

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza	Fecha de Visita*		
Día	Mes	Año	
"MEJORAMIENTO DE 31 HECTAREAS DE MORA EN LA ZONA CORDILLERANA DEL DEPARTAMENTO DE QUINDÍO PARA LA PRODUCCION DE MATERIA PRIMA INDUSTRIAL CON DESTINO A LA EMPRESA NACIONAL MEALS DE COLOMBIA S.A"	19	02	2010

*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	Santiago Rodríguez Ramírez											
Número y año del convenio de alianza	Número		Año			2007- Marzo						
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día	24	Mes	08	Año	2006						
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día	31	Mes	01	Año	2009						
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día		Mes	07	Año	2007						
Vigencia del POA de referencia	Mes	06	Año	2009	Mes	05	Año	2010				
Periodo al que corresponde el informe**	Día	11	Mes	12	Año	2009	Día	19	Mes	02	Año	2010
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día		Mes	06	Año	2007	Antigüedad de la alianza- Meses					
Organización de Productores a cargo de la alianza	UNIMOR											
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	No											
Otras OGA's que han acompañado la alianza	No											
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	Meals de Colombia S.A											
Aliados comerciales retirados	Ninguno											

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

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

Actividad	Lugar - Fecha	Participantes	Resumen de temas más importantes tratados en la actividad y observaciones
Reunión Junta Directiva OP	Armenia, 19 de febrero de 2010	Representante Legal UNIMOR: Aldemar Ramos. Administrador del Fondo Rotatorio UNIMOR: Juan Manuel González. Fiscal UNIMOR: Dagoberto Marín. Tesorero UNIMOR: Rodrigo Portilla Parra Responsable del acompañamiento socio-empresarial adicional: Sandra Milena Valencia R. Monitor OGR Fundación CODESARROLLO: Santiago Rodríguez R.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puesta en marcha de la gerencia general de UNIMOR y su estructura administrativa: La OGR le solicitó a la Junta Directiva de UNIMOR que en la próxima Asamblea General de beneficiarios nombre el equipo administrativo, el cual debe estar constituido como mínimo por el Gerente, una auxiliar administrativa y el contador público. Y proyectar los costos de su funcionamiento. 2. Asistencia Técnica: La OGR reiteró que sin un acompañamiento técnico, a los cultivos no se podrá tener un control sobre las proyecciones en productividad, el manejo de plagas y enfermedades, el plan de sostenimiento, y por tanto en la capacidad de pago de cada cultivador frente al Fondo Rotatorio. Que por tanto los Comités Creados y en especial el técnico-ambiental requiere de la asistencia técnica de un profesional del área, para lo cual se debe costear su contratación, en función de

			<p>sus tiempos, número de visitas, cobertura y capacidad de pago de la Unión Temporal.</p> <p>3. Aprobación préstamos del Fondo Rotatorio: Se presentaron 11 solicitudes de crédito al Comité del Fondo Rotatorio, de las cuales se aprobaron 9. Se recomienda al administrador del fondo, por parte del Fiscal de UNIMOR, Dagoberto Marín, que su firma avale los créditos aprobados y que cada productor tenga en archivo una carpeta que reúna toda la documentación respectiva, así como también se establezca fecha y periodos claros para la recepción de solicitudes, respuestas y desembolsos. La OGR solicita que en la próxima Asamblea se ratifique y fortalezca el reglamento del Fondo Rotatorio.</p>
<p>Visita a predios u otras actividades de campo</p>	<p>Finca La Carmelita, vereda Arenales, municipio de Córdoba febrero 19 de 2010.</p>	<p>Dagoberto Marín, beneficiario de la Alianza, María Doraly Prada, Finca La Estrella, José Clidelio Quevedo, finca La Secreta. Responsable del acompañamiento socio-empresarial adicional: Sandra Milena Valencia R. Monitor OGR Fundación CODESARROLLO: Santiago Rodríguez R.</p>	<p>Predio de Dagoberto Marín: Cuenta con 1 Ha y aproximadamente 1.400 plantas, que requieren de manejo en tema de podas, abonamiento, pues de no actuar de forma inmediata, se podría presentar un proceso de decaimiento del cultivo. El productor asegura que intervendrá el cultivo con un mayor número de jornales y abonamiento.</p> <p>El señor Marín manifiesta que en el municipio de Córdoba existen productores de mora interesados en ingresar a UNIMOR. Actualmente vende la totalidad de su producción al Aliado Comercial.</p> <p>El beneficiario José Clidelio Quevedo, tiene 1 Ha con 300 plantas en producción, que presentan problemas en su mantenimiento, pues no cuenta con las podas y abonamiento adecuado. Expresa inconformidad por la devolución que realizó el Aliado comercial de un envío que realizó, ya que contenía fruta en estado de sobre madurez. Sin embargo se compromete a mejorar su cultivo y seleccionar mejor el producto.</p> <p>El cultivo de la beneficiaria Doraly Prada, lo atiende su esposo don Pedro Méndez, quienes tienen una hectárea con aproximadamente 1.600 plantas en excelente estado y con una buena productividad, manifiestan su complacencia con la Alianza, no obstante tiene problemas para trasladar su cosecha a la fábrica del Aliado Comercial por la logística del transporte.</p>
<p>Reunión con la OGA</p>			<p>La OGA Universidad del Quindío ya hizo entrega del proyecto a la O.P</p>
<p>Reunión con grupo significativo de beneficiarios y otras actividades.</p>	<p>Municipio de Armenia, oficina UNIMOR, febrero 19 de 2010</p>	<p>Juan Manuel González, Administrador del Fondo Rotatorio UNIMOR. Sandra Milena Valencia R, responsable del acompañamiento socio-empresarial adicional. Santiago Rodríguez R, Monitor OGR Fundación CODESARROLLO.</p>	<p>Se realizó la visita de carácter administrativo a la Unión Temporal UNIMOR. El administrador del fondo rotatorio da un informe somero e incompleto de los estados financieros, por lo cual se le solicita hacerlo de manera más detallada, dar la suficiente información a cada productor sobre las entregas a Meals, los aportes al fondo, las amortizaciones de los créditos, etc. Queda pendiente la presentación</p>

