

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza – “FOMENTO DEL CULTIVO DEL FIQUE COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE TÁMESIS, JERICÓ Y MOTEBELLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA”.	Fecha de Visita*		
	Día	Mes	Año
	13	03	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	Jorge Iván Arango Zuluaga															
Número y año del convenio de alianza	Número				032				Año				2007			
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día		20		Mes		04		Año		2007					
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día		05		Mes		04		Año		2010					
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día				Mes				Año							
Vigencia del POA de referencia	Mes		03		Año		2009		Mes		02		Año		2010	
Periodo al que corresponde el informe**	Día	12	Mes	01	Año	2009		Día	12	Mes	03	Año	2009			
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	21	Mes	12	Año	2007	Antigüedad de la alianza- Meses				14					
Organización de Productores a cargo de la alianza	Asociación de Fiqueros y Artesanos de la Cabuya del Municipio de Támesis															
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	CREA-ME. Incubadora de Empresas.															
Otras OGA's que han acompañado la alianza																
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	Compañía de Empaques															
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	Casa de la Cultura Municipio de Támesis 13-03/2009	Org. De Productores (Reinaldo Velásquez, Luis Alberto Ceballos, Ana Maria Bedoya), Francisco Serna (CEMP) Juan Carlos Gómez (CEMP) Benjamín Herrera OGA, Paula Trujillo (OGA), Jorge Iván Arango. (OGR)	<p>Se aprovechó la presencia de la Alcaldesa del municipio de Támesis para solicitar un espacio en el cual se pudiera instalar la Asociación de Fiqueros y Artesanos de la Cabuya del Municipio de Támesis, para lo cual la Alcaldía se comprometió a buscar un espacio adecuado para el funcionamiento de la Asociación; sin embargo manifestó que es un poco difícil, pues no se cuenta con mucho espacio disponible.</p> <p>Los productores asistentes manifestaron su inquietud por la demora en la entrega de algunos insumos necesarios para el desarrollo del proyecto, a lo cual la OGA manifestó que se estaban adelantando los requerimientos necesarios para solicitar el segundo desembolso a FIDUCOLDEX.</p> <p>Se compartió la experiencia tenida por la cuadrilla de desfibrado en los diferentes predios que ha asistido para el beneficio del fique.</p> <p>La Compañía de Empaques, expresa la necesidad de ganar mayor experiencia en el manejo de la máquina desfibradora y procesamiento de la cabuya, así como el manejo de las cuadrillas y el compromiso de un trabajo permanente, de manera que el negocio pueda ser rentable y competitivo.</p>

