

## Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

<b>Alianza - Nombre en el convenio de alianza</b>	<b>Fecha de Visita*</b>		
"CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN DE MORA BAJO UN ENFOQUE DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO"	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
	25	01	2010

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

<b>Organización Gestora Regional a cargo del monitoreo</b>	Fundación Codesarrollo												
<b>Nombre monitor responsable</b>	Maribel Acevedo Arismendy												
<b>Número y año del convenio de alianza</b>	<b>Número</b>			118-05			<b>Año</b>			2005			
<b>Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial</b>	<b>Día</b>	28		<b>Mes</b>	09		<b>Año</b>	2005					
<b>Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*</b>	<b>Día</b>	31		<b>Mes</b>	01		<b>Año</b>	2008					
<b>Fecha del CDA que aprobó el POA</b>	<b>Día</b>			<b>Mes</b>			<b>Año</b>						
<b>Vigencia del POA de referencia</b>	<b>Mes</b>			<b>Año</b>			<b>Mes</b>			<b>Año</b>			
<b>Periodo al que corresponde el informe**</b>	<b>Día</b>	16	<b>Mes</b>	09	<b>Año</b>	2009		<b>Día</b>	25	<b>Mes</b>	01	<b>Año</b>	2010
<b>Fecha del primer desembolso de incentivo modular</b>	<b>Día</b>	16	<b>Mes</b>	05	<b>Año</b>	2006		<b>Antigüedad de la alianza- Meses</b>			45		
<b>Organización de Productores a cargo de la alianza</b>	Unión Temporal BIOMORA												
<b>Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***</b>													
<b>Otras OGA's que han acompañado la alianza</b>	Corporación PBA												
<b>Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente</b>	Agrofrut												
<b>Aliados comerciales retirados</b>	Moras de Oriente												

*\* 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
<p><b>Reunión Junta Directiva, Asociación las Minas de San Vicente.</b></p>	<p>Municipio de San Vicente. Enero 25 de 2010</p>	<p>Presidente: Guillermo Alzate Alzate. Vicepresidente: David Carmona. Tesorera: Amparo Ceballos Zuleta. Victor Julio Alzate Gil. OGR, Codesarrollo Maribel Acevedo A-</p>	<p>En la vereda Santa Rita de San Vicente después de la OGR haber convocado a reunión de Junta Directiva de la asociación las Minas, con el objetivo de aclarar los temas concernientes al manejo del Fondo Rotatorio, se logró dejar compromisos tendientes a direccionar bien el manejo del Fondo Rotatorio. Allí se confirmó el manejo sistematizado del fondo con el programa en Excel diseñado en conjunto por MIDAS y la OGR, de donde se tomaron datos referentes al valor reembolsado, igualmente se informó del atraso en el pago de las cuotas de muchos asociados a lo que la OGR dio recomendaciones de comenzar el cobro con un proceso de notificación por escrito a cada uno de los productores, tarea que asume la nueva Junta Directiva.</p>
<p><b>Reunión de Asamblea con la Asociación las Minas de San Vicente.</b></p>	<p>Municipio de San Vicente. Enero 25 de 2010</p>	<p>17 asociados de la organización las Minas de San Vicente. De Prodepaz: Sandra Builes, Técnica. Maria del Pilar Mejía, Coordinadora de Comercialización. Gloria Escobar, Ingeniera de Alimentos. Gloria Patricia Echeverry, Socioempresarial. De la OGR Maribel Acevedo A</p>	<p>En el municipio de San Vicente reunidos en asamblea de la asociación Las Minas se informó a la OGR del apoyo que Prodepaz dará a la Asociación consistente en su componente técnico con una técnica, en su componente social con una social y en su componente agronegocio con una especialista en mercados del proyecto que ellos operan (FRUQUENA). Se espera formalizar reunión con los directores de dicho programa para aclarar el objetivo de este proyecto y así coordinar actividades. Los productores informan que se tiene una propuesta para presentar a Prodepaz y al municipio de San Vicente, con el fin de solicitar ayuda para la compra de un terreno donde se construirá el centro de acopio, con el fin de comenzar el proceso formal de comercialización de la asociación. Igualmente Prodepaz invitó a esta reunión a dos comercializadores para incentivar el proceso de comercialización y realizar negociaciones directas con los productores, donde se llegó a un acuerdo con uno de ellos para la Comercialización de la mora, de acá se obtuvo un compromiso firmado por ambas partes. También se informó a los productores de la notificación que se les va a enviar del estado de la recuperación del IM para el fondo rotatorio para comenzar un proceso de cobro del IM. A este respecto se logró comprometer la ayuda de Prodepaz para apoyar este proceso.</p>
<p><b>Visita a predios</b></p>	<p>Municipio de San Vicente. Enero 25 de 2010</p>	<p>De la OGR: Maribel Acevedo  De MIDAS: Elizabeth Alzate</p>	<p>EDUARDO GARCIA MARIN: Cultivo de mora Francesa 900 plantas, y San Antonia 400 plantas, ambos en etapa productiva. Se observa que presentan buen desarrollo y estado fitosanitario, le han realizado labores de poda, fertilización edáfica con abono orgánico y elementos mayores a todo el cultivo. En el cultivo se generan 18 jornales por semana, dedicados a labores de fertilización, poda, manejo fitosanitario y cosecha. La única enfermedad que se observa es peronospora, pero no tan limitante, hay mayor influencia de la misma en las plantas San Antonia. DAVID CARMONA: Se observa dos variedades: San Antonia y Francesa, ambas en etapa productiva, presentan buen desarrollo y estado fitosanitario, se ha observado presencia de perla de tierra, en los últimos meses se le ha estado realizando seguimiento al problema, a través de toma de muestras de suelo por técnicos de Corpoica. Las principales recomendaciones se han basado en labores culturales y el uso de dosis recomendadas tanto de productos para el manejo fitosanitario como fertilizantes edáficos y foliares.</p>