			<p>de estos informes en la Asamblea de beneficiarios en el mes de marzo.</p> <p>De otra parte se revisó el archivo de la Alianza y se le entregó al Administrador del Fondo Rotatorio, los criterios básicos para el manejo del mismo. Se relacionó un conjunto de documentos que deben ser presentados o solicitados a la OGA Universidad del Quindío, pues no se encontraron. Por último, se establecen jornadas de trabajo con el fono rotatorio y la junta directiva a realizar con el apoyo de la profesional responsable del acompañamiento adicional.</p>
--	--	--	--

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">• Mejoramiento de 31 Ha de mora: 17 Ha para el sostenimiento y 14 Ha en siembras nuevas.• Establecer parcelas de mora sin espina para su evaluación.• Producir en promedio 200 toneladas de mora por año.
Metas productivas (Producción y productividad): <ul style="list-style-type: none">▪ 2,5 Ton / Ha por mes al año en la implementación del proyecto▪ 8,8 Ton/ Ha por mes en el segundo año de ejecución de la Alianza.▪ 12 Ton / Ha por mes desde el tercer año.
Otras metas del Componente: <ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de plagas y enfermedades▪ Control malezas▪ Podas realizadas

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:

El acompañamiento adicional contratado por el MADR para UNIMOR implementó los Comités Técnico Ambientales, los cuales cuentan con responsables y suplentes en cada una de las asociaciones de los cuatro municipios vinculados a UNIMOR. Estos comités iniciaron sus actividades mediante visitas a los predios de los beneficiarios que solicitaron préstamos al Fondo Rotatorio en el municipio de Pijao y Calarcá. El balance fue realizado en once predios de los cuales nueve cumplieron los requisitos mínimos de productividad y sostenimiento para acceder al crédito, en tanto los dos restantes deben realizar ajustes de tipo técnico y otro de tipo legal.

En cuanto al POA presentado por UNIMOR bajo la responsabilidad del Sr. Juan Manuel González, se presentan inconsistencias aspectos como: Número de hectáreas fertilizadas, Predios con labor completa (No.) podas, ya que al menos existen tres beneficiarios que tiene sus cultivos abandonados o personas que han sido visitadas por ola OGR en el proceso de monitoreo que no cumplen con el 100% de estas metas. Por lo tanto se requiere que el responsable del seguimiento al POA, como es la Junta Directiva de UNIMOR y el administrador del Fondo Rotatorio que asumió esta responsabilidad ante la Asamblea General pongan en práctica los mecanismos para realizar un control técnico efectivo sobre los cultivos a través de los Comités Técnicos y presenten un presupuesto de los costos de una asistencia técnica acorde a las necesidades de UNIMOR.

Productivas (Producción y Productividad):

Según el informe de UNIMOR, las ventas realizadas al Aliado Comercial, en los meses de diciembre de 2009 y enero de 2010 fueron:

Diciembre 4.481 Kg
Enero 17.993 Kg

Como se puede apreciar, se presentó un aumento en la ventas de 3,68 veces, que corresponde a los picos de mayor cosecha en el año y la entrada del la mayoría de los predios con cultivos nuevos en producción. En el componente de Agronegocios se ampliará este aspecto.

Asistencia Técnica:

Se está estructurando una propuesta por parte del acompañamiento adicional socio empresarial para que se reglamente desde los estatutos de UNIMOR las funciones, responsabilidades, estímulos y sanciones que debe ser avalada en una Asamblea General en el mes de marzo de 2010 de los Comités Técnicos para que tengan instrumentos de seguimiento y control con carácter permanente y que sean el pilar para la toma de decisiones técnicas, comerciales, financieras y administrativas.

En la actualidad UNIMOR no cuenta con un ingeniero agrónomo que preste asistencia técnica y se le ha solicitado a la Junta Directiva realizar las proyecciones financieras de acuerdo a las demandas reales de sus beneficiarios para que sea contratado un ingeniero agrónomo que preste la asistencia técnica.

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.