<p>Reunión con una base representativa de beneficiarios</p>	<p>Casa de la Cultura Municipio de Tâmesis 13-03/2009</p>	<p>Se adjunta listado de asistencia.</p>	<p>Reunión con productores</p> <p>El responsable de monitoreo y seguimiento por parte de la OGR, verificó ante cada uno de los representantes de las organizaciones de productores el cumplimiento del número de productores beneficiarios y a la vez solicitó a la OGA que indicará el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos para ser beneficiarios del proyecto Apoyo Alianzas Productivas, incluyendo la firma del pagaré.</p> <p>Firma de pagaré Como respuesta a lo anterior se identificó que existía un número considerable de beneficiarios que no habían firmado pagaré y que se encontraban en duda de continuar participando de la Alianza; razón por la cual el segundo desembolso quedó sujeto a la confirmación del número definitivo de beneficiarios que participarían de la Alianza con pagaré debidamente diligenciado.</p> <p>Cada organización de productores se comprometió a identificar los productores que no han firmado el pagaré y a diligenciar el mismo.</p> <p>Retiro voluntario de asociados</p> <p>En la actualidad se encuentran identificados algunos productores de los que iniciaron la Alianza que desean retirarse, lo anterior sucede en los tres municipios; y se plantea como situación más crítica la del municipio de Montebello, ya que no se cuenta con personas interesadas en ingresar a la Alianza, lo cual significa que habrá que conseguir los remplazos en los municipios de Jericó y Tâmesis. Lo anterior debe ser tenido en cuenta para la programación y uso de las maquinas desfibradoras.</p>
<p>Reunión con la OGA</p>	<p>Oficina OGA</p>	<p>Benjamín Herrera OGA Jorge Arango OGR</p>	<p>Revisión de los informes de OGA. La OGR recordó a la OGA el compromiso de enviar oportunamente los informes mensuales, ya que estos son necesarios para que la OGR conozca a tiempo el desarrollo de la Alianza; adicionalmente es un insumo para que la OGR elabore el informe de la visita de monitoreo y seguimiento.</p> <p>Evaluación del cumplimiento de metas de la alianza. La OGA manifiesta que la alianza no se encuentra tan atrasada en el desarrollo de las actividades; y que hay que tener en cuenta que a pesar de no haberse realizado los desembolsos del Incentivo Modular de manera oportuna, las actividades del Plan Social, Plan de manejo Ambiental, acompañamiento OGA y Asistencia técnica nunca se han detenido; incluso la compra de insumos, herramientas y demás elementos necesarios se han llevado a cabo con recursos de los otros cofinanciadores. La Secretaría de Agricultura Departamental ha ejecutado cerca del 100% de sus recursos y en algunos casos la financiación se ha realizado con recursos de la OGA. Por tal motivo se espera que la ejecución del segundo desembolso sea más rápida.</p>
<p>Visita a predios u otras actividades de campo</p>	<p>Vereda Otrabanda municipio de Tâmesis 13-03/2009</p>	<p>Jhon Jaime Restrepo</p>	<p>Estado del cultivo: Buen manejo técnico y desarrollo de las plantas, el dueño del cultivo recibió la cuadrilla que se encuentra capacitada para realizar el desfibrado y los acompañó en el proceso junto con su esposa; como asociado genera un apoyo permanente a la Alianza, aunque manifiesta inquietud respecto a la relación costo beneficio entre inversiones realizadas e ingresos obtenidos por la cosecha.</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">✓ Establecer 38.813 plantas de fique en el primer año con 81 beneficiarios.✓ Establecer como máximo 1.300 plantas por agricultor.
Metas productivas (Producción y productividad): <ul style="list-style-type: none">✓ Lograr una densidad de siembra de 800 plantas por hectárea.✓ Sostener 109.592 plantas de fique que actualmente se encuentran sembradas.✓ Obtener un mínimo de rendimiento de 2 Kg. de fibra por planta por año.✓ Producir 4 ton en el año 1, 153 ton en el año 2, 219 ton en el año 3 hasta llegar a 297 ton/año a partir del año 4 hasta el año 10.
Otras metas del Componente: <ul style="list-style-type: none">✓ Implementar 4 centros de beneficio móviles. (2 máquinas en Tamesis, 1 máquina en Jericó y 1 máquina en Montebello), con capacidad de 50.000 plantas/año cada uno, teniendo en cuenta que no se usan en la temporada de cosecha cafetera.

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:

Según información y registro de número total de plantas establecidas en el proyecto, suministrado por la OGA CREAME; las plantas establecidas por los productores se contabilizan en 164.530, muy superior a la meta que se tenía de 148.405 matas para sostenimiento, es importante tener en cuenta que las siembras se habían iniciado mucho antes de realizar el primer desembolso de la Alianza, por tal motivo a la fecha de visita de monitoreo todas las plantas se encuentran en sostenimiento y se corresponden a 81 productores distribuidos de la siguiente manera 20 en el municipio de Montebello con 49675 matas y un promedio de 2484 por productor, 26 productores en el municipio de Jericó con 35000 matas y un promedio de 1346 por productor y 35 productores en el municipio de Tamesis con 79855 matas y un promedio de 2282.

