

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza - Nombre en el convenio de alianza	Fecha de Visita*		
"ALIANZA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MORA EN LOS MUNICIPIOS DE LA UNIÓN Y MARINILLA"	Día	Mes	Año
	14	04	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	Fundación Codesarrollo													
Nombre monitor responsable	Maribel Acevedo Arismendy													
Número y año del convenio de alianza	Número			C.A. 031/07			Año			2007				
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día	20	Mes	04	Año	2007	Día	04	Mes	04	Año	2009		
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día	05	Mes	04	Año	2008	Día	04	Mes	04	Año	2008		
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día	04	Mes	04	Año	2008	Día	04	Mes	04	Año	2009		
Vigencia del POA de referencia	Mes	04	Año	2008	Mes	04	Año	2009	Día	14	Mes	04	Año	2009
Periodo al que corresponde el informe**	Día	17	Mes	02	Año	2008	Día	14	Mes	04	Año	2009		
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	26	Mes	12	Año	2007	Antigüedad de la alianza- Meses			15				
Organización de Productores a cargo de la alianza	Asociación de Productores Rurales de La Unión y Marinilla													
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	Corporación para el Desarrollo Integral del Área Rural - CODINAR													
Otras OGA's que han acompañado la alianza														
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	Moras de Oriente													
Aliados comerciales retirados														

* 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
Comité Directivo de Alianza	Sede Auditorio Hospital de Marinilla, 14 de Abril de 2009	<p>Por Asprounimar Hernando Guarín-Representante Legal Fabio de Jesus Cardona- Presidente Reinaldo Serna.</p> <p>Por la OGA Edison Olaya Maritza Rendón</p> <p>Por la Secretaría de Agricultura de Marinilla Ana María Gallo</p> <p>Por la Secretaría de Agricultura de Antioquia Dioselio Bedoya López</p> <p>Por MIDAS Juan Carlos Montoya Juan Antonio Espinoza Maria Eunice Jaramillo</p> <p>Por la OGR Maribel Acevedo A</p> <p>Aliado Comercial Jairo de Jesus Patiño</p>	<p>En reunión de Comité Directivo se evaluó el estado actual de la Alianza en cada componente con los siguientes Items: Número de beneficiarios, entrega de material vegetal y siembras, compras de tutores , comercialización y evaluación de la gestión de la OGA en su papel de coordinador y gerente de la Alianza. Con respecto al número de beneficiarios se constató que hay siete de los 10 beneficiarios que se había afirmado tener debido a la disponibilidad de tierras, en el aspecto comercial se reafirmó el compromiso del aliado comercial con la Alianza, en el aspecto técnico se informó del incumplimiento en el envío de la propuesta para solucionar el problema de las entregas y a la reposición de material con mezclas entregado por el PTA, con respecto al material entregado para tutorado se informó de la problemática en la calidad del material recibido por los beneficiarios.</p> <p>A todo estas situaciones se piden las posibles soluciones las cuales se solicitan sean consignadas en un plan de choque que la OGA presentará el próximo martes 22 de abril al Comité Directivo.</p>
Reunión con la OGA	Municipio de Marinilla, 14 de abril de 2009	Edison Olaya Maritza Rendón. Maribel Acevedo A.	En el municipio de Marinilla en compañía de los coordinadores de la OGA se revisó información concerniente a entregas de insumos y ejecución de recursos.
Visita a Predios de beneficiarios de la Alianza	Municipio de Marinilla, 14 de abril de 2009. Veredas El Porvenir y San Juan Bosco	María Eunice Jaramillo. Jorge Ivan Ramirez Héctor Emilio Duque Maribel Acevedo A	En compañía de la técnica para la Alianza por parte de MIDAS se visitaron los predios de dos productores (Jorge Ivan Ramirez y Héctor Emilio Duque), allí se observó el estado de los cultivos, la calidad del material para tutorado entregado por la Alianza y el material vegetal, también se revisó la carpeta donde se consigna la información de los servicios e insumos recibidos. Igualmente se recibió de parte del señor Jorge Ivan Ramirez su comentario de inconformidad hacia el material para tutorado y el abono orgánico recibido.

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">➤ Establecer 49,14 has de mora con 63 beneficiarios.➤ Establecer 0.78 has por productor.➤ Sembrar 867 plantas por productor; 1111 plantas por ha.
Metas productivas (Producción y productividad): <ul style="list-style-type: none">➤ Producir 800 kilos/ha en el año 1; 9.275 kilos/ha en el año 2 y 11 ton/ha a partir del año 3.➤ Producir 10 kilos/planta/año a partir del año y medio de establecido el cultivo.
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 meta de la Alianza fue calculada en 57.324 plantas (incluido el 5% de resiembra) en 49.14 ha con 63 productores, la disponibilidad de tierras y las distancias de siembra acorde a los ecotipos, permitió calcular una necesidad real de 59.264 plantas en 32,5 has con los 63 productores, a la fecha del monitoreo se han sembrado 35.403 plantas en 18.85 has, es decir se ha cumplido con un 59.7% de la meta, la cual ya debería estar ejecutada en un 100% según el POA. El no cumplimiento de esta meta obedece al incumplimiento en la entrega del material vegetal por parte del proveedor, además que en las entregas realizadas se ha presentado problemas de mezclas de materiales, obligando al Comité Directivo en compañía de la OGR, solicitar directamente a la gerencia de dicha entidad el cumplimiento del contrato.