El acompañamiento socio empresarial contratado por el MADR ha desarrollado las siguientes actividades:

Estructuración y puesta en funcionamiento de los Comités Técnico – Ambientales por municipio, integrado por los productores de cada asociación con mayor reconocimiento de los asociados de UNIMOR por su conocimiento en aspectos productivos y agrícolas. Sin embargo el proceso de concientización sobre la ejecución de las actividades y responsabilidades inherentes a esta tarea, requieren del seguimiento de la misma por parte del Gerente de la Alianza que solamente será nombrado en una Asamblea General en el mes de marzo de 2010, junto a la propuesta económica para mantener una estructura administrativa mínima, que haga posible la sostenibilidad administrativa y técnica de la Alianza.

2. COMPONENTE AMBIENTAL

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

Metas del Plan de Manejo Ambiental:

En la actualidad no se cuenta con un profesional que dirija este componente, pero desde el componente técnico, social y desde los productores se hace:

- Selección de insumos químicos para el control de malezas, capacitación maquinaria fumigación y uso adecuado de elementos de protección ambiental.
- Manejo de residuos sólidos y líquidos peligrosos derivados del uso de plaguicidas.
- Evitar la dispersión de agentes infecciosos presentes en el material vegetal proveniente de podas o remoción de plantas con enfermedades o parásitos.
- Disposición de productos de desecho.

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:

Se cumplió el 100% de las metas del componente ambiental del estudio de preinversión.

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.

El POA de UNIMOR debe ser proyectado desde el mes de junio de 2010 a mayo de 2011 para lo cual se le solicita a la junta Directiva de UNIMOR concertar las actividades del componente ambiental para los próximos 12 meses.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

Suscribir contratos de venta de mora directamente entre la Unión Temporal UNIMOR y el aliado comercial MEALS DE COLOMBIA S.A. para adquirir el 100% de la producción.

Metas de venta en valor y volumen:

Mantener un flujo de ventas de 500 Kg por productor desde el noveno mes de ejecución del proyecto.

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

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

Los reportes según UNIMOR de ventas en diciembre de 2009 son:

Diciembre 4.881 Kg por un valor de \$7.492.140. Con un valor promedio de \$1.535 por Kg.

Enero 17.993 Kg por un valor de \$29.679.760. Con un valor promedio de \$1.649 por Kg.

En el mes de diciembre 15 productores no vendieron al Aliado Comercial en tanto en el mes de enero esta cantidad se redujo a 11 beneficiarios. Este número de productores representa en promedio el 41%, lo cual indica que si restamos los tres productores que tienen en malas condiciones su cultivo, indica que por lo menos el 32% de los beneficiarios están vendiendo su producto por fuera del acuerdo con el Aliado Comercial y que no retornan el IM al Fondo Rotatorio. Se requiere del CDA y del administrador del Fondo Rotatorio un mayor control sobre las ventas por fuera del Aliado Comercial y hacer respetar los acuerdos de pago pactados con el acompañamiento adicional.

El desempeño en las ventas ha sido bueno en cuanto a la cantidad, pues el aumento en el mes de enero de 2010, indican que en promedio los productores que comercializaron con el Aliado Comercial alcanzaron 857 Kilogramos al mes, sin embargo esta cantidad pudo ser mucho mayor teniendo en cuenta el porcentaje de producto que no se comercializa con el Meals de Colombia.

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.

Desde el mes de junio de 2009 a enero de 2010 se han realizado ventas por un monto de \$168.068.000, lo que indica un promedio de \$21.010.000 mensual, que equivale a 12,6 toneladas al mes. Esto nos indica un aumento considerable de ventas en el último bimestre, que sin embargo puede ser mayor, ya que un 32% de los beneficiarios comercializan por fuera del convenio, esta situación se debe revertir, mediante un control que permita el acopio y transporte del producto o el recaudo del IM de las ventas informales.

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:

Fortalecer a las asociaciones ASOFRUPA, APROCOR, LUMOGRAN y AGRO-SAN JUAN para que confluyan en la Unión Temporal UNIMOR.
Capacitar al conjunto de las organizaciones productoras en las técnicas administrativas y contables de sus empresas.
Generar un claro compromiso y sentido de pertenencia de los aliados comerciales y productores con en el proyecto de la Alianza
Visión y apropiación del proyecto por parte de los productores.

Metas del acompañamiento adicional:

- Realizar un diagnóstico del estado actual de productores y asociación.
- Consolidar las capacidades gerenciales y dar cumplimiento a sus diversas funciones.
- Fortalecer capacidades de manejo del Fondo Rotatorio.
- Diseñar y poner en marcha de un Plan de Desarrollo Estratégico que involucre las diferentes áreas de operativización de la asociación.
- Dar cumplimiento a las formalidades legales en los diversos estamentos que conciernen a la asociación.
- Fortalecer el capital social, en particular la operatividad y democratización de los mecanismos de gobierno (Comité directivo, Asamblea General, Junta Directiva) y la empresarización.
- Apoyar en el cumplimiento de las funciones administrativas (balances, libros contables, etc.).
- Diseñar y/o complementar las estrategias de divulgación de información y resultados de la experiencia.
- Lograr solvencia en el Fondo Rotatorio y la nivelación de los productores en el pago de intereses.