Productivas (Producción y Productividad):

La productividad obtenida, durante los talleres de capacitación en desfibrado es de 1.2 kilos por planta, resultado que aún no iguala la meta fijada de 2 kilos, situación que deberá ser verificada por el comité técnico de la Alianza, ya que se afecta la producción total de la Alianza, los ingresos esperados por productor, el volumen de comercialización comprometido y la tasa interna de retorno, entre otros. La información ofrecida tanto por los técnicos como el Aliado Comercial, hace referencia a que los primeros cortes no generan la productividad de 2 kilos/año por mata, pues esta se alcanza con un grado de madurez mayor de la mata, curva de productividad que no aparece manifiesta en el estudio de preinversión, ni en los cálculos financieros o presupuesto de ingresos.

La producción estimada en el estudio de preinversión, de 4 toneladas en el año uno, no se ha cumplido; dado que los niveles de producción actuales son poco significativos, y se corresponden con los obtenidos en las capacitaciones y talleres prácticos realizados en el manejo de las máquinas desfibradoras, y no con los esperados cuando todas las veredas, núcleos y municipios este simultáneamente en producción.

En cuanto a los costos de producción, se espera que estos disminuyan en la medida que las matas aumenten su nivel de producción, y los operarios de las cuadrillas mejoren en la curva de aprendizaje, mejorando la utilidad del beneficiario a partir de un manejo más eficiente de la máquina desfibradora; proceso que depende de la curva de aprendizaje

Asistencia Técnica:

La asistencia técnica por parte de la OGA terminó en el mes de diciembre, cumpliendo con la programación de visitas a los predios de los beneficiarios de la alianza; el técnico dejó algunas recomendaciones para controlar la mancha foliar presente en algunos cultivos; y actualmente se encuentra contratado un profesional que esta capacitando los núcleos para el desfibrado,.

La OGA aún se encuentra desarrollando la lectura y entrega de recomendaciones resultados de los estudios de análisis de suelos a cada productor.

Otras:

La compra a industrias FIME de las 4 maquinas desfibradoras y su instalación 1 en Monte Bello, 1 en Jericó y 2 en Támesis, se encuentra ejecutada en un 100%, las máquinas fueron recibidas a satisfacción por cada organización de productores y en la actualidad se encuentran trabajando en diferentes veredas. La OGA se encargó de hacer el traslado de las máquinas hasta el primer sitio de beneficio y cosecha, transporte contemplado en el estudio de preinversión, actividad que aún se encuentran pendiente por pagar, aunque ya ejecutada.

Con esta gestión de la OGA, se logró dar continuidad al plan de trabajo, dando comienzo a la capacitación y formación en práctica del desfibrado y aprovechamiento industrial del fique, además de la conformación de las cuadrillas de trabajo para cada municipio.

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 proyectó el sostenimiento 109.000 plantas de fique que en la actualidad se encuentran sembradas.

En producción y productividad la Alianza se encuentra muy atrasada, no se han alcanzado los niveles esperados en los estudios de preinversión; razón que hace que el componente requiera una especial atención por parte del Comité Técnico de la Alianza y específicamente de la asistencia técnica de la misma, los bajos niveles de producción y productividad ponen en riesgo el alcanzar la meta planteada en preinversión en los tiempos establecidos; la recuperación del Incentivo modular en los tiempos programados.

Se ha cumplido con la compra e instalación de los 4 centros de beneficio móviles. (2 en Támesis, 1 en Jericó y 1 en Montebello), con capacidad de 50.000 plantas/año cada uno, es importante recordar que esta capacidad fue calculada teniendo en cuenta la temporada cafetera durante la cual la cosecha y beneficio de fique es suspendido por los productores que se dedican a la recolección del grano.

