.00
MUNICIPIO DE SAN RAFAEL	\$ 7,000,000.00
PRODUCTORES	\$ 283,587,000.00
TOTAL	\$ 526,158,000.00

Metas del Fondo Rotatorio (especificar destinación una vez reglamentado):

Comenzar el recaudo del IM al tercer año de la alianza.

5.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

5.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las gestiones realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas de cofinanciación señaladas en él y de disponibilidad de recursos en el Fondo Rotatorio:

Gestiones para la consecución de recursos:

Se gestionaron y ejecutaron la totalidad de los recursos comprometidos, en los tiempos previstos.

Eficiencia en el uso de los recursos:

La Alianza terminó la ejecución de los aportes de los cofinanciadores en un 100% (en las compras y en las comisiones de los bancos), los aportes de los productores en especie fueron distribuidos para los siete años de evaluación de la alianza, por lo que al finalizar el segundo año se han ejecutado un 65% de estos (\$184.000.000 de \$283.587.000) representados en alimento para las colmenas, arriendos de tierras, inversiones iniciales y transporte.

INSTITUCIÓN	FUENTE	EJECUTADO	% EJECUCION	DISPONIBLE EFECTIVO
MINISTERIO DE AGRICULTURA	\$ 141,821,000.00	\$ 139.186.200	98.00%	\$0
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA	\$ 70,000,000.00	\$69.924.000	99.00%	\$0
MUNICIPIO DE BETANIA	\$ 8,000,000.00	\$ 29.658.900	96.50%	\$0
MUNICIPIO DE SANTA BÁRBARA	\$ 8,750,000.00			
MUNICIPIO DE CIUDAD BOLÍVAR	\$ 7,000,000.00			
MUNICIPIO DE SAN RAFAEL	\$ 7,000,000.00			
PRODUCTORES	\$ 283,587,000.00	\$ 184.000.000	65.00%	
TOTAL	\$ 526,158,000.00	\$493.997.100,00		\$0

Consolidación del Fondo Rotatorio:

Según el reglamento del Fondo El recaudo del IM debe de comenzar a partir del tercer año de la Alianza (año vencido), el cual se calcula en el presente mes de noviembre de 2009, donde se han realizado recaudos de algunos productores por un valor de \$18.200.000 (7.910.000 de Betania y \$3.400.000 Ciudad Bolívar, Santa Bárbara \$6.000.000 y San Rafael \$890.000), por lo tanto será necesario el acompañamiento para esta actividad con el fin de darle un muy buen manejo a estos recursos, ante la débil capacidad administrativa observada.

Financiamiento Adicional:

La OGA a ejecutado otros proyectos que ha beneficiado a algunas asociaciones de la Alianza como la de Betania (Asoapibe), Ciudad Bolívar (Agrocibol) y Coopisabar en San Rafael, adicional, la Asociación de San Rafael (Dapcce) ejecutó un proyecto con el Laboratorio de paz donde se le suministró asistencia técnica e incrementó el número de colmenas de manera colectiva y con nuevos asociados.

5.2.2) Cualificaciones y concepto de la OGR sobre disponibilidad y suficiencia de recursos desde el inicio de su ejecución (desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte) y sobre las metas finales del componente financiamiento fijadas en la preinversión y el convenio de alianza:

Cofinanciación total final:

Se ejecutaron todos los recursos en dinero. Continúan los aportes de los productores en especie los cuales no pudieron ser cuantificados para este período debido a la ausencia de OGA.

Estado del Fondo Rotatorio:

Según el reglamento del Fondo El recaudo del IM debe de comenzar a partir del tercer año de la Alianza (año vencido), el cual se calcula en noviembre de 2009. se han realizado recaudos de algunos productores de manera espontanea por un valor de \$18.200.000, sin embargo la debilidad administrativa de las organizaciones, hace necesario el acompañamiento para esta actividad tan pronto se comience el verano y con él la época de producción.

CUADRO FINAL DE CALIFICACIONES AL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS.