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 de acompañamiento social adicional:

El acompañamiento adicional del componente socio empresarial contratado por el MADR se realizó hasta el 31 de diciembre en su primera fase y debe ser concluido a partir del mes de febrero hasta abril del 2010. Aquí se registran los avances del mes de diciembre:

- Socialización a todos los productores de los Estados financieros de UNIMOR a través de exposición y entrega de boletines.
- Entrega a cada socio de su cuenta individual, reportando lo aportado por concepto de intereses, fecha en la cual hizo el aporte, monto total aportado y saldo pendiente.
- Entrega a cada socio del soporte de pago hecho al Fondo Rotatorio por concepto de intereses.
- Reintegro de cinco asociados.
- Concertación de los compromisos individuales de pago para ponerse al día en los intereses adeudados al Fondo Rotatorio, de acuerdo a las condiciones del cultivo y de producción en general del predio.

- Consolidación de una estructura de pago para cada productor, a partir de la evaluación técnica realizada a cada cultivo para estipular las razones de baja producción, acompañado por la profesional social del acompañamiento adicional, el administrador del fondo rotatorio y el presidente de la asociación.
- Capacitaciones de los productores en temas técnicos y de manejo administrativo con el SENA.

Actividades adicionales de empresarización:

Se realizaron 12 sesiones de capacitación en Administración de Negocios y Gerencia en Proyectos con un promedio seis productores del municipio de Calarcá. Se les propuso a los beneficiarios de UNIMOR participar en el proceso de empresarización para el año 2010, pero ante la nueva metodología del SENA de no trasladar a los instructores a las veredas, sino a los cascos, se presenta una resistencia de los agricultores para inscribirse en estos cursos.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

Bajo la responsabilidad de la profesional social del acompañamiento adicional se trabajó con la Junta Directiva y el administrador del Fondo Rotatorio para concertar los ajustes a la estructura administrativa y organizativa de UNIMOR, con el propósito de garantizar su sostenibilidad. Los puntos clave del acompañamiento giran en torno a la administración del Fondo Rotatorio, la logística de post cosecha y el seguimiento al componente técnico ambiental.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

La asamblea programada para el 16 de enero fue pospuesta para finales del mes de marzo, por lo tanto se retrasó la elección del Gerente de UNIMOR.

Actualmente las responsabilidades del seguimiento al POA y la administración del Fondo Rotatorio están bajo la dirección de una sola persona, y se cuenta con el acompañamiento del Representante Legal, el Secretario el Tesorero y Fiscal de UNIMOR. Sin embargo se requiere formalizar y costear la creación de la figura del Gerente y una auxiliar administrativa, que efectivamente garantice la sostenibilidad de la Alianza.

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 socio-empresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

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 socio-empresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

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 socio-empresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

UNIMOR requiere de un cambio profundo en su estructura administrativa y gerencial. El acompañamiento adicional viene trabajando en esta dirección mediante la siguiente estrategia:

- Nombramiento de un gerente y su auxiliar administrativa con remuneración y bonificación al Gerente por aumento en las metas de venta.
- Contratación de la asistencia técnica a través de un ingeniero agrónomo.
- Ajuste de los estatutos de la Unión Temporal y del Fondo Rotatorio, definiendo las responsabilidades de cada miembro de la Junta Directiva y Comités.
- Incremento en el valor de la cuota de administración.
- Aumento en el número de beneficiarios de la Alianza.
- Reconocimiento de un estipendio a los miembros de los Comités por labores realizadas.

Al interior de UNIMOR existe una tendencia que expresa su voluntad para comprometerse con las metas antes mencionadas, pero únicamente en el momento de alcanzar las condiciones óptimas de organización. Esta actitud se torna contradictoria, en el sentido de que sin la puesta en marcha de esta estructura no se podrá garantizar la recuperación del IM para el Fondo Rotatorio, ni el control técnico productivo, ni la gestión administrativa. Da la sensación que el núcleo del municipio de Calarcá, que es mayoritario y constituido en su mayoría por una red familiar, no está interesado en permitir ni el crecimiento de la asociación, ni el surgimiento de liderazgos, ni la entrega de recursos del Fondo Rotatorio en los otros municipios, como tampoco la implementación de mecanismos ágiles y seguros en el control de la comercialización, como es la entrega de los recibos individualizados por la venta de la mora y la apertura de las cuentas bancarias para cada beneficiario. A la vez la dispersión y debilidad de los productores de los municipios diferentes a Calarcá, hacen

lentos y tortuosos los avances en la sostenibilidad de la Alianza. En el proceso de acompañamiento adicional se viene discutiendo la necesidad de acoger estos cambios o de lo contrario estar expuestos al riesgo de descapitalizar el Fondo Rotatorio y desintegrar un proceso productivo y asociativo importante para las familias productoras de mora en el departamento del Quindío. □ □ 5. COMPONENTE FINANCIERO

5. COMPONENTE FINANCIERO

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 de acompañamiento social adicional:

El acompañamiento adicional del componente socio empresarial contratado por el MADR se realizó hasta el 31 de diciembre en su primera fase y debe ser concluido a partir del mes de febrero hasta abril del de 2010. Aquí se registran los avances del mes de diciembre:

- Socialización a todos los productores de los Estados financieros de UNIMOR a través de exposición y entrega de boletines.
- Entrega a cada socio de su cuenta individual, reportando lo aportado por concepto de intereses, fecha en la cual hizo el aporte, monto total aportado y saldo pendiente.
- Entrega a cada socio del soporte de pago hecho al Fondo Rotatorio por concepto de intereses.
- Reintegro de cinco asociados.
- Concertación de los compromisos individuales de pago para ponerse al día en los intereses adeudados al Fondo Rotatorio, de acuerdo a las condiciones del cultivo y de producción en general del predio.
- Consolidación de una estructura de pago para cada productor, a partir de la evaluación técnica realizada a cada cultivo para estipular las razones de baja producción, acompañado por la profesional social del acompañamiento adicional, el administrador del fondo rotatorio y el presidente de la asociación.
- Capacitaciones de los productores en temas técnicos y de manejo administrativo con el SENA.

Actividades adicionales de empresarización:

Se realizaron 12 sesiones de capacitación en Administración de Negocios y Gerencia en Proyectos con un promedio seis productores del municipio de Calarcá. Se les propuso a los beneficiarios de UNIMOR participar en el proceso de empresarización para el año 2010, pero ante la nueva metodología del SENA de no trasladar a los instructores a las veredas, sino a los cascos, se presenta una resistencia de los agricultores para inscribirse en estos cursos.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

Bajo la responsabilidad de la profesional social del acompañamiento adicional se trabajó con la Junta Directiva y el administrador del Fondo Rotatorio para concertar los ajustes a la estructura administrativa y organizativa de UNIMOR, con el propósito de garantizar su sostenibilidad. Los puntos clave del acompañamiento giran en torno a la administración del Fondo Rotatorio, la logística de post cosecha y el seguimiento al componente técnico ambiental.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

La asamblea programada para el 16 de enero fue pospuesta para finales del mes de marzo, por lo tanto se retrasó la elección del Gerente de UNIMOR.

Actualmente las responsabilidades del seguimiento al POA y la administración del Fondo Rotatorio están bajo la dirección de una sola persona, y se cuenta con el acompañamiento del Representante Legal, el Secretario el Tesorero y Fiscal de UNIMOR. Sin embargo se requiere formalizar y costear la creación de la figura del Gerente y una auxiliar administrativa, que efectivamente garantice la sostenibilidad de la Alianza.

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 socio-empresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

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 socio-empresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

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 socio-empresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

UNIMOR requiere de un cambio profundo en su estructura administrativa y gerencial. El acompañamiento adicional viene trabajando en esta dirección mediante la siguiente estrategia:

- Nombramiento de un gerente y su auxiliar administrativa con remuneración y bonificación al Gerente por aumento en las metas de venta.
- Contratación de la asistencia técnica a través de un ingeniero agrónomo.
- Ajuste de los estatutos de la Unión Temporal y del Fondo Rotatorio, definiendo las responsabilidades de cada miembro de la Junta Directiva y Comités.
- Incremento en el valor de la cuota de administración.
- Aumento en el número de beneficiarios de la Alianza.
- Reconocimiento de un estipendio a los miembros de los Comités por labores realizadas.

Al interior de UNIMOR existe una tendencia que expresa su voluntad para comprometerse con las metas antes mencionadas, pero únicamente en el momento de alcanzar las condiciones óptimas de organización. Esta actitud se torna contradictoria, en el sentido de que sin la puesta en marcha de esta estructura no se podrá garantizar la recuperación del IM para el Fondo Rotatorio, ni el control técnico productivo, ni la gestión administrativa. Da la sensación que el núcleo del municipio de Calarcá, que es mayoritario y constituido en su mayoría por una red familiar, no está interesado en permitir ni el crecimiento de la asociación, ni el surgimiento de liderazgos, ni la entrega de recursos del Fondo Rotatorio en los otros municipios, como tampoco la implementación de mecanismos ágiles y seguros en el control de la comercialización, como es la entrega de los recibos individualizados por la venta de la mora y la apertura de las cuentas bancarias para cada beneficiario. A la vez la dispersión y debilidad de los productores de los municipios diferentes a Calarcá, hacen lentos y tortuosos los avances en la sostenibilidad de la Alianza. En el proceso de acompañamiento adicional se viene discutiendo la necesidad de acoger estos cambios o de lo contrario estar expuestos al riesgo de descapitalizar el Fondo Rotatorio y desintegrar un proceso productivo y asociativo importante para las familias productoras de mora en el departamento del Quindío. 5. COMPONENTE FINANCIERO

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 el desembolso de las diferentes fuentes de financiación.
- Supervisar y ejecutar de manera adecuada el presupuesto del proyecto.