Las muestras de suelo ya fueron recogidas, analizadas por el laboratorio de la Universidad Nacional quien entregó los resultados a la OGA, y esta a su vez compartió con la Federación Nacional de Cafeteros y los técnicos el resultado de las mismas para analizar cuáles son las recomendaciones a brindar a los productores, dado que no existen estudios acerca de la extracción de elementos del fique; se espera que para el próximo mes de abril los productores tengan en su poder los resultados y planes de fertilización recomendados.

La Asistencia técnica se brindó de acuerdo a lo programado en el estudio de preinversión y con los resultados esperados. En cuanto a la capacitación de beneficio y cosecha, se encuentra en desarrollo con capacitación y talleres prácticos en campo para desfibrado.

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: minimizar el impacto negativo que tenga la Alianza sobre el suelo, el agua, el aire, la fauna, la flora y la salud de los agricultores.

- ✓ Taller de socialización del Plan de Manejo Ambiental de la Alianza
- ✓ Preparación del terreno y siembra: 4 talleres.
- ✓ Manejo de plaguicidas y residuos peligrosos: 4 talleres y dotación de 2 recipientes, por productor, para separación.
- ✓ Manejo de subproductos y residuos sólidos: 4 talleres, dotación de un recipiente para separación y adecuación área de acopio por productor.
- ✓ Manejo del recurso agua: 4 talleres, (5 por municipio).

- ✓ Manejo del recurso aire: 3 cauchos o adaptaciones antivibración.
- ✓ Seguridad industrial: 4 talleres, 6 extintores multipropósito y 6 equipos de protección personal.
- ✓ Construcción de composteras.

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:

Fueron tomadas las muestras de agua y realizado el análisis fisicoquímico y microbiológico de las quebradas cercanas a los centros de transformación del fique; los resultados fueron entregados a la autoridad ambiental para su evaluación y procedimiento; al Aliado Comercial, a Federación Nacional de Cafeteros y a cada una de las organizaciones de productores para conservarlos como línea base y hacer comparaciones cuando se inicie en firme la cosecha de fique.

Se compraron los botiquines y los equipos de seguridad industrial, para cada uno de los 4 centros de producción de fibra y se está gestionando con las secretarías de salud de cada municipio una capacitación en primeros auxilios.

Para el segundo desembolso y teniendo en cuenta que se está iniciando la etapa de beneficio y cosecha se requiere agilizar en la compra de los recipientes para el manejo de subproducto y residuos sólidos, el cual se espera esté en funcionamiento en el próximo mes de abril.

Los talleres del Plan de Manejo Ambiental de la Alianza, se socializó en los tres municipios que conforman la Alianza, en tanto que los talleres de preparación del terreno y siembra no se llevaron a cabo por estar las matas en etapa de sostenimiento; pero se reforzaron en temas como manejo de plaguicidas, residuos peligrosos, subproductos y residuos sólidos.

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 productores recibieron capacitación y sensibilización en normas ambientales para el manejo de los subproductos del fique, sin embargo para la fecha ya se deberían haber culminado las talleres de manejo del recurso agua, seguridad industrial, y la dotación de cada predio con los recipientes para separación y adecuada área de acopio por productor.

La construcción de las composteras se encuentra adelante, debido a que la gran mayoría ya cuentan con ellas y requieren es de adecuaciones puntuales; en términos generales esta actividad lleva un cumplimiento del 80%.

Los centros de producción de la cabuya cuentan cada uno con los equipos necesarios para el lavado de la fibra, previendo no contaminar las fuentes de agua; además se tiene proyectado dotar cada centro con mangueras de conducción hacia los cultivos como alternativa para aprovechar los residuos y así mejorar la fertilización de los suelos, actividad que se encuentra en proceso de entrega de las mangueras para culminar con la actividad.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