Productivas (Producción y Productividad):

Según las siembras realizadas con los primeros productores, la producción para la Alianza debería comenzar en el mes de mayo de 2009, sin embargo la demora en la entrega del material para tutorado obligó a los productores a podar sus plantas, atrasando del proceso de producción aproximadamente para el mes de agosto. Adicional aún la OGA no realiza un plan de producción que permita coordinar alguna estrategia comercial efectiva. Esta plan se le solicita en la reunión de Comité Directivo realizado en la visita de monitoreo.

Asistencia Técnica:

La asistencia técnica está programada realizarla por tres asistentes técnicos, dos para el control de manejo de plagas y enfermedades y uno para el seguimiento de las plantaciones. Con la inclusión del programa MIDAS se logró financiar uno de los tres técnicos y extender toda la asistencia técnica hasta el mes de mayo de 2009, adicionando un mes más (junio-2009) a un profesional para el área técnica de la Alianza; es así como a marzo la Alianza cuenta con tres asistentes técnicos: una profesional del convenio MIDAS-Codesarrollo, encargada de la parte fitosanitaria y del tema de fertilización y una profesional como coordinadora de las actividades de la Alianza y un tercer asistente encargado del seguimiento de los cultivos.

La calidad por la baja frecuencia de este servicio se ha visto afectada debido a la consecución de los productores faltantes, la entrega de insumos y material vegetal y la realización de tareas administrativas de la coordinación de la OGA. El Comité Directivo ha solicitado a la OGA solución a este problema a través de un plan de choque que lleve a la solución de problemas con las personas responsables para las diferentes actividades. Adicional a lo anterior la OGA en la búsqueda del mejoramiento de la calidad del servicio de asistencia técnica y en pro de acelerar las actividades técnicas atrasadas, propone al Comité Directivo cambiar al técnico por dos tecnólogos por el mismo valor, con el fin de distribuirlos en cada uno de los dos municipios y así acompañar la entrega de insumos y acelerar el proceso técnico con los nuevos beneficiarios apoyando la realización de actividades como el trazado y hoyado de los beneficiarios nuevos. Esta propuesta es avalada por el Comité Directivo.

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 Alianza, a 15 meses de haber iniciado actividades, lleva un cumplimiento del 59.7% en la principal actividad técnica como lo es la siembra de la mora, esto debido a inconvenientes en los tiempos de entrega del material vegetal presentados por el proveedor, así como la mezclas de materiales en dichas entregas provocando dificultad para el manejo del cultivo en algunos productores, sin embargo la ausencia de un acuerdo para finalizar la entrega ha obligado al Comité a tomar la determinación de solicitar el cumplimiento de dicho contrato directamente al Gerente del Parque Tecnológico de Antioquia como proveedor de este material después de realizar una visita técnica a los predios que presentan el problema de mezclas.

La calidad del servicio de la asistencia técnica se ha visto desmejorada debido a la deficiencia del acompañamiento de la OGA la cual ha delegado actividades de su acompañamiento a la asistencia técnica, por lo cual se le exige a la OGA un plan de choque donde se debe de incluir el mejoramiento de esta actividad y su acompañamiento.

2. COMPONENTE AMBIENTAL

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

Metas del Plan de Manejo Ambiental:

- Mejorar y/o conservar el estado actual de los recursos naturales, dar cumplimiento a los requisitos de ley relacionados con su conservación y aprovechamiento dentro de los terrenos de la alianza, a través de capacitaciones en BPA y un manejo anual de drenajes financiados por la Alianza.
- Reducir y mitigar los riesgos e impactos ambientales y a la salud, generados por el almacenamiento, uso de plaguicidas y disposición de sus residuos, a través de un adecuado manejo del almacenamiento de químicos, señalización y capacitación en manejo de plaguicidas y productos químicos.
- Dar un buen manejo, aprovechamiento y disposición de residuos sólidos resultado de las diferentes actividades del proceso productivo, a través de capacitaciones para el manejo de residuos.

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:

El plan de Manejo ambiental cuenta con recursos por \$ 11.734.000, divididos en las siguientes actividades

• Taller Manejo del Recurso Agua, suelo y forestal	\$ 1.219.500
• Mantenimiento drenajes -Reforestación predial	\$ 3.611.916
• Adecuación del almacenamiento de químicos y señalización	\$ 3.150.000
• Capacitación Manejo de seguro de plaguicidas	\$ 1.219.500
• Capacitación Manejo de residuos sólidos	\$ 914.634
TOTAL	\$10.115.550 SIN IVA

Según el POA previsto, se han cumplido los talleres sobre manejo del recurso agua, suelo y forestal y manejo de plaguicidas a los productores activos de la Alianza.

Se ha iniciado un proceso de señalización en 8 predios, como actividad complementaria para la trazabilidad con una suma de \$ 47.000, sin embargo esta actividad no contemplada en el PMA se direccionará hacia la señalización en el almacenamiento de agroquímicos como efectivamente estaba prevista.