Concepto	Calificación (1-10)*	Observaciones
Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo	6	El fuerte invierno no ha permitido obtener producción esperada, ni aumentar el número de colmenas acorde con lo calculado.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	10	Se ejecutó en su totalidad.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	6	La Unión temporal no logró cohesión, las organizaciones individuales aun siguen débiles empresarialmente.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	6	No hay cabezas comprometidas gerencialmente con el manejo específico de la Alianza
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	5	Así como la Unión Temporal, todas las organizaciones presentan debilidades socioempresariales individuales
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	5	A la terminación del segundo año de la Alianza y sin producción, este comité no ha vuelto a operar.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	6	La Alianza opera de manera segmentada a través de cada una de las organizaciones, a la vez que cada una de ellas presenta debilidades organizacionales y socioempresariales. Los comercializadores están ausentes de la Alianza.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	7	La OGA realizó la entrega de las cuentas de la Alianza a cada organización, con los estados de cuenta de cada beneficiario para que cada una comience su recaudo del IM.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	6	En lo técnico y en la sistematización de la información la OGA fue eficiente. Actualmente la Alianza carece de un POA que le ayude a la coordinación de sus actividades y metas, por esto se plantea al Ministerio una nueva propuesta de acompañamiento gerencial.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	6	La Alianza no tiene acompañamiento actual, a la vez que las debilidades de la Unión Temporal no permitieron desarrollar e implementar un manejo gerencial para la Alianza.
Calificación a los Convenios de Comercialización. Convenio(s) de Comercialización Vigente(s) y favorabilidad para la alianza de las condiciones de negociación planteadas en ellos.	6	Actualmente están vencidos y a pesar de que presentaron condiciones favorables para los productores estas no se cumplieron.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	6	El invierno no permitió cumplir a cabalidad con los compromisos comerciales.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	6	De tres aliados uno se retiró y los otros dos cumplieron parcialmente.
Promedio Alianza	6.2	

*Al corte de este informe tomando como referencia el POA vigente de la alianza.

PLANES DE ACCIÓN CONCERTADOS ENTRE OGR Y EJECUTORES DE LA ALIANZA, PARA ATENDER ALERTAS TEMPRANAS.

Para los indicadores o conceptos con bajo desempeño en el cumplimiento de la programación del POA o de bajo avance hacia el cumplimiento de las metas de la alianza, se resumen las actividades previstas no realizadas o realizadas de manera insuficiente y/o las causas relevantes que han inducido a ese resultado. Además, se refieren sus consecuencias, efectos concretos o riesgos para el alcance de las metas del POA o de la alianza. Finalmente se registran las acciones preventivas, correctivas o de mejora concertadas con la Gerencia de la Alianza relacionadas con cada alerta temprana

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
Producción, Productividad y número de colmenas	<p>El clima adverso no ha permitido desarrollar la actividad productiva normalmente ocasionando evasión, disminución de las colmenas y desestímulo por la actividad.</p> <p>La falta de conocimientos de algunos productores en el manejo adecuado de las colonias no ha permitido alcanzar las metas productivas previstas.</p>	No cumplir las metas de incremento del número de colmenas anual, no alcanzar la producción esperada y por ende los ingresos calculados	<p>Gestionar asesoría especializada (propuesta de asesoría especializada) con el objetivo de profundizar en los temas técnicos identificados como los puntos débiles que no han permitido obtener las metas calculadas de número de colmenas y de producción esperada de la actividad.</p> <p>Responsable: OGR Fecha: 30 de diciembre de 2009</p>
Fortalecimiento Socioempresarial	<p>La Unión temporal aparece como un requisito para la Alianza más no está fortalecido administrativamente ni empresarialmente, las asociaciones de manera individual funcionan bajo sus propios esquemas y autorías, presentando cada una de ellas debilidades en su organización.</p> <p>El plan de manejo social fue enfocado hacia el fortalecimiento de la unión temporal.</p>	<p>Que las asociaciones de manera independiente no estén lo suficientemente capacitadas y fortalecidas para manejar su propio negocio de manera sostenida.</p> <p>Que las asociaciones no encuentren líderes para gerenciar la Alianza y no funcione el negocio de manera eficiente, dándose la posibilidad de fracaso de la Alianza.</p>	<p>Gestionar asesoría especializada con el objetivo de profundizar en los temas identificados como debilidades administrativas y empresariales que no han permitido el fortalecimiento de cada organización para finalmente tener una administración efectiva del negocio y un buen manejo del fondo rotatorio.</p> <p>Responsable: OGR Fecha: 30 de diciembre de 2009</p>
Comercialización	Vencimiento de los convenios de comercialización e incumplimiento de condiciones contenidas en estos convenios por parte de los aliados comerciales y también de algunas asociaciones	Que no se firmen dichos convenios y no se tenga aliado comercial viéndose comprometida la comercialización asegurada que debe de garantizar el proyecto	<p>Incluir en la nueva propuesta de acompañamiento la actualización y efectiva capacitación a los productores para la ejecución de los convenios de comercialización.</p> <p>Responsable: OGR Fecha: 30 de diciembre de 2009</p>

1) Indicador del POA o concepto que amerita alerta temprana. 2) Que fue lo que ocurrió para que no se alcanzara la meta?. Actividades planeadas no ejecutadas, factores externos, falta de recursos, negligencia, renuencia o o decidia, desfase en la ejecución del plan previsto, efecto de otras metas no cumplidas con las cuales se relaciona directamente. 3) consecuencias, efectos concretos o riesgos para el alcance de las metas del POA o de la alianza Riesgos identificados y valorados como de impacto moderado a alto. 4) planes de acción concertados entre OGR y Ejecutores (OGA, OP y CDA) para mitigar riesgos o para corregir las situaciones problemáticas descritas. Indicar la fecha de inicio del plan y los responsables directos de su ejecución. Si el plan está debidamente concertado con ejecutores y existe OGA, es de obligatorio cumplimiento por parte de ésta última. Si se trata de un plan propuesto por la OGR y pendiente de concertar, indicar tal situación en el cuadro especificando fecha límite para la concertación.