- ✓ Convenio de comercialización con el Aliado comercial que garantice las condiciones pactadas en el estudio de preinversión.
- ✓ **Metas de venta en valor y volumen:**
- ✓ Comercializar el 80% de la producción de la Alianza con el aliado comercial "Compañía de Empaques" y el 20% restante se destinará para la producción y comercialización de artículos artesanales.
- ✓ De acuerdo al tipo de calidad se establecieron unos precios esperados para la alianza con la Compañía de Empaques: Fina \$1.496/kilo, Ordinaria \$1.248/kilo, Corto \$538/kilo, Sin separar \$1.214/kilo y desperdicio \$538/kilo. Para la comercialización artesanal se espera un precio de \$1.600/kilo.
- ✓ Comercializar 4 ton en el año 1, 153 ton en el año 2, 219 ton en el año 3 hasta llegar a 297 ton/año a partir del año 4 hasta el año 10

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:

El convenio de comercialización se encuentra debidamente diligenciado por el Aliado Comercial.

La Compañía de Empaques manifiesta que a partir de 5 toneladas se puede recoger la producción en la cabecera municipal, hasta tanto no se llegue a esos niveles los productores deben transportarla a la sede del comercializador en la ciudad de Medellín, para lo cual el Aliado reconoce por transporte un precio fijo de \$ 50 por kilo; en tanto el precio por kilogramo de fique pagado a la organización de productores será fijado de acuerdo al precio promedio del mercado fijado por la industria, y según convenio de comercialización se tendrá un mecanismo de negociación con un 10% de variabilidad sobre el precio tomado como base.

En la actualidad el precio promedio cancelado a los productores por la producción de fibra de fique oscila en \$1300, los precios pagados por kilo corresponden no solo al comportamiento del mercado como quedó establecido en el convenio, sino que también depende de la calidad de la fibra; precio inferior al utilizado en las proyecciones financieras del estudio de preinversión, el cual se ubicada cerca de los \$1500 para la fibra fina.

El Aliado comercial contempla la posibilidad de otorgar un capital semilla a la organización de productores para que inicie el proceso de comercialización de la fibra de fique, y el pago a los productores sea de contado.

En la actualidad la Alianza no ha logrado alcanzar las metas de venta, ni en pesos ni en volumen de las plantas que se encuentran en sostenimiento, lo cual tiene atrasado los ingresos a la organización de productores, a los propios productores y al fondo rotatorio pues no se ha iniciado en firme la producción de fibra.

Los volúmenes de comercialización han sido poco significativos, cercano a dos toneladas en los tres municipios, pues aún se encuentran en las capacitaciones para beneficio y cosecha.

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.

Las metas establecidas en el estudio de preinversión para el componente de comercialización no se han logrado, como tampoco los ingresos esperados; los precios pagados por kilo desfibrado se corresponden con lo pactado en el convenio de comercialización, el cual es fijado de acuerdo al precio promedio del mercado, fijado por la industria. Algunos productores que han realizado desfibrado manifiestan que este precio no compensa la inversión realizada; a lo cual el Aliado Comercial explica claramente que esto se debe a varios factores entre los cuales podemos citar los siguientes:

- Falta destreza y habilidad en el desarrollo de las actividades de cosecha, beneficio y desfibrado, lo cual genera sobre costos en el proceso productivo, esta situación se mejorará en la medida que se tenga práctica y mejore la curva de aprendizaje
- Las primeras hojas de la planta no alcanzan la producción esperada de 2 kilos de fibra por planta esta solo se alcanza en segundas y terceras cosechas.
- No se debe esperar recuperar las inversiones realizadas en secaderos en una sola cosecha.

En el estudio de preinversión nunca se planteó la situación que el día de hoy se manifiesta en el proceso de producción y comercialización; razón por la cual dichas variables no fueron consideradas y en esos términos de las proyecciones de la Alianza, no estamos cumpliendo con lo establecido en el plan de inversiones.