Una de las actividades pendientes es el mantenimiento de drenajes lo cual fue evaluado por el Comité como no necesario y reemplazada por la inversión en reforestación, actividad que no se ha realizado. La otra actividad de adecuación del almacenamiento de químicos y señalización se tiene la propuesta de la OGA de construir gabinetes para el depósito de plaguicidas, estas inversiones darán inicio en el mes de Mayo y concluirá al momento de contar con recursos del tercer desembolso del IM.

En el período de monitoreo a través del convenio MIDAS-Codesarrollo, se realizaron visitas por parte del asistente técnico donde se verifica el cumplimiento de las recomendaciones ambientales, se capacitan en manejo adecuado de los residuos peligrosos, además se realizaron 2 jornadas de recolección de envases de agroquímicos una en el municipio de La Unión y otra en Marinilla donde se recolectaron 63,5 bultos de envases de agroquímicos (frascos plásticos) y 19,5 bultos de empaques de agroquímicos (bolsas), para proceder a su disposición final adecuada.

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.

Los recursos de la Alianza han permitido adelantar las actividades de capacitación del Plan de Manejo Ambiental como se expone en el cumplimiento del POA, sin embargo las demás inversiones apenas se comienzan a cotizar con los recursos provenientes del segundo desembolso para ser presentada en las próximas reuniones de Comité Directivo.

La OGA plantea el desarrollo de 2 temáticas adicionales de capacitación en BPA, más una Jornada adicional de refuerzo de toda la formación brindada de forma tal que abarque los beneficiarios nuevos de la Alianza y a los que por diferentes razones no fueron capacitados en algunos temas.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

- Comercializar toda la producción de la Alianza con el aliado comercial "Moras de Oriente", calculada esta en 39 ton para el año 1; 456 ton para el año 2 y 540 ton desde el año 3 al año 9.
- Precio esperado \$1.400 / kilo para todas las calidades (revisión de precios trimestral); Precio puesto en Moras de Oriente (planta de Guarne)
- Forma de pago 8 días
- Frecuencia de compra: Se comprara 2 veces por semana.

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:

Se cuenta con convenio de comercialización el cual está firmado bajo las siguientes condiciones:

- Comprar hasta el 80 % de la Mora producida por ASPROUNIMAR en las 49,14 Has.
- La duración del presente convenio será hasta el año 2009 o hasta que alguna de las partes o de común acuerdo establezcan dar por terminado esta intención o continuar con el mismo. (12 de agosto de 2008 a 12 de agosto de 2009).
- La liquidación del precio del producto de Mora se hará de Acuerdo a los parámetros establecidos por la Empresa MORAS DE ORIENTE tratando siempre que estos no sean inferiores a \$ 1400 por Kilo (precio de evaluación de la Alianza) y haciendo el reajuste de los mismos cada tres (3) meses y cuando las condiciones de mercado lo permitan, tratando siempre de beneficiar a las partes.
- El sitio definido para la entrega de la Mora será el designado por la Planta Procesadora de fruta designada por la Empresa MORAS DE ORIENTE y que será de conocimiento de ASPROUNIMAR.
- La calidad de la Moras convenida entre las partes es aquella correspondiente a las fichas técnicas definidas por la Empresa MORAS DE ORIENTE y las cuales son conocidas por los productores de ASPROUNIMAR.

MIDAS dentro de su proceso de fortalecimiento socioempresarial dictó una capacitación donde se desarrollaron temas de interés actual e información para el agronegocio. Esta capacitación desarrolló temas sociempresariales, técnicos, económicos y comerciales, además dejó un listado de clientes y contactos comerciales.

Para la reunión de Comité Directivo de la Alianza realizado en la visita de monitoreo la OGR invitó de manera formal al aliado comercial el cual acudió a dicha reunión y reafirmó su compromiso comercial con la Alianza, además de que se dispuso acompañar la Alianza en lo que se considerara necesario, comprometiéndose a participar en la visita técnica que se realizará a los predios con el fin de evaluar el material entregado por el proveedor y a la reunión con el gerente de la empresa proveedora del material vegetal, además dio iniciativas para la búsqueda de certificaciones que lleven a la Alianza a asegurar su mercado a través del Mercado Justo, para esto la OGA se compromete a presentar un plan comercial direccionado hacia este tipo de mercado y un plan de comercialización inmediato.

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.

La Alianza carece de un plan de comercialización el cual fue una de las actividades que la OGA tenía comprometida presentar al Comité Directivo desde el pasado mes de febrero. Igualmente la falta del material para tutorado obligó a la poda de las plantas que venían con producción para el mes de mayo, la cual se pospone para el mes de agosto, para esto de nuevo el Comité Directivo compromete a la OGA a realizar un plan de comercialización direccionado hacia la búsqueda de certificaciones en mercados justos o más limpios como propuesta realizada por el aliado comercial y avalada por el Comité Directivo. El compromiso del aliado comercial de comprar la producción de la Alianza fue ratificado en este comité, esto permitió dar tranquilidad con respecto a este componente donde de nuevo se habló de las posibilidades de negociación de precios al momento de la producción.