## 1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

<b>Metas del establecimiento productivo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer 71.25 Ha de Mora en el oriente antioqueño bajo la modalidad de producción más limpia con una productividad de 8.6 kg por Planta por año.</li><li>• Sembrar 90.000 plantas de mora</li><li>• Integrar 150 productores mediante el cultivo de 71.25 Ha de mora (90.000 plantas)</li></ul>
<b>Metas productivas (Producción y productividad):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Producir 889 Kg/ha de mora en los tres meses de producción del año 1.</li><li>• Producir 9.306 kg/ha en los doce meses de producción del año 2</li><li>• Producir un promedio de 11 toneladas por Ha/año, a razón de 0.475 ha por productor.</li></ul>
<b>Otras metas del Componente:</b>

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

<p><b>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:</b></p> <p><b>De establecimiento o sostenimiento:</b></p> <p>La siembra de mora en la Alianza se realizó con tres variedades: mora san Antonia, Francesa y Sin tuna, la Alianza sembró 90.350 de las cuales 54.950 fueron sembradas en el municipio de Guarne, 15.600 en el municipio de San Vicente, 19.800 en el municipio de El Retiro (Asopromora) para un total de 62.5 has de las 71.25 planteadas como meta de la Alianza con 150 beneficiarios : 26 de San Vicente, (Asociación las minas), 33 de El Retiro (Asopromora) y 91 de Guarne ( Coagroantioquia 66 y Apac 25).</p> <p>En promedio, la mayoría de los productores de la alianza sembraron 600 plantas por parcela, dando un promedio por ha de 1200 plantas, las distancias de siembra variaron dependiendo del ecotipo; El material San Antonia fue sembrado a 1,5 x 2,5, la francesa a 2,5 x 3.0 y 2,5 x 2.5, esto causó que se bajaran las ha que se tenían como meta a 62.5 has.</p> <p>Según MIDAS, en el acompañamiento realizado de agosto de 2008 a septiembre de 2009 se inventariaron 64.200 plantas sembradas en 46.67 has, de un total de 90.350 plantas sembradas en 62.5 has, es decir hay un 71% de la meta de la Alianza en número de plantas. Estas plantas actualmente se distribuyen así: 12.200 plantas del ecotipo sin espina, 20.150 plantas del ecotipo San Antonio, 31.910 plantas del ecotipo Francesa.</p> <p>Esta situación fue analizada debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se encontraron cultivos en condiciones muy regulares desde el punto de vista fitosanitario, se observó la falta de labores de campo como tutorado, podas y fertilización, algunos productores se encuentran sin cultivo, aduciendo muerte de plántulas por enfermedades, granizo, descuido y abandono de los cultivos por falta de motivación por los problemas presentados en la comercialización.</li><li>• La falta de acuerdos con el Aliado Comercial de Guarne y San Vicente y los precios bajos que tuvo la mora en el año 2009, llevó a que los productores de estos municipios vendieran su producción a comercializadores diferentes de la alianza, con precios muy bajos, ocasionando el descuido del cultivo debido a la baja generación de ingresos.</li><li>• La mayoría de los productores no siguieron el plan de fertilización entregado por la Alianza, justificados en la falta de recursos para comprar los fertilizantes.</li><li>• 31 productores de Coagroantioquia presentaron serias dificultades con el manejo y la producción de los cultivos de mora sin espinas, debido al ataque de peronospora.</li></ul>
---

**Productivas (Producción y Productividad):**

En cuanto a la producción, MIDAS reportó la producción de agosto de 2008 a sept de 2009 así:

<b>MUNICIPIO</b>	<b>ASOCIACION</b>	<b>PRODUCCION KILOS</b>	<b>VALOR PRODUCCION (\$)</b>
El Retiro	Asopromora	88.260	\$154.955.940
San Vicente	Las Minas	73.584	\$97.669.000
Guarne	Apac	4.972	\$5.686.800
Guarne	Coagroantioquia	110.615	\$137.513.200
<b>TOTAL</b>		<b>277.431</b>	<b>\$395.824.940</b>

Para el año 2008 se calculó una producción de 57.444 kilos; para el 2009 (como año dos de la Alianza) se calcula 219.987 kilos en 8 meses, para un cumplimiento parcial (hasta sep-09) del 33% sobre lo programado (9.306 k/ha x 71.2 has totales=663.052 kg). Cumplimiento bajo debido al desestimulo ante ausencia de una comercialización asegurada, mala administración del cultivo, siendo necesario formular un plan de choque que apoye el componente técnico desde el trabajo de comprometer a los productores a cumplir con las recomendaciones técnicas y ambientales dadas, para así comenzar a recuperar la productividad perdida.