Meta Financiera	Meta Miles de Cop	Desembolsado Miles de Cop	% Cumplimiento Desembolso
PRODUCTORES	89.766	230390	256%
GOBERNACIÓN DEL QUINDÍO	86.037	77713	90,3%
ALCALDÍA CALARCÁ.	6.165	6.483	105.%
ALACALDÍA DE CÓRDOBA.	1.910	1.910	100&
ALCALDÍA DE GÉNOVA.	3.412	2.916	85%
ALCALDÍA DE PIJAO.	3.162	2.430	77%
MEALS DE COLOMBIA	5.000	5699	114%
SENA	43.944	39996	91%
INCENTIVO MODULAR	166.360	166332	100%
Total	421.613	535471	113%

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

Monto	\$ 166.360.000
Plazo	5 años
Periodo de gracia	1 año
Tasa	DTF + 4 puntos

Cifras en miles de \$

Años	Pago Capital	Pago Intereses	Cuota Total	Causación Intereses	Saldo
1			\$ 0	\$ 16.619	\$ 182.979
2	\$ 39.432	\$ 18.280	\$ 57.712	\$ 18.280	\$ 143.547
3	\$ 43.372	\$ 14.340	\$ 57.712	\$ 14.340	\$ 100.175

4	\$ 47.705	\$ 10.007	\$ 57.712	\$ 10.007	\$ 52.470
5	\$ 52.470	\$ 5.242	\$ 57.712	\$ 5.242	\$ 0

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

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:

La Alianza liquidó el contrato fiduciario en el mes de enero de 2009 y los recursos comprometidos por las diferentes instituciones se ejecutaron, sin embargo no se había incorporado el valor concreto del aporte realizado por el programa MIDAS del convenio firmado entre la Fundación Codesarrollo y USAID, quienes certificaron un monto total de (\$23.912.259) desde el primero de mayo de 2008 hasta el 28 de septiembre de 2009 invertido en los siguientes ítems:

APORTES PROGRAMA MIDAS 2008 - 2009	
CONCEPTO	VALOR (\$)
Asistencia técnica	18.503.250
Asesoría y capacitación ambiental	2.577.474
Eventos técnicos, sociales y ambientales.	1.308.919
Jornada recolección empaques agroquímicos	249.016
Equipos de protección	1.273.600
TOTAL	23.912.259

Estado del Fondo Rotatorio:

Se han realizado 11 solicitudes de crédito, de las cuales se han aprobado en Comité de Crédito 9 a productores del municipio de Calarcá, 1 solicitud de un productor de Pijao fue rechazada por no cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento del Fondo Rotatorio, y 1 de un productor de Pijao está por evaluar.

Del total de ingresos al Fondo Rotatorio el 60% corresponde a recuperación del incentivo modular (\$11.776.098), el 40% restante corresponde a los rendimientos causados durante la ejecución del IM (\$7.260.355) y la cifra restante a los remanentes de los aportes de la Gobernación del Quindío (\$450.919).

La recuperación actual del incentivo modular representa el 11% del total del valor del IM a reembolsar y el 41% de lo programado a la fecha, debido a los inconvenientes presentados a los productores por el cultivo de mora (mal manejo del cultivo por temporadas, circunstancias climáticas, cultura de no pago –al inicio de la recuperación-).

Del total de ingresos al fondo rotatorio, un 20,5% ya ha sido destinado a nuevos créditos (\$4.000.000). Si se toma como referencia el valor reintegrado por los productores (\$11.776.098), se ha destinado a créditos el 40% de lo recuperado por ellos mismo.

5.2.2) 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 socio-empresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

Se recomendó por parte de la OGR, el acompañamiento adicional socio-empresarial y el fiscal de UNIMOR al administrador del fondo rotatorio realizar los descuentos acordados a cada productor, por lo que los ingresos al fondo rotatorio son bajos. Se deben seguir los acuerdos de los porcentajes de descuento y enviar cuentas de cobro a los deudores morosos.

Se desaprovechó una oportunidad importante durante este periodo de diciembre y enero en virtud a los altos niveles de ventas y producción, para realizar una recuperación del IM.

En otro sentido, también se realizó por parte del Comité de Crédito la autorización de préstamos sin llenar la totalidad de requisitos establecidos en el reglamento del Fondo rotatorio, como fue el caso del aprobar el desembolso a favor de la señora Luz Dary Parra, cuando ella se retiró de la Alianza. El representante legal informó a la OGR que ella realizó el préstamo en representación de otro beneficiario, por lo cual se le solicita que presente la carta en la que se le adjudica el poder, Para evitar este tipo de irregularidades, el fiscal de UNIMOR solicita que antes de aprobar préstamos, él pueda revisar el cumplimiento de las exigencias y que los préstamos queden supeditados al visto bueno del fiscal.

Esta situación se convierte en una alerta temprana para perfeccionar el reglamento del fondo rotatorio y las prácticas para la asignación de préstamos y el seguimiento por parte del Comité de Crédito y la Junta Directiva de UNIMOR, en aspectos como fechas límite para la entrega de solicitudes de crédito con los documentos soporte como carta del deudor, ficha técnica, viabilidad financiera, garantía, etc.