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:

- Consolidar el modelo de Alianzas propuesto.
- Lograr el empoderamiento de los productores, fomentar su visión empresarial y de negocio.
- Fortalecer la organización de productores.

Metas del acompañamiento de OGA:

- Dar acompañamiento empresarial a la Alianza con un profesional social, la realización de 4 talleres por municipio, la compra de un computador y una gira al municipio de la Ceja para 10 productores para el cumplimiento de los objetivos de la Alianza.
- Realizar y ejecutar un plan de transferencia de las capacidades organizativas, administrativas y empresariales a la asociación, que permita tener al final del acompañamiento una organización capaz de manejar el negocio que les brinda la 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:

Debido a diferentes variables que han afectado el número de beneficiarios de la Alianza, entre las que se destacan: 1) Escasa área disponible para la siembra del cultivo, 2) Carencia de recursos para el pago de mano de obra, 3) Experiencias negativas con proyectos anteriores, 4) Desconfianza por las condiciones cambiantes del precio de la mora en el mercado, 5) Poca disposición para el trabajo asociativo, 6) Tardanza en la ejecución oportuna de las actividades del proyecto; la alianza está distribuida de manera inversa a lo propuesto inicialmente entre 19 productores de La Unión y 41 en Marinilla, alcanzando a la fecha 60 beneficiarios activos. Esto permite calcular un cumplimiento del 95% sobre el número total de beneficiarios de la Alianza.

A pesar del compromiso de la OGA de completar los 63 beneficiarios faltantes para terminar de desembolsar los recursos del segundo desembolso, se presentó la dificultad en la vinculación de 3 productores encuestados debido a la no disponibilidad de área suficiente para la siembra de las 800 plantas de mora que exige el proyecto, razón por la cual solo se vincularon efectivamente 7 productores de 10 faltantes. La OGA se compromete a conseguir los siete 3 productores en los próximos 15 días.

En cuanto a las actividades sociales consignadas en el POA la disponibilidad de recursos desembolsados ha permitido ejecución del componente social hasta el mes de septiembre de 2008. Durante esta ejecución se realizaron visitas con el objetivo de caracterizar socioeconómicamente a los productores beneficiarios nuevos de la Alianza, priorizar necesidades y desarrollar los planes de acción de la Alianza, retroalimentar las temáticas programadas en el PS y los aspectos generales de la Alianza; es decir se realizaron capacitaciones sobre trabajo en equipo, economía solidaria, liderazgo y administración de la organización y aspectos generales del modelo de alianza, faltando actividades como las giras, capacitación en fondo rotatorio y talleres para el fortalecimiento socioempresarial en precios y mercados. Es necesario anotar que estos talleres y capacitaciones fueron dictados por núcleos faltando algunos de ellos por recibir dichas capacitaciones, tarea que se continuará con los recursos del tercer desembolso.

Con la entrada del convenio MIDAS-CODESARROLLO se generan otras posibilidades para ampliar el campo de acción del componente. Por tal razón, las experiencias y percepciones desde la OGA se han estado socializando y el programa MIDAS se comprometió a desarrollar actividades con el objetivo de apoyar el fortalecimiento de la organización con la articulación de las acciones ALIANZA-MIDAS y hacer frente a las necesidades prioritarias detectadas y generar las posibilidades para el cumplimiento de los objetivos planteados desde el modelo de Alianzas.

Actividades adicionales de empresarización:

No se ha realizado ningún plan de empresarización, apenas el Comité en la fecha de esta visita solicitó a la OGA un plan de comercialización que garantice la venta del total de la producción de la Alianza, la gestión para la consecución de posibles nuevos compradores y el plan de logística para la comercialización.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

No se ha realizado ningún plan de transferencia de competencias de la OGA a la asociación, la OGA no tiene claridad en este aspecto, por lo cual la OGR y el Comité Directivo explicaron el objetivo de este plan y le solicita a la OGA que incluya dentro de este plan la entrega de la actividad administrativa, los conocimientos empresariales, la administración del Fondo Rotatorio y la logística de la Alianza a la asociación y le recuerda que esta es una actividad que debe de realizarse de manera permanente durante toda la ejecución de la Alianza.

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

La OGA no ha sido eficiente en la ejecución de los recursos para las compras de materiales e insumos, pues los problemas en la calidad y en la oportunidad de entrega han sido la constante de esta alianza. Los recursos presentan ahorros que se han obtenido ante las buenas negociaciones en precios por la OGA, más ésta presenta falencias en su desempeño gerencial en el cual hay falta de efectividad en la gestión de los recursos y en la planeación de todas sus actividades, falta manejo de indicadores, claridad en una logística efectiva para sus actividades de distribución de insumos, además de que realiza su acompañamiento la mayor parte de tiempo desde Bogotá no acompañando a la organización de productores en el desarrollo de capacidades y no haciendo transferencia de conocimientos administrativos, gerenciales y empresariales. Igualmente la OGA no presenta informes en el tiempo requerido y comprometido a la OGR a pesar de la insistencia en ello.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

La organización de productores no está en capacidad de gerenciar la Alianza, presenta debilidades en sus aspectos organizativos, administrativos y empresariales, ante la falta de capacidades de negociación, gestión y administración del negocio, la OGA no realiza un acompañamiento efectivo para apoyar dicho fortalecimiento, por esto se pide un plan de transferencia que incluya el apoyo a estas debilidades.