**Asistencia Técnica:**

Este servicio fue prestado por MIDAS hasta el pasado mes de agosto, ya que se incumplió con el plan de contingencia formulado para disminuir la utilización de agroquímicos prohibidos, mejorar las prácticas de manejo agronómico del cultivo y el mal manejo adecuado de los residuos sólidos.

Esta asistencia técnica permitió actualizar la base de datos de productores para el seguimiento de la Alianza, se realizó la Georeferenciación de todos los predios de los productores, se actualizó un trabajo de costos de producción con los agricultores de cada organización, y en las visitas a cada productor se trabajó la implementación de BPA, el uso de agroquímicos más amigables con el ambiente y salud ocupacional.

**Otras:****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 falta de acompañamiento técnico que sufrió la Alianza desde un inicio, al haber sido comprometida ser prestada por los municipios, el desestimulo de los productores a realizar las labores culturales debido a la ausencia de un comprador asegurado para su producto, la debilidad organizacional y empresarial de la Unión Temporal como organización de la Alianza, llevó a que las hectáreas sembradas se redujeran en un 26%, las plantas en un 29% y con esto la producción, comprometiendo las metas y el objetivo del proyecto como es mejorar la actividad productiva con el fin de aumentar los ingresos de los productores.

## 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:

- Capacitar a los 150 productores de la Alianza en implementación del paquete técnico y producción más limpia.
- Realización del plan de fertilización para cada beneficiario con el fin de reducir el uso de agroquímicos.
- Realización del plan fitosanitario para cada beneficiario con el fin de reducir el uso de agroquímicos y reducir costos de producción.

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

#### 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:

Durante el acompañamiento de la OGA se culminaron todas las recomendaciones de fertilización para cada productor de alianza mora de acuerdo a las muestras de suelos y a cada uno se le entregó por escrito; se realizaron todas las capacitaciones y prácticas de campo sobre trazado del terreno en curvas de nivel, manejo fitosanitario de plagas y enfermedades, manejo y calibración de bombas fumigadoras, planes de fertilización para los cultivos, prácticas culturales del cultivo y manejo de agroquímicos, a través de circulares se dieron recomendaciones del manejo fitosanitario del cultivo y manejo general de insumos, sin embargo el no acompañamiento continuo para la adopción de estas recomendaciones, ha ocasionado la muerte de parte de las plantas sembradas y a no lograr una producción más limpia, comprometiendo las metas de la Alianza y la terminación de apoyos de otros programas como MIDAS.

A pesar de que MIDAS realizó talleres de socialización de la ficha de revisión ambiental, donde se realizó una revisión de todas las etapas del proceso productivo y se identificaron los impactos ambientales generados en cada una de ellas para realizar el plan de acción ambiental y ejecutarlo con temas como Manejo Integrado de Plagas, Uso de Agroquímicos, Uso de Equipos para Pesticidas (aplicación y protección) y Manejo y Disposición de Residuos Peligrosos, entre otros temas ambientales, este plan no logró obtener resultados positivos y suficientes para que MIDAS pudiera continuar dando su apoyo al proyecto, generando esto el retiro prematuro de este programa. Adicionalmente no se logró identificar un líder o poner en marcha un Comité técnico de ninguna organización, que apoyara el componente técnico-ambiental desde el trabajo de comprometer a los productores a cumplir con las recomendaciones técnicas y ambientales dadas

#### 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 del componente ambiental fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

A pesar de que durante la ejecución en el primer año de la Alianza, se cumplió con todas las actividades del plan ambiental, la pérdida del cultivos es causada en un 30% por un mal manejo fitosanitario, igualmente aun hay productores que no han adoptado las recomendaciones ambientales para minimizar algún impacto ambiental de la actividad, así como se evidencia la falta del desarrollo de conciencia para la utilización de insumos aprobados. Esta falencia ambiental identificada por el programa MIDAS originó el retiro de su apoyo dado a esta Alianza, quedando el proyecto de nuevo sin ningún tipo de ayuda para el seguimiento y recomendación a las actividades ambientales desarrolladas. Actualmente Prodepaz con su estrategia Fruqueña apoya a las dos organizaciones que actualmente funcionan, se espera coordinar y aclarar su apoyo.