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	7,7	En el anterior periodo de monitoreo se contó con la asistencia técnica en términos de capacitación del SENA, para el periodo presente se conformó el Comité Técnico Ambiental y operó. La productividad aumentó pero se debe reforzar el mantenimiento en podas y abonamiento de los cultivos.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	N.A	Se debe programar en el nuevo POA actividades en este componente, que estará vigente a partir de junio de 2010,
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	8,9	Se inició el proceso de acompañamiento adicional, el cual culminó en el mes de diciembre de 2009 en su primera fase, dando por resultado la formalización y actualización de los saldos de cada beneficiario a favor del Fondo Rotatorio y la aceptación de los productores del estado de cuentas. Se estructuraron los Comités de Trabajo de la Unión Temporal. Se nombró un nuevo administrador del Fondo Rotatorio.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	7	Se trabajó con la Junta Directiva de UNIMOR, el administrador del Fondo Rotatorio con el objeto de concertar e interiorizar el Plan Estratégico de la OP, acordar los ajustes a la estructura administrativa de la Unión Temporal y los ajustes a los reglamentos de la asociación de productores y el Fondo Rotatorio.
Calificación consolidación socio-empresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando.	7	Se están ajustando los reglamentos de la Unión Temporal y el fondo rotatorio, se mantiene actualizada la contabilidad y los libros de las actas. Se tiene la sistematización del proceso de comercialización, pero aun no se acata la propuesta de entregar a un soporte o recibo de las ventas individualizado para cada beneficiario a manera de soporte.
Calificación a la operatividad del CDA –Junta Directiva-. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	7	La junta directiva de la OP se viene reuniendo periódicamente, pero debe ser más diligente en acatar los acuerdos y las orientaciones emanadas de la Asamblea General, del acompañamiento adicional contratado por el MADR y por la OGR.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	7	La estructura organizacional y empresarial de la Alianza, requiere ajustes como es la reglamentación y financiación de un equipo mínimo para su administración.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	7	Se encuentran actualizados, pero no se han socializado, lo cual se debe realizar en la Asamblea de marzo.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	5	El administrador del Fondo Rotatorio, realizó el primer ejercicio en la presentación del informe de la OP, junto al POA, sin embargo aun presenta falencias que se superarán

		con la práctica. No adjuntó el informe de enero.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	6	Pese al esfuerzo del acompañamiento adicional la Junta Directiva de UNIMOR, su representante legal y el administrador del Fondo Rotatorio deben ser más diligentes y en especial hacer cumplir los acuerdos pactados en la Asamblea General.
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.	10	Está vigente y en funcionamiento.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	7	Se presentan problemas de fidelidad del 32% de los productores con el Aliado Comercial.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	10	Se cuenta con un buen Aliado Comercial quien participa activamente en las reuniones técnicas de la Alianza y en algunas Asambleas. Mantiene precios estables y se preocupa del componente ambiental del proyecto.
Promedio Alianza	7,4	

**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)
SOCIO-EMPRESARIAL	Resistencia a implementar los ajustes sugeridos por el acompañamiento adicional en la dimensión administrativa y gerencial.	Insostenibilidad comercial y financiera de la Alianza.	Realización de Asamblea a General en el mes de marzo de 2010 y reestructuración del componente gerencial. Responsable: Junta Directiva UNIMOR
FINANCIERO	Incumplimiento de los acuerdos de pago por parte de la Junta Directiva de UNIMOR y el administrador del Fondo.	Incumplimiento en el retorno oportuno de los recursos del Fondo Rotatorio.	Ajustes y fortalecimiento del Reglamento del fondo Rotatorio y rendición de cuentas de la Junta Directiva y administrador del Fondo Rotatorio ante la Asamblea General de beneficiarios de la Alianza: 6 de marzo de 2010.
TECNICO AMBIENTAL	Se continúa sin asistencia técnica propia	Disminución de la producción por plagas, cultivos débiles después de cosecha y condiciones climáticas. Pérdida de control sobre la planeación en el manejo y productividad de la mora.	Realizar la contratación de la asesoría técnica por medio tiempo o por asesorías. Responsable Junta Directiva UNIMOR Fecha Abril 2010
COMERCIAL	No se aplica el plan de logística en la entrega de la cosecha	No entrega de la totalidad de la cosecha al aliado comercial.	Aplicar la estrategia elaborada por el acompañamiento adicional socio-empresarial y en

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			especial la logística de transporte de forma colectiva. Fecha: abril 2010. Responsable: Junta Directiva UNIMOR. .

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 desidia, 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.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en Juntas Directivas y Asambleas: Se propuso la implementación de una estructura mínima gerencial que garantice la sostenibilidad de la Alianza. 2. Se dio orientaciones en el manejo del archivo de la OP al administrador del Fondo Rotatorio. 3. Se ajustó el POA para fortalecer el conocimiento del administrador del Fondo rotatorio, que es responsable de esta actividad.
--

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

La Junta Directiva ha participado en las actividades programada por el acompañamiento adicional del componente socio-empresarial con el objeto de lograr el fortalecimiento gerencial de la Alianza, sin embargo no logra concretar los compromisos adquiridos, como por ejemplo realizar los cobros ya concertados con todos los productores en Asamblea General, teniendo en cuenta el alto volumen de la cosecha en el mes de enero de 2009.