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 organización de productores presenta debilidades tanto en su parte social, como organizativa y empresarial, pues para poder consolidar este proceso es necesario seguir generando espacios con los productores para que reconozcan la importancia social de su labor, las ventajas del modelo asociativo y su papel dentro de la organización. En este sentido, se pretende el empoderamiento de los productores hacia su trabajo, la organización y la Alianza; también acompañar a la Junta Directiva con herramientas administrativas que les posibilite conocer la importancia de esta figura en la organización, además su papel en la recuperación del Incentivo Modular y fomentar capacidades empresariales en los miembros de la organización para que puedan hacer sostenible el negocio y se puedan proyectar en el tiempo.

En esta medida, la OGA y MIDAS como ejecutores de dicho plan quieren hacer frente a las necesidades antes mencionadas y generar las posibilidades para el cumplimiento de los objetivos planteados desde el modelo de Alianzas a través de la formulación y ejecución de un plan de trabajo, donde el fortalecimiento organizacional será apoyado por MIDAS y el fortalecimiento del compromiso de los productores, su visión empresarial y de negocio, será fortalecida por el componente social del proyecto, para así poder finalmente darle las bases socio empresariales al modelo de alianza propuesto. Este plan continuará su ejecución con los recursos del tercer desembolso.

5. COMPONENTE FINANCIERO

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

Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

- Tener unos costos de producción aproximados de 10 millones/ha/año a partir del año 2, es decir \$900/kilo.
- Tener unos ingresos aproximados con la UPR calculada (0.78 has) de dos salarios mínimos mensuales por productor.
- Ejecutar los recursos acorde al Plan de Inversiones estipulado en el proyecto.
- Constituir el patrimonio autónomo con todos los bienes y recursos financiados con el IM

Total	Productor	Departamento	Aliado Comercial	IM
684.142	194.674	231.245	15.000	243.223
100,0%	28,5%	33,8%	2,2%	35,6%

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

- Programar el reembolso del IM por beneficiario.
- Poner en marcha el Fondo Rotatorio a partir del primer año de producción.

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 continúan gestionando los recursos del plan de financiamiento. Del IM se ha ejecutado un 37.5% sobre su total, dicha ejecución corresponde a un 62.5% de lo desembolsado. De acuerdo a lo programado y lo ejecutado la OGA considera que se podrán presentar ahorros en las compras de meristemas, abonos, fertilizantes y correctivos, sin embargo la OGR sugiere al Comité que no se considere ninguna cifra como ahorro hasta que no se haya terminado de realizar todas las actividades de los diferentes planes con el fin de tener con que cubrir posibles faltantes en la ejecución.

		IM TOTAL	EJECUTADO	POR EJECUTAR	% DE EJECUCION
INCENTIVO	INSUMOS	143.039	42.022	101.017	29,38%
	Meristemas	74.550	19.557	54.993	26,23%
	Abono Orgánico	33.676	18.101	15.575	53,75%
	Correctivos	5.658	1.504	4.154	26,58%
	Micorrizas	2.875	2.860	14	99,50%
	Fertilizantes	13.287	0	13.287	0,00%
	Fungicida aliette	4.128	0	4.128	0,00%
	Fungicida top cop	1.250	0	1.250	0,00%
	Fungicida Score	2.477	0	2.477	0,00%
	Insecticida Piretroide	5.139	0	5.139	0,00%
	Servicios y Arriendos	29.220	16.171	13.049	55,34%
	Asistencia Técnica	17.250	10.350	6.900	60,00%
	Estudios de suelos	5.670	5.296	374	93,40%
	Análisis Fitopatológico	6.300	526	5.774	8,34%
	Otras Inversiones	70.964	33.000	37.964	46,50%
	Plan Ambiental	11.734	5.000	6.734	42,61%
	Plan Social	16.100	7.000	9.100	43,48%
Administración OGA	43.130	21.000	22.130	48,69%	
Total	243.223	91.194	152.030	37,49%	

A 15 meses de ejecución de la Alianza, los recursos de la Gobernación de Antioquia o Secretaría de Agricultura de Antioquia se han ejecutado en un 66,6% correspondientes a 154.192.000 donde se suman asistencia técnica, insumos como materia orgánica, correctivos, fumigadoras y transporte de insumos, sin embargo se presenta atraso en la ejecución de parte de los abonos y material para tutorado, debido a la falta de reabonado por las siembras atrasadas de la Alianza y a problemas en la gestión de la OGA para la legalización de los contratos de los proveedores del material para el tutorado.

Según la OGA los productores han aportado \$12.743.000 en arriendo de tierras, mano de obra y herramientas para la preparación de terreno para sus siembras en trazado, hoyado y aplicación de materia orgánica y correctivos. Este aporte va a ser corroborado con los reportes de MIDAS los cuales con su asistencia técnica ha realizado otros cálculos diferentes a los reportados por la OGA.

Los recursos del aliado comercial son para capacitación en poscosecha, se espera acordar con él este aporte previo a la cosecha esperada para agosto.