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: Fortalecimiento de la Asociación de productores en el componente social, administrativo y empresarial para mejorar la capacidad organizativa y lograr que se de una cohesión en el grupo de los productores y el trabajo en equipo; a través de talleres prácticos, capacitaciones socioempresariales y un plan de entrega de la gerencia a la Organización

- ✓ Estrategia de Capacitación: 8 Talleres (2 sobre relación de grupo, 1 esquema de la alianza, 1 Fondo Rotatorio, 2 Liderazgo y administración, 1 ciclo del producto, 1 planeación) y 5 talleres sobre elaboración de proyectos.
- ✓ Estrategia de gestión empresarial: (1 computador, 1 impresora, y toner).
- ✓ Estrategia de gestión de recursos: Un coordinador social.
- ✓ En general, consolidar el modelo de Alianzas propuesto.

Metas del acompañamiento de OGA:

- ✓ Realizar todas las actividades concernientes a la ejecución del POA
- ✓ Asumir la Secretaría Técnica del Comité Directivo
- ✓ Socializar, legalizar y preparar la Administración del fondo rotatorio
- ✓ Ejecutar el proceso de inversión mensual del incentivo modular

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:

La Organización de productores de Támesis, en representación propia y de las asociaciones de Jericó y Montebello, como representante de las tres asociaciones, aun no se encuentra en capacidad administrativa, operativa ni gerencial de continuar con el desarrollo y consolidación del proyecto productivo. Condiciones como el poco tiempo de funcionamiento, poca experiencia en manejo de asociatividad, ninguna experiencia empresarial y dispersión de los productores en tres municipios, por demás no cercanos; hace que se dificulten los procesos de consolidación del plan social. Es importante resaltar que el estudio de preinversión consideró la Asociación de Productores y Artesanos de la Cabuya de Támesis como representante de la Alianza teniendo en cuenta que era la más grande y consolidada.

Al interior de cada organización de productores municipal, las debilidades son evidentes, a la fecha no se ha logrado la firma de los pagaré por parte de todos los beneficiarios; a pesar que las propias organizaciones los tienen en su poder desde hace meses para ayudar a tomar las firmas de los productores; tampoco se cuenta con la asistencia constante a las reuniones citadas por parte del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas y algunos beneficiarios han manifestado su interés en retirarse de la Alianza.

En cada uno de los municipios, la Organización de productores respectiva, cuenta con una carpeta por beneficiario asociado, la cual cuenta entre otras con una ficha social por familia beneficiaria, pagaré y copia de los recibos de insumos y herramientas; carpetas e información que está siendo verificada por la OGR en la medida que se asista a los Comité Directivo en cada uno de los municipios.

Actividades adicionales de empresarización:

No se realizó ninguna actividad adicional

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

La OGA realiza con cada asociación el apoyo mensual a las reuniones de junta directiva, brindando conceptos de planeación, además se hace la orientación en la elaboración de los documentos u obligaciones fiscales de las asociaciones según número tributario del RUT; se está a la espera de la compra del equipo de cómputo, el cual se hará con el segundo desembolso para iniciar el taller práctico de manejo de Fondo Rotatorio y las herramientas administrativas y operativas del proyecto.

La transferencia de competencias no ha logrado el alcance que se tiene previsto en el Plan Social, aspectos como dispersión de productores y tres municipios, adicional a la rotación de las personas responsables de recibir la transferencia, hacen que los procesos no tengan la continuidad esperada.

La Transferencia de competencias no se ha logrado, pues el objetivo de dejar una Organización de productores estructurada, funcional y con herramientas administrativas y gerenciales que brinden un desarrollo empresarial, no fue posible de alcanzar en un año de acompañamiento.