- 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.

Al parecer algunos miembros de la Junta Directiva tienen otra agenda y dicen acatar las decisiones de la mayoría de los beneficiarios en las Asambleas, pero a la hora de concretar las acciones acordadas, hacen una cosa contraria. Preocupa la falta de voluntad para sumir las tareas acordadas y la debilidad de las asociaciones de Córdoba, Pijao y Génova.
--

-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):

Se reitera el análisis del monitoreo de la OGR elaborado en el anterior informe respecto a que: <i>"UNIMOR requiere para su sostenibilidad ampliar el número de sus asociados ya que existen solicitudes por parte de agricultores que cumplen los requisitos del MADR en el proyecto de Alianzas, quienes pueden atender no solamente la demanda del aliado comercial Meals de Colombia S.A, sino la del mercado local, en especial los municipios de Córdoba, Pijao y Génova ya que estos municipios por su bajo número de beneficiarios y la dispersión de los mismos, requieren densificar el número de productores, de tal forma que cuando envíen su producción al Aliado Comercial, compensen los costos de logística de post cosecha y transporte. De otra parte al acrecentarse el número de beneficiarios los pagos por cuotas de administración y la dinámica del Fondo Rotatorio se fortalecería. Esta</i>

situación no la vive el municipio de Calarcá, donde están concentrados los productores de ASOFUPRA en un 94% en dos veredas.”

Respecto a la dinámica del otorgamiento de créditos, se ratificó la percepción elaborada por la OGR en el pasado informe:

"De no asumirse esta estrategia se corre el riesgo que el esfuerzo realizado en todos los municipios de la Alianza, excepto Calarcá, se pierdan y el fondo rotatorio únicamente se concentre en los beneficiarios de Calarcá. Frente a esta alternativa un alto porcentaje de la Junta Directiva de la OP UNIMOR ha mantenido una actitud contraria en el sentido de ampliar la base de beneficiarios en los municipios restantes.

El argumento para oponerse a esta ampliación, es la falta de organización de la que padece la OP, en opinión de algunos directivos de UNIMOR, sin embargo los argumentos empleados como son la falta de claridad en las cuotas aportadas al Fondo Rotatorio, la entrega de insumos, la firmas de los pagarés, los compromisos de pago, los altos costos de los servicios bancarios para el pago de la producción a los asociados, junto a la intención de no reconocer el reembolso de la totalidad del IM (como corresponde a la alianzas antiguas, según el Convenio de Alianza), carecen de fundamento y queda evidente la falta de voluntad asociativa y el interés en mantener el manejo y usufructo del fondo rotatorio al servicio de un pequeño grupo de UNIMOR en el municipio de Calarcá.

El acompañamiento adicional que termina su primera etapa nos permitió identificar los puntos críticos que pueden garantizar la sostenibilidad de la Alianza, siempre y cuando exista la lucidez y voluntad para acoger las orientaciones establecidas en el plan estratégico elaborado por la consultoría y una visión de futuro incluyente hacia los actuales y potenciales beneficiarios, como también un portafolio de aliados más amplio y diversificados, conservando siempre las buenas relaciones que han caracterizado el acuerdo vigente con el actual aliado comercial por parte de UNIMOR y en especial de su Junta Directiva. "

Al terminar el acompañamiento adicional del componente socio-empresarial se espera alcanzar las siguientes objetivos:

- Nombrar un Gerente-administrador contratado con funciones definidas, plan de trabajo, procurando rentabilidad para el Fondo Rotatorio, con el apoyo del contador, fiscal y comités de trabajo, y rindiendo informes a Junta Directiva y Asamblea.
- Cada uno de los asociados con cargos directivos, ejecutando sus respectivas funciones y rindiendo informes en Asamblea.
- Productores fieles al contrato comercial con Meals de Colombia.
- Créditos aprobados, con el cumplimiento de los requisitos una vez iniciada la recuperación parcial del incentivo modular.
- Productores pagando los intereses del IM, cuotas de capital y cuotas administrativas.
- Seguimiento y evaluación a cada uno de los Comités de Trabajo y al desempeño del Gerente-Administrador, en cada Asamblea.

Sin embargo estas metas no solamente se obtiene con una acompañamiento profesional, sino que se requiere contar con un capital social y cívico por parte del conjunto de miembros de la Unión Temporal, expresado en la confianza mutua, la buena fe, en el reconocimiento de los derechos del otro, de la honestidad y de la sinceridad a la hora de honrar los acuerdos. Aspectos de carácter ético y organizativos son los retos que le deparan a UNIMOR y de ellos dependerá la sostenibilidad o el estancamiento de la Alianza, o en el peor de los escenarios la desintegración de la Unión Temporal. Si se asumen las recomendaciones del acompañamiento adicional, se contrata a un gerente competente con remuneración, se permite el crecimiento del número de asociados, se estará dando un paso importante en la consolidación de la Alianza.