De enero de 2008 a marzo de 2009 la Alianza ha ejecutado un total de \$258.129.000 correspondiente a un 37.7% del total de los aportes.

A continuación se detalla la ejecución de los recursos de los productores, Gobernación de Antioquia y Aliado comercial.

APORTANTE	CONCEPTO	TOTAL APORTE	ACUMULADO EJECUTADO	POR EJECUTAR	% DE EJECUCION
PRODUCTORES	Mano de Obra	156.771	12.147	144.624	7,7%
	Trazada y hoyada	16.216	8.083	8.133	49,8%
	Aplicación gallinaza	6.376	1.025	5.351	16,1%
	Aplicación correctivos	2.034	507	1.527	24,9%
	Siembra	6.214	2.532	3.681	40,8%
	Tutorado	23.587	0	23.587	0,0%
	Aplicación de fertilizantes	3.833	0	3.833	0,0%
	Control de malezas	8.845	0	8.845	0,0%
	Control plagas y enfermed.	25.799	0	25.799	0,0%
	Podas	54.029	0	54.029	0,0%
	Recolección	9.838	0	9.838	0,0%
	Arriendo Tierras	26.536	282	26.253	1,1%
	Otras inversiones	11.184	132	11.053	1,2%
	Martillo	1.111	0	1.111	0,0%
	Palin	934	0	934	0,0%
	Tijeras podadoras	1.572	0	1.572	0,0%
	Machete	934	132	802	14,1%
	Canastillas	6.634	0	6.634	0,0%
	Legalización	182	182	0	100,0%
	Total		194.674	12.743	181.930
DEPARTAMENTO	Insumos	72.523	52.658	19.865	72,6%
	Abono Orgánico	33.676	13.810	19.866	41,0%
	Correctivos	5.658	5.658	0	100,0%
	Fertilizantes	13.287	13.287	0	100,0%
	Elementos Menores Agrimins	9.828	9.828	0	100,0%
	Fungicida Aliente	4.128	4.128	0	100,0%
	Fungicida Top cop	439	439	0	100,0%
	Fertilizante foliar	369	369	0	100,0%
	Insecticida Piretroide	5.139	5.139	0	100,0%
	Servicios y Arriendos	45.324	44.948	376	99,2%
	Transportes	8.778	8.402	376	95,7%
	Asistencia Técnica	36.546	36.546	0	100,0%
	Otras Inversiones	113.398	56.585	56.813	49,9%
	Tutores de Madera	49.140	13.115	36.025	26,7%
	Travesaños de madera	15.725	0	15.725	0,0%
	Alambre calibre 14	29.430	29.430	0	100,0%
	Grapas	885	885	0	100,0%
	Inmunizante brea líquida	6.143	2.615	3.528	42,6%
	Brocha	1.474	0	1.474	0,0%
	Guantes caucho	295	293	2	99,3%
Fumigadora plástica	9.705	9.646	59	99,4%	
Clavos	602	602	0	100,0%	
Total		231.245	154.192	77.053	66,7%
ALIADO	Asistencia Técnica	15.000	0	15.000	0,0%
Total		15.000	0	15.000	0,0%

Con la inclusión del programa MIDAS a la Alianza, el cual apoya en el componente técnico con un profesional para asistencia técnica, en el componente social con una trabajadora social y en el ambiental con capacitaciones y algunos equipos de protección, los recursos ahorrados se dieron solo en el componente técnico con el financiamiento del profesional, permitiendo abarcar tres meses más de asistencia técnica directa con los dos técnicos de la Alianza los cuales uno de ellos prestará sus servicios hasta mayo y el otro hasta junio de 2009. En el componente social las actividades de capacitación se han realizado con los beneficiarios activos faltando aún mucho apoyo para el fortalecimiento de este componente debido al cambio de un 70% de la base social sobre la cual fue evaluado el proyecto. En el componente ambiental las actividades pendientes a la fecha son la inversión en reforestación (reemplaza la actividad de drenajes con la autorización del Comité), en adecuación del almacenamiento y la señalización. Con respecto al cubrimiento social y ambiental de los beneficiarios faltantes, la OGA se ha comprometido a abarcarlos en su totalidad una vez entren a la Alianza.

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:

En la ejecución de los recursos, según los contratos celebrados se podrán presentar ahorros en los valores del material para la siembra y en insumos comprados, sin embargo estos ahorros podrán considerarse como tal cuando se terminen de ejecutar efectivamente los diferentes planes de la Alianza, con cobertura al total número de beneficiarios.

Igualmente la falta de gestión efectiva de la OGA para las ejecuciones de los recursos para el tutorado ha ocasionado inconvenientes en la actividad.

Estado del Fondo Rotatorio:

Aún no comienza su ejecución.