### 3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

##### Convenios y Gestión de Comercialización:

- Mantener acuerdos comerciales vigentes.
- Dar asistencia técnica en la parte de poscosecha y comercialización a los productores de Guarne, San Vicente y El Retiro

##### Metas de venta en valor y volumen:

- Entregar a los aliados comerciales Moras de Oriente y Agrofrut 11 toneladas de mora por Hectárea año para un total de 783 ton por año
- Vender anualmente 1.018'875.000 de pesos con un precio promedio de \$1.300 pesos por kilo

#### 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:

A pesar de haberse firmado dos convenios de comercialización, solo se ha comercializado formalmente con el aliado comercial Agrofrut por parte la Asociación Asopromora del municipio de El Retiro, actualmente se logró firmar un nuevo acuerdo comercial con un comercializador de la mayorista de Medellín para la asociación Las Minas de San Vicente, igualmente unos pocos productores de Coagroantioquia de Guarne comercializan con el otro aliado comercial "Moras de Oriente" desde antes de la Alianza, los demás productores comercializan con otros intermediarios, sin embargo de esta organización que no funcionó para la Alianza poco se sabe.

##### Comercialización –dic -2008-sept-2010

	ASOCIACION	PRODUCCION KILOS	VALOR PRODUCCION (\$)	PRECIO PROMEDIO	COMPRADOR
El Retiro	Asopromora	88.260	154.955.940	1.756	Agrofrut (Aliado comercial)
San Vicente	Las Minas	73.584	97.669.000	1.327	Emilio Lara. Se acaba de firmar nuevo convenio con Harol Alzate
Guarne	Apac	4.972	5.686.800	1.144	Emilio Lara, Moras de O, Central Minorista
Guarne	Coagroantioquia	110.615	137.513.200	1.243	Emilio Lara, Moras de O, Central Minorista
<b>TOTAL</b>		<b>277.431</b>	<b>395.824.940</b>		

Este valor comercializado permite calcular un cumplimiento sobre los ingresos acumulados (en los 8 meses del año dos de la Alianza-2009) del 65%; este cumplimiento es mayor que el cumplimiento de la producción, debido a que en promedio se ha logrado obtener mejores precios por kilo, al compararse con los \$1.300 calculado para la Alianza.

El componente comercial presenta los siguientes antecedentes en su desarrollo:

- A pesar de que la OGR propició encuentros con el aliado comercial Moras de Oriente y los productores, en varias ocasiones, no se llegó a un acuerdo de comercialización.
- La redirección del proceso comercial de la Alianza hacia la concentración de la producción y comercialización como una estrategia regional (Proyecto Fruqueña), apoyada por varias instituciones regionales y ejecutado por la misma OGA con el fin de ser más competitivos en la región, llevó al desestimulo del proceso comercial a través de Biomora

como empresa de producción y comercialización de la mora de la Alianza y decidir sobre la comercialización de manera individual (cada asociación) y a través de la comercializadora regional planteada en dicha propuesta (Fruqueña).

- Las ventas acumuladas de la Alianza aparecen cumplidas en un 65% con respecto a lo programado por la Alianza, esto debido a la falta de un proceso organizado de comercialización donde se den acuerdos comerciales formales y con bases claras y sólidas en aspectos productivos y comerciales.
- La falta de experiencia de tres de las cuatro organizaciones para negociar condiciones favorables en grupo, se evidencia como una debilidad empresarial de ellas.

**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.**

El cumplimiento de la meta de ventas en un 65% sobre lo programado, además de que obedece a factores técnicos-productivos, también se debe a no lograr articular y organizar un proceso comercial coherente y beneficioso para ambas partes con el aliado "Moras de Oriente". Este problema comercial no permite consolidar la Alianza en la región obligando a realizar los mayores esfuerzos en dicho componente, como clave para incentivar la Alianza y para generar los ingresos calculados para los productores.

#### 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:**

- Conformar una organización de segundo grado donde se incluyan las organizaciones de productores que harán parte de la Alianza.
- Establecer criterios consensuados de liderazgo al interior de la Unión Temporal para capacitar a quienes vayan a asumir el seguimiento y control de la gerencia de la Alianza.
- Visita del aliado comercial a los beneficiarios para conocer y precisar aspectos relacionados con la calidad del producto.
- Que los Aliados tengan conocimiento del manejo y destinación, tanto del incentivo modular y de su reinversión, como de otros fondos.

###### **Metas del acompañamiento de OGA:**

- Transferencia, incorporación y aplicación entre los beneficiarios de un sistema sencillo de registro y contabilidad de las variables relevantes para la adopción de la producción y comercialización de la mora como negocio.
- Diseñar un sistema de planeación eficiente, definido por consenso y apropiable, que dirija la producción y comercialización de la mora
- Formar y entrenar en los aspectos administrativos y comerciales de la producción de mora, los líderes seleccionados por la Organización de productores para realizar el seguimiento y control de la Gerencia de la Alianza
- Propiciar la devolución del Incentivo Modular y la reinversión adecuada a una empresa sostenible de producción de mora.