-Apoyos dados por la OGR en la orientación de la alianza durante el periodo reportado.

La OGR está realizando una propuesta de asesoría de empresarial y técnica para consolidar el proceso socioempresarial de cada una de las organizaciones y se dé comienzo al manejo del Fondo Rotatorio.

-Apoyos dados por el CDA a la alianza durante el periodo reportado.

Actualmente el Comité Directivo no opera, la Alianza está dirigida por la Junta Directiva de la Unión temporal la cual se reúne para tomar decisiones esporádicas para la consecución de recursos y capacitaciones pero no para proponer acciones de tipo organizativo o empresarial.

- A partir de los resultados anteriores, a continuación se presenta la conclusión final de la OGR sobre el desempeño general de la OGA o los ejecutores de la alianza en la ejecución del POA.

Terminado el acompañamiento de la OGA a la Alianza, se puede decir que la OGA desarrolló sus actividades asignadas, pero que aún no se alcanzan las metas productivas, ni socioempresariales definidas por la Alianza, debido a la ausencia de producción que no permitió realizar el ejercicio administrativo y empresarial por cada una de las organizaciones, denotando esto la necesidad de un acompañamiento adicional para dichos temas con el objetivo de fortalecer la Alianza en el manejo de los recursos productivos y económicos que brinda el proyecto.

-A partir de los resultados anteriores, a continuación se presenta la conclusión final de la OGR sobre el avance o estado de la alianza en general, hacia el cumplimiento de sus metas de resultado y objetivos. (articulación de los diferentes componentes dentro del esquema de alianza):

A dos años de ejecución de la alianza apícola se puede realizar un análisis en el cumplimiento de metas las cuales muestran un avance así:

Técnicas: se entregaron e instalaron el 100% de las colmenas que la Alianza tenía como meta entregar en el primer año (900), sin embargo hay que recordar que la Alianza contempla pasar de las 900 colmenas entregadas a 3.300 en los primeros siete años, lo que implica una necesidad de acompañamiento adicional para soportar este proceso de crecimiento.

En la parte productiva aun se vislumbran dos problemas, el primero hace referencia al fuerte invierno que no ha permitido obtener producción, el segundo problema se refiere al poco conocimiento técnico de muchos productores para el manejo de las abejas lo cual ha llevado a pérdidas y disminución en el número de las colonias, haciéndose necesario una asistencia técnica que complementa el adecuado manejo por medio de la capacitación y recomendaciones en temas como:

- ⇒ La forma efectiva de revisión de las colonias: revisión completa y detallada de toda la colmena más no solo de la cámara de miel.
- ⇒ Control de las condiciones adversas al interior de la colmena: saber identificar y qué hacer cuando la colmena presenta problemas de evasión, enfermedad, orfandad, cambio de reina, entre otras.
- ⇒ Multiplicación de colonias con el fin de buscar el cumplimiento de metas y de contrarrestar el problema de evasión por el invierno.
- ⇒ Alimentación adecuada y oportuna: saber cuándo alimentar y en que proporciones, acorde a las necesidades de la colmena.
- ⇒ Manejo de registros: Capacitación y control en el manejo de registros productivos y contables que permitan realizar un seguimiento productivo de la actividad.
- ⇒ Continuidad y apoyo al proceso de capacitación en el desarrollo de otros productos de la actividad.

En su componente Comercial, cada organización está comercializando de manera individual y con otros comercializadores e incluso al detal. A la fecha se ha comercializado con los aliados un 43% de lo producido, esto debido a la falta de planeación de la producción, desde un inicio, como herramienta para la comercialización y al incumplimiento en las condiciones de negociación pactadas, tanto de los productores como de los comercializadores referidas a los plazos de pago.

En total la Alianza ha ejecutado el 100% del IM.

En el componente Socioempresarial La OGR realizó un ejercicio de evaluación de las asociaciones para avalar la necesidad de un nuevo acompañamiento, identificando fortalezas y debilidades de cada una de ellas y de la Unión Temporal, concluyendo que ésta sólo ha funcionado como representación legal de la alianza, pues como organización empresarial no ha logrado cohesión, dándole la dinámica operativa a la Alianza las asociaciones de manera individual las cuales según la evaluación de la OGR necesitan fortalecerse cada una en el proceso, tanto a nivel técnico como socioempresarial para desarrollar competencias que le permitan dar un buen manejo del Fondo Rotatorio.