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	Solo se lleva el 59.7% de las siembras, se espera cumplimiento en la entrega del material por parte del proveedor y una mejor gestión para la solicitud de desembolso para el tutorado. La calidad de la asistencia técnica se ha visto desmejorada debido a la delegación de funciones administrativas.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	7	La mayor parte de los recursos están comprometidos en el segundo y tercer desembolso.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	6	Del total de los 63 beneficiarios actualmente se encuentran activos 60 faltando aún 3 por vincular al proyecto debido a la no disponibilidad de área para la siembra. Se han realizado 3 de las 5 capacitaciones programadas, estas capacitaciones falta realizarlas con los nuevos beneficiarios. Se cuenta aún con una asociación débil socioempresarialmente.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	5	No se ha realizado ningún plan de transferencias
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	6	La organización es débil aún administrativa y empresarialmente.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	8	El Comité Directivo opera activamente, está al tanto del desarrollo de la Alianza, hace seguimiento y evaluación a los planes y acompaña a la OGR en el seguimiento al proyecto así como a las actividades que se requiera.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	6	Hay debilidades organizativas y empresariales como la debilidad de la Junta Directiva y hay ausencia de un plan comercial y empresarial.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	7	La OGA lleva cuentas en sus archivos, la contabilidad del IM y de los recursos de la gobernación la lleva Fiducoldex
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	6	A pesar de la insistencia de la OGR, la OGA presenta informes atrasados, además de que no tiene un manejo eficiente de la información y de los indicadores de gestión.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	6	La gerencia se hace desde Bogotá no obteniendo así resultados eficientes en el manejo administrativo, técnico y comercial esperado.
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.	8	El convenio de comercialización está vigente y el aliado comercial ratificó su compromiso con la Alianza a nivel comercial al igual que con su acompañamiento en lo que se considere necesario.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	8	Manifiestan interés en saber como se va a comercializar por medio de la Alianza, aunque aún no se tenga producción.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	8	El aliado comercial se compromete de nuevo comercialmente con la Alianza y con actividades de acompañamiento en ella.
Promedio Alianza	6.7	

*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)
Número de beneficiarios	La escasa área disponible para la siembra del cultivo, la carencia de recursos para el pago de mano de obra, experiencias negativas con proyectos anteriores, la desconfianza por las condiciones cambiantes del precio de la mora en el mercado, la poca disposición para el trabajo asociativo, y la tardanza en la ejecución oportuna de las actividades del proyecto.	Que no se consigan los productores que tengan la disponibilidad de tierras y que cumplan los requisitos de beneficiario de alianzas y se tenga que devolver esa proporción de recurso al tesoro del nacional.	Realizar las visitas y la encuesta de evaluación a los 3 beneficiarios faltantes por incluir y lograr su efectiva inclusión al proyecto. Fecha: Abril 24 de 2009 Responsable: OGA
Plan técnico	La deficiente calidad de parte del material para tutorado y el incumplimiento en la entrega del material vegetal no ha permitido ejecutar de manera eficiente el plan técnico, el cual incluye siembra y tutorado de la mora, actividades que según el POA ya deberían haberse ejecutado en un 100% y de manera eficiente. La calidad de la asistencia técnica se ha visto afectada por la realización de actividades de coordinación que debería realizar el acompañamiento de la OGA.	No cumplir con el plan de siembras que plantea la Alianza y desmotivar a los productores ante tan largas esperas para las siembras.. Que se pierdan cultivos por la falta de un buen manejo a través del tutorado. Una mala asistencia técnica puede ocasionar bajas productividades o malas calidades del producto final.	-Realizar una visita a los predios de los productores para la evaluación técnica a los cultivos realizados con el material mezclado enviado por el proveedor, para luego solicitar reunión con el gerente de la empresa proveedora y exigir el cumplimiento del contrato tanto en la cantidad del material faltante por entregar, como la solución al material entregado con mezclas. Fecha: visita a predios el 22 de abril. Responsables: Jairo Patiño (aliado comercial). María Eunice Jaramillo (técnica Midas) Maritza Rendón (técnica Alianza) Juan Carlos Salazar (Sec de Agric de Antioq) Reunión con proveedor: Abril 28-2009 Responsable : Comité Directivo- OGR-OGA -Presentar un plan de choque con la realización de actividades precisas que conlleven a la solución de los problemas de la calidad del material para el tutorado, del abastecimiento del material vegetal y de una mejor eficiencia en la prestación del servicio de asistencia técnica. Fecha: Abril 21-2009 Responsable: OGA
Comercialización			

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
	No existe un plan de comercialización para la Alianza.	No tener claro cómo va a ser el proceso de comercialización, su logística y posibilidades de negociación.	Realizar un plan de comercialización que comprenda la comercialización del 100% de la fruta con la actualización de convenios y la logística de la comercialización. Fecha: Abril 24 de 2009 Responsable: OGA
Fortalecimiento socio-empresarial	No se ha realizado un plan de transferencias de competencias de la OGA a la asociación. Además de que aún faltan actividades del Plan social por ejecutar. El acompañamiento de la OGA se hace desde Bogotá no acompañando a la organización de productores en el desarrollo de capacidades y no hace transferencia de conocimientos administrativos, gerenciales y empresariales.	Que al finalizar el acompañamiento no se tenga una organización sólida y capacitada para entregarle la gerencia y administración del negocio	Realizar un plan de transferencia que garantice al final del acompañamiento la entrega segura del negocio a una asociación de productores con capacidades suficientes para recibir el manejo de la Alianza o el negocio en sí. Fecha: Abril 24 de 2009 Responsable: OGA

1) Indicador del POA o concepto que amerita alerta temprana. 2) ¿Qué fue lo que ocurrió para que no se alcanzara la meta?. Actividades planeadas no ejecutadas, factores externos, falta de recursos, negligencia, renuencia o indecisión, 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.