##### 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:**

A pesar de la realización de las actividades comprometidas dentro del Plan Social como la conformación de una Unión Temporal, la realización de capacitaciones, reuniones en las veredas con el aliado comercial para fortalecer el compromiso con la Alianza, entre otras; el cumplimiento de metas sociales de la Alianza se evalúan actualmente así:

La Alianza comenzó con 150 beneficiarios distribuidos en cuatro asociaciones de tres municipios así:

Asociación Las Minas del municipio de San Vicente con 26 beneficiarios; Asociación APAC del municipio de Guarne con 25 beneficiarios, Coagroantioquia del municipio de Guarne con 66 beneficiarios, Asopromora de El Retiro con 33 beneficiarios. De estos 150 beneficiarios según la información a la fecha del monitoreo obtenida a través de MIDAS con las visitas a los predios, se logró identificar 32 productores que o no tenían cultivo o no aceptan ni siquiera las visitas técnicas, catalogándose como socios inactivos del proyecto, para sumar 118 productores activos dentro de la Alianza.

El bajo fortalecimiento de la organización de segundo grado, ante el poco compromiso de sus miembros y la rotación que esto generó en el interior de su Junta Directiva, no permitió consolidar un órgano de dirección para un proyecto de Alianza.

El diferente grado de desarrollo de las asociaciones que conforman la Unión Temporal, las cuales se diferencian por su grado de madurez organizativo, administrativo y empresarial, no permitió consolidar una asociación de segundo grado que lograra la cohesión social para agrupar las asociaciones de la Alianza con el objetivo de asumir la producción y comercialización de la mora en forma colectiva, concertada y con visión a largo plazo.

El mercado deprimido en materia de precios de la fruta en la fase inicial de producción de la Alianza no permitió consolidar el proceso de comercialización ante un aliado débil y susceptible (Moras de Oriente) a dicho proceso y más bien se observó una actividad totalmente desestimulada.

La redirección del proceso comercial hacia la concentración de la producción y comercialización hacia una estrategia regional (Fruqueña), apoyada por varias instituciones regionales y ejecutada por la OGA, con el fin de ser más competitivos en la región, llevó al redireccionamiento y desestímulo del fortalecimiento de la Unión temporal como empresa de producción y comercialización de la mora de la Alianza.

Por todo lo anterior la Junta Directiva de Biomora tomó la decisión de continuar apoyándose en BIOMORA para fortalecerse técnica y organizacionalmente, pero en su parte comercial continuar apoyando y apropiándose del proyecto regional de Fruqueña y así poder ser más competitivos en el mercado a través de la unión con otras asociaciones productoras de frutas de la región del Oriente Antioqueño.

Esta debilidad del negocio comercial a través de una Unión Temporal que les representaba un gasto más, el desestimulo de la actividad por la falta de una propuesta comercial coherente y beneficiosa para la Alianza y el atraso de algunas de las actividades comprometidas por la OGA, para propiciar la devolución del IM como la firma de los pagarés, ha llevado a la puesta en riesgo de las metas de la Alianza con el recaudo del IM, como actividad clave para la sostenibilidad del negocio.

Las anteriores condiciones han llevado a que APAC del municipio de Guarne no desee continuar con el proceso de Alianza, Coagroantioquia, también de Guarne, no esté comprometida con la devolución del IM, mientras las asociación de Las Minas del municipio de San Vicente y Asopromora de El Retiro ya han comenzado dicho proceso de reembolso de manera incipiente.

**Actividades adicionales de empresarización:**

Se tienen propuestas empresariales en el tema de comercialización con la propuesta regional de comercialización (Fruqueña), apoyada por varias instituciones regionales con el fin de ser más competitivos en la región, propuesta que no se ha consolidado aún.

**Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:**

La OGA no realizó dicha transferencia, los productores presentan debilidades en el manejo del fondo rotatorio, una falta de conocimientos administrativos, gerenciales y empresariales que no les permite participar activamente en negociaciones comerciales con resultados a su favor, solo Asopromora presenta fortalecimientos en la negociación de su producto por las cantidades que actualmente maneja, pero son concientes de su debilidad administrativa.

En la entrega a las organizaciones de la documentación de la Alianza por parte de la OGA no se realizó ninguna entrega de manejo administrativo, empresarial o gerencial, solo se limitó a entrega de archivos en medio magnético.

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

La OGA fue eficiente en la ejecución de los recursos lo que le permitió obtener ahorros, más presentó falencias en su desempeño gerencial no aplicando la metodología propuesta por el proyecto, el cual además de una gestión efectiva de los recursos y una ejecución eficiente y con logros de cada uno de los planes, contiene la ejecución de una gerencia y transferencia del negocio a una asociación de productores con debilidades organizativas y empresariales, con necesidades en apoyo para su comercialización y con la necesidad de un acompañamiento y transferencia de conocimientos administrativos, gerenciales y empresariales.

**Gerencia a cargo de la Organización de Productores:**

El bajo fortalecimiento de la organización de segundo grado, ante el poco compromiso de sus miembros y la rotación que esto generó en el interior de su Junta Directiva y el diferente grado de desarrollo de las organizaciones que conforman la Unión Temporal, las cuales se diferencian por su grado de madurez organizativo, administrativo y empresarial, no permitió consolidar una asociación de segundo grado que lograra la cohesión social para agrupar las asociaciones de la Alianza con el objetivo de asumir la producción y comercialización de la mora en forma colectiva, concertada y con visión a largo plazo, sin embargo esta Unión Temporal no se liquida aún.

**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.**

La ejecución de las actividades contenidas dentro del plan social de la Alianza, no fue garantía para la consolidación de la organización de la Alianza. La Unión temporal no funcionó debido al diferente grado de desarrollo de cada una de las organizaciones de la Alianza, el poco compromiso de sus miembros y la rotación que esto generó en el interior de su Junta Directiva, también el qué la OGA no aplicó la metodología propuesta por el proyecto que incluye además del acompañamiento, gerencia y transferencia del negocio a una asociación de productores con debilidades organizativas y empresariales, con necesidades en apoyo para su comercialización y con la necesidad de un acompañamiento y transferencia de conocimientos administrativos, gerenciales y empresariales que garanticen el buen manejo del negocio comenzando con el efectivo manejo del Fondo Rotatorio, el cual actualmente solo se hace en dos de las cuatro organizaciones de la Alianza.

## 5. COMPONENTE FINANCIERO

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

#### Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

- Gestionar los desembolsos de los diferentes cofinanciadores de la Alianza.
- Ejecutar los dineros acorde al Plan de desembolsos de la Alianza.

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

- Recuperar los recursos del IM a partir del segundo año de la Alianza. Las actividades financiables una vez recuperado el IM podrán ser: compra de semilla limpia y transporte de semilla, mano de obra e insumos para el cultivo, inversiones en material de cultivo y herramientas

### 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:

Actualmente la Alianza ejecutó el 100% de los recursos en efectivo. Con respecto a los recursos comprometidos aportar por el aliado comercial en asistencia técnica, éste nunca cumplió su compromiso.

##### Eficiencia en el uso de los recursos:

Actualmente la Alianza ejecutó el 100%, de los cuales un 5% solo se logró ejecutar en el período evaluado.

##### Consolidación del Fondo Rotatorio:

La recuperación del IM ha sido definido por la Junta de Biomora realizarlo por cada una de las organizaciones de la Alianza, las dificultades presentadas en el mercado de la fruta con precios bajos desestimuló la actividad haciendo que los ingresos de los productores no fueran lo suficientes para realizar dicho reembolso, sin embargo a diciembre 31 de 2009 se ha recaudado en las asociaciones de Las Minas en el municipio de San Vicente \$5.850.000 y en Asopromora del municipio de El Retiro \$4.436.000, las cuales suman un total de \$10.286.000 porcentaje correspondiente a un 25% de lo programado para el primer año de recaudo (recaudo primer año=\$39.790.523) el cual comenzó en febrero de 2009.

La entrega por parte de la OGA de solo 50 pagarés firmados, sigue siendo un problema para exigir la devolución de este recurso, las organizaciones no han cumplido su compromiso de continuar apoyando este proceso de firmas, siguen con bajo compromiso con la Alianza.

##### Financiamiento Adicional:

En la región se están implementando proyectos de gran impacto como la comercializadora regional FRUQUEÑA, estos proyectos han apoyado la Alianza en aspectos como asistencia técnica, más no en capital de trabajo. Adicionalmente el programa MIDAS en convenio con Codesarrollo apoyó el componente técnico de la Alianza con dos asistentes para las cuatro asociaciones, también con un trabajador social para ella misma y con capacitaciones y dotaciones de equipos de protección como apoyo al componente ambiental.

#### 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:

La obtención de ahorros en la ejecución de la Alianza, permite concluir que hubo eficiencia en la ejecución de los recursos, más no un acompañamiento efectivo que coordinara la ejecución de recursos con el cumplimiento de objetivos, lo que ha llevado a que la Alianza aun no cumpla metas productivas, sociales y empresariales.

##### Estado del Fondo Rotatorio:

Este Fondo ha comenzado a funcionar de manera incipiente en dos de las asociaciones de la Alianza desde diciembre de 2008. Con el retiro de MIDAS de la Alianza como único acompañante activo que apoyaba este proceso de reembolso del IM y manejo del Fondo, se pone en peligro este reembolso de dos de las cuatro asociaciones.