Ante los problemas en la ejecución de la Alianza con el retraso de las siembras, el incumplimiento en las cantidades y calidades de los materiales contratados con los proveedores del material vegetal y del material para el tutorado, el inconformismo del Comité directivo con el acompañamiento de OGA y la ausencia de informes que pudieran dar respuesta a inquietudes planteadas, la OGR citó a una reunión para el abril 14 con el fin de verificar la realización de las tareas comprometidas en la pasada reunión de Comité del 17 de febrero. Adicionalmente en esta reunión se solicitó a la OGA un plan de choque para la solución a los problemas anteriormente mencionados, donde se incluya igualmente los componentes de comercialización y un plan de transferencia de las actividades administrativas y empresariales a la Asociación de productores.

Ante la afirmación de la OGA en el Comité Directivo de que la Alianza presentaba ahorros presentación en las compras de meristemas, abonos, fertilizantes y correctivos, la OGR sugiere al Comité Directivo que no se considere ninguna cifra como ahorro hasta que no se haya terminado de realizar todas las actividades de los diferentes planes con el fin de tener con que cubrir posibles faltantes en la ejecución.

Igualmente la OGR contactó al aliado comercial ausente desde el mes de noviembre de los Comités Directivos de la Alianza, lo que generaba preocupación al proyecto ante la falta de un aliado comercial "comprometido". Este aspecto se aclaró en la reunión de Comité Directivo de esta visita de monitoreo, donde el aliado comercial disculpó su ausencia a las reuniones de la Alianza, con las precipitadas convocatorias de la OGA lo cual no le permitía agendar con suficiente tiempo estos compromisos y ratificó su compromiso con la Alianza y ofreció su apoyo donde se considere pertinente.

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

La Secretaría de Agricultura como miembro del Comité Directivo ha estado acompañando con visitas a predios para la evaluación de material. El Comité Directivo en pleno atiende las convocatorias de la OGR y hace seguimiento a la Alianza evaluando las diferentes actividades, Igualmente solicitó en conjunto con la OGR reunión con el gerente de la empresa proveedora del material y también un plan de choque de la OGA para solucionar todos los problemas en el suministro de material e insumos. El aliado comercial renueva su compromiso y participa en visitas a predios de productores con el fin de evaluar la problemática del material vegetal, la Secretaría de Agricultura de Marinilla es la entidad con mayor comprometida con la efectiva ejecución de la Alianza por lo cual se encarga de realizar un seguimiento a las actividades de ella y socializa sus inquietudes al Comité Directivo con el fin de buscar soluciones a dichos problemas.

- 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.

La Alianza desde su inicio ha presentado problemas en su ejecución al iniciar con 24 productores de los 63 evaluados, además haber tenido inconvenientes e incumplimientos en la consecución del material para la siembra, estos dos aspectos han ocasionado atrasos en la ejecución del proyecto que no han permitido su desarrollo normal tanto en sus aspectos técnicos, como de financiamiento con la congelación de los recursos del IM hasta completar los 63 beneficiarios de la Alianza. La OGA ha coordinado diferentes actividades tratando de sortear estos inconvenientes, para lo cual se continúa la gestión ante el proveedor por el material para la siembra y la gestión para la vinculación de tres beneficiarios nuevos para lograr completar los 63 de la Alianza. Adicionalmente se comenzaron las actividades socioempresariales y ambientales las cuales fueron apoyadas por el convenio MIDAS-CODESARROLLO gestionado por la misma OGA en compañía de CODESARROLLO. La OGA no ha cumplido con todas sus obligaciones como ejecutor de Alianzas al no cumplir de manera efectiva con compromisos como la presentación de informes a la OGR en los primeros cinco días de cada mes, ha ejecutado los recursos con retrasos respecto a lo establecido en el plan de financiamiento y no está aplicando 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. Se espera un plan de choque el cual fue solicitado por el Comité y la OGR a la OGA, con la inclusión de estrategias que minimicen o anulen estos problemas y lleven a la Alianza a su normal y rápido desarrollo.

-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):

Terminado el primer año de ejecución de la Alianza y el cumplimiento en el 59.7% de las actividades técnicas y aproximadamente un 50% de las socioempresariales y ambientales, los problemas presentados en la consecución de los beneficiarios faltantes y en la consecución del material vegetal para la siembra se han presentado como el mayor impedimento para lograr los objetivos de la Alianza, pero sumados a estos factores los inconvenientes encontrados en el acompañamiento de la OGA, la cual no está aplicando la metodología propuesta por el programa de manera eficiente al no gestionar de manera efectiva los recursos necesarios para el tutorado, al no incluir dentro de su ejecución como gerente de Alianza un acompañamiento permanente y una 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, mostrando ésto una ejecución deficiente de un proyecto de Alianza, por lo cual la OGR y el Comité Directivo ha solicitado a la OGA un plan de choque con correctivos inmediatos, que permitan garantizar al final de la ejecución del proyecto, que los productores tengan y presenten capacidades para administrar un negocio rentable y sostenible en el tiempo.