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

Concepto	Calificación (1-10)*	Observaciones
<b>Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo</b>	5	Se disminuyen las hectáreas en un 26%, las plantas en un 29% y en 8 meses del año dos de la Alianza solo se va cumpliendo un 33% de la producción calculada, esto debido al desestimulo por la ausencia de comercialización asegurada y la falta de acompañamiento técnico efectivo en tres de las cuatro organizaciones.
<b>Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental</b>	5	Entre una de las causas de la disminución de siembras está el mal manejo fitosanitario de la actividad. MIDAS se retira de esta Alianza ante el no cumplimiento del plan de contingencia formulado para realizar una actividad más limpia y amigable con el medio ambiente.
<b>Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social</b>	6	Se ejecutaron todas las actividades del plan social, pero no se obtuvieron los objetivos socioempresariales buscados.
<b>Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales</b>	5	No se realizó ninguna transferencia de actividades administrativas o empresariales, la OGA realizó solo una entrega de documentos a la Alianza.
<b>Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando</b>	6	la Unión temporal no funcionó y hay 2 organizaciones con grandes debilidades.
<b>Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones</b>	6	El Comité Directivo no operó durante el segundo año de la Alianza, ocasionando esto problemas en el desarrollo del proyecto. Actualmente la Alianza funciona con dos organizaciones comprometidas con su fondo rotatorio y la alianza funciona independientemente en cada una de estas dos organizaciones por medio de sus Juntas Directivas.
<b>Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando</b>	6	La Alianza tiene un comercializador para Asopromora del municipio de El Retiro y "Las Minas" de San Vicente acaba de firmar convenio con otro comercializador. Las otras dos organizaciones no funcionaron, así como la Unión temporal.
<b>Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)</b>	6	Las dos organizaciones que comenzaron recaudo del IM llevan sus cuentas de manera sistematizada. Los otras dos no funcionan para la Alianza.
<b>Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)</b>	5	La OGA no aplicó el uso de indicadores, ni manejo del POA en su ejecución, la entrega de la información sistematizada se realizó dejando ver incumplimientos en algunos compromisos como por ejemplo los pagarés.
<b>Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.</b>	5	La OGA no aplicó la metodología propuesta por el proyecto de Alianzas, la cual incluye la gerencia y transferencia del negocio a una asociación de productores con debilidades organizativas y empresariales, con necesidades en apoyo para su comercialización y con la necesidad de un acompañamiento y transferencia de conocimientos administrativos, gerenciales y empresariales que les permita tener como resultado un manejo del negocio con las características necesarias de ser rentable y sostenible en el tiempo.
<b>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.</b>	6	Se está cumpliendo las condiciones comerciales en el convenio del aliado Agrofrut con Asopromora; para "Las Minas" de San Vicente se acaba de firmar convenio, las otras 2 organizaciones no funcionaron organizacionalmente.

<b>Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.</b>	<b>6</b>	En las dos organizaciones que funcionan comercialmente, los productores tienen disposición de entregar la producción a las organizaciones desde que se presenten condiciones favorables para ellos.
<b>Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza</b>	<b>6</b>	Agrofrut cumple con sus compromisos, pero con Moras de Oriente no se ha pudo concertar negociación. Actualmente se tiene un aliado nuevo para Las Minas de San Vicente.
<b>Calificación a la ejecución del IM</b>	<b>6</b>	Se ejecutó en tiempo fuera de lo previsto
<b>Calificación al aporte de los aliados (aportes de cofinanciación).</b>	<b>8</b>	Ya se están ejecutando los recursos de El Cinco que faltaban por ejecutar y el aliado comercial no aportó su compromiso.
<b>Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio</b>	<b>6</b>	2 de las cuatro asociaciones han comenzado a reembolsar el IM.
<b>Promedio Alianza</b>	<b>5.8</b>	

*\*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 y Productividad	La disminución del número de plantas de 90.250 a 68.780 plantas encontradas por los técnicos del programa MIDAS debido a mal manejo técnico y desestimulo por la ausencia de aliado comercial.	No obtener la producción esperada por la Alianza.	Concertar con Prodepaz como ejecutor del proyecto de Fruqueña, un plan técnico de choque que permita mejorar productividad de las organizaciones que ellos apoyan (Las Minas y Asopromora),. Responsable: OGR Fecha: febrero de 2010
Manejo ambiental	Hay mal manejo fitosanitario, no se han adoptado las recomendaciones ambientales para minimizar algún impacto ambiental de la actividad y se evidencia la falta del desarrollo de conciencia para la utilización de insumos autorizados.	No lograr mitigar el impacto ambiental de la actividad ante el uso de productos prohibidos que afecten los cultivos no solo de quien los utiliza si no de sus vecinos.	Concertar con Prodepaz para que apoye el componente ambiental para minimizar el impacto de la actividad. Responsable: OGR Fecha: febrero de 2010
Comercialización	A pesar que hay dos organizaciones que no funcionan para la Alianza, hay dos que si están comprometidas con el proceso, pero en una de ellas (Las Minas) falta un proceso organizado de comercialización donde se den acuerdos comerciales formales y con bases claras y sólidas en aspectos productivos y comerciales.	No obtener los ingresos necesarios calculados en la Alianza, los cuales deben garantizar el reembolso del IM y el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios.	Buscar asesoría para consolidar en esta organización un proceso claro de comercialización a través de ella, pues a pesar de que se firma un nuevo convenio la comercialización se hace de manera individual. Responsable: OP-OGR Fecha: Febrero de 2009
Asociatividad por medio de la Unión Temporal	El poco compromiso de los miembros de la Alianza, la rotación que esto generó en el interior de la Junta Directiva de la organización de segundo grado, el diferente grado de desarrollo de las asociaciones que la conforman y la redirección del proceso comercial hacia la concentración de la producción y comercialización hacia una estrategia regional (Fruqueña) lo cual dejó a la Unión Temporal sin su objetivo principal como empresa de producción y comercialización de la mora.	No fortalecer la organización de segundo grado para que cumpla el objetivo de ser la empresa productora y comercializadora para la Alianza.	Liquidar la asociación temporal ya que después de revisar el diagnóstico social realizado por MIDAS, actualizarlo, complementarlo y evaluarlo, la OGR llegó a la conclusión de que es inviable continuar apoyando el proceso de fortalecimiento de la Unión Temporal y buscará acordar un proceso de liquidación de dicha figura. Esta disolución está condicionada a estar a paz y salvo en sus obligaciones tributarias, lo cual no es su condición actual, para lo que se buscará solucionar este problema con aportes de todas las organizaciones y con gestión ante los diferentes organismos tributarios por parte del Representante Legal de la Unión Temporal. Responsable: Representante Legal UT.

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
Recaudo del IM y manejo del Fondo Rotatorio	<p>La OGA entregó 50 pagarés firmados de 150 en total.</p> <p>Falta de conocimiento para el manejo del Fondo Rotatorio.</p> <p>Solo dos organizaciones están realizando el recaudo del fondo rotatorio.</p>	<p>La falta de conocimiento y de experiencia del manejo del Fondo de cada una de las asociaciones, no permita su eficiente manejo y se ponga en riesgo el capital de trabajo de la asociación y de esta manera se vea comprometida la sostenibilidad del negocio.</p>	<p>Fechas: febrero de 2010</p> <p>Buscar asesoría y acompañamiento de otras instituciones como Prodepaz con su proyecto Fruqueña para que apoye este recaudo.</p> <p>Organizar los pagarés que ya fueron entregados a cada organización, las cuales de manera individual se han comprometido a continuar con este compromiso y hacer actividades direccionadas hacia este objetivo.</p> <p>Además la OGR Continuará asesorando el manejo y la puesta en marcha del fondo rotatorio a las dos organizaciones que lo implementaron.</p> <p>Responsables: OP-OGR</p> <p>Fecha: Febrero de 2010</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 decidía, 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 se reunió con Prodepaz como operador del proyecto FRUQUEÑA para realizar un primer acercamiento de concertación y coordinación de acciones para apoyo en los componentes técnico, ambiental y socioempresarial como aquellos componentes con altas debilidades de la Alianza.

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

El Comité Directivo solo operó durante el primer año de ejecución de recursos, ocasionando esto problemas en el desarrollo del proyecto al no cumplir con su papel de órgano director encargado de hacer seguimiento y evaluar cada uno de los componentes de la Alianza, así como también evaluar el acompañamiento de la OGA en su papel de gerente de la Alianza, Actualmente no se ha vuelto a reunir. La Alianza funciona solo con dos organizaciones Las Minas de San Vicente y Asopromora de El Retiro, las cuales operan bajo sus respectivos órganos de dirección como lo son sus Juntas directivas.

**- 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.**

El débil acompañamiento empresarial que realizó la OGA la cual no aplicó la metodología propuesta por el proyecto Alianzas que incluye la gerencia y transferencia del negocio a una asociación de productores con debilidades organizativas y empresariales y con necesidades en apoyo para su comercialización, que les permitiera tener como resultado un manejo del negocio con las características necesarias de ser rentable y sostenible en el tiempo, llevó a comprometer las metas y el objetivo de la Alianza, los cuales no se han cumplido en su totalidad en cada uno de los componentes, lo que redundó en un detrimento del negocio y la no consecución del objetivo del proyecto como es mejorar la actividad productiva con el fin de aumentar los ingresos de los productores y hacer de la actividad una propuesta productiva, rentable y sostenible.

**-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):**

La ausencia de un aliado comercial, para tres de las cuatro organizaciones que garantizara la venta de un producto bajo condiciones favorables para los productores; El bajo fortalecimiento de la organización de segundo grado, ante el poco compromiso de sus miembros y la rotación que esto generó en el interior de su Junta Directiva; el desestimulo al fortalecimiento de la Unión Temporal como empresa de producción y comercialización de la mora de la Alianza que causó el redireccionamiento del proceso comercial hacia una estrategia regional (Fruqueña) apoyada por varias instituciones regionales y ejecutada por la OGA; y por último, el débil acompañamiento empresarial que realizó la OGA la cual no aplicó la metodología propuesta por el proyecto Alianzas que incluye la gerencia y transferencia del negocio a una asociación de productores con debilidades organizativas y empresariales y con necesidades en apoyo para su comercialización, no permitió consolidar un proceso de Alianza y por el contrario ha puesto en riesgo el recaudo del IM, como actividad clave para la sostenibilidad del negocio.

En conclusión, ante el no funcionamiento de la Unión Temporal como empresa de producción y comercialización de la mora de la Alianza, debido a la ausencia de un aliado comercial y a una estratégica comercial clara y que garantizara la venta de un producto bajo condiciones favorables para los productores, la Alianza queda distribuida en cada una de las organizaciones como responsables individuales del recaudo de su propio IM y el manejo de su propio fondo rotatorio, sin embargo esta situación no garantiza el funcionamiento y sostenibilidad de la Alianza, pues esta queda conformada por cuatro organizaciones con debilidades empresariales, comerciales, gerenciales y administrativas que ponen en riesgo la vida y sostenibilidad del negocio.