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

El desempeño no ha sido ni efectivo ni eficiente dadas entre otras las siguientes consideraciones:

- La proyección de desembolsos e inversiones no se cumplió durante el primer año de funcionamiento de la Alianza, tiempo que se espera sea suficiente para su ejecución.
- Actividades que se deben ejecutar durante un año se han demorado hasta 6 meses adicionales para su ejecución, y la ejecución no se logrará antes de 20 meses, lo cual atrasa el desarrollo del proyecto.
- Continuamente el Comité Directivo de la Alianza ha realizado cambios al POA, lo cual dificulta el desarrollo de la Alianza.
- La Consolidación de la Organización de productores y a su vez las de los municipios de Jericó y Montebello no se ha logrado, pues los niveles de asociatividad aún se encuentran en niveles muy incipientes.
- La transferencia de competencias no ha tenido el alcance esperado en cuanto busca una Organización de productores estructurada y con desarrollo socioempresarial.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

Las organizaciones de manera individual, realizan la administración de los recursos que son entregados a cada municipio por parte de la Alianza; además se ha detectado bajos índices participativos, asociaciones sin capacidad de empoderamiento y con pocos líderes capacitados para adelantar los procesos de consolidación que se requieren para brindar seguridad y 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 socioempresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

Las asociaciones de los municipios Támesis, Jericó y Montebello, requieren de un mayor nivel de compromiso, evitar la rotación de sus líderes y fortalecer los niveles de asociatividad; a su vez la OGA debe reforzar las actividades de asociatividad; igualmente se debe buscar el compromiso de las organizaciones de productores para que se apropien de los procesos y transferencia de conocimiento impartida por la OGA y a su vez la OGA reforzar el plan de transferencia y entrega de la gerencia de la Alianza a la Organización de productores de Tamesis.

Los logros alcanzados hasta el momento son muy incipientes para el objetivo que se persigue con la Alianza tanto en lo social como en lo empresarial, a pesar que se tengan niveles de dispersión altos en los tres municipios, se debe velar por el cumplimiento y desarrollo de las competencias en cada uno de los productores beneficiarios de la Alianza, teniendo en cuenta lo anterior se debe considerar el articular el convenio de Compañía de Empaques con el programa MIDAS PYME a la Alianza y buscar las estrategias y alternativas que mas beneficio brinden a la Organización de productores.

Durante la fase de producción y comercialización de fibra, se intensificará la transferencia de competencias para el desarrollo empresarial, pues se pondrá en práctica la administración, logística, control de producción y recursos, adicional al funcionamiento del fondo rotatorio, tiempo durante el cual se espera un mayor compromiso por parte del Comité Directivo para los lineamientos y directriz respecto a temas a reforzar y de la Organización de productores para implementar las recomendaciones y herramientas entregadas por la OGA.

5. COMPONENTE FINANCIERO

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

Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

- Concretar los aportes de cofinanciación según preinversión: Productores con \$321.949.000, SADR de \$103.848.000 y Aliado Comercial \$32.862.000.
- Ejecutar los recursos acorde al Plan de Inversiones estipulado en el proyecto.
- Alcanzar unos ingresos aproximados de dos salarios mínimos mensuales por productor.
- Alcanzar ingresos totales de \$224.510.000 en el año 2, \$321.606.000 en el año 3 y a partir del año 4 estabilizar los ingresos en \$435.506.000.
- Mantener unos egresos de \$279.426.000 a partir del año 4 de la alianza.

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

- Mano de obra \$20.000.000
- Insumos \$ 8.631.000
- Desfibrado \$14.186.000
- Fletes y transporte maquina desfibradora. \$ 8.977.000

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:

Con la siembra anticipada de los cultivos, los recursos de mano de obra del Incentivo Modular no fueron ejecutados, situación que obligó realizar un cambio de rubro. Esta decisión fue aprobada en comité directivo del mes de marzo de 2008 y solo en diciembre del mismo año se solicitó hacer la modificación. Este atraso provocó demoras en la ejecución de la alianza.

A continuación se relaciona un balance de ingresos y egresos de la alianza.

Descripción	IM	GOBERNACION	COMPAÑÍA DE EMPAQUES	PRODUCTORES	TOTAL
PRESUPUESTADO	\$ 135.502.000	\$ 103.848.000	\$ 32.862.000	\$ 321.949.000	\$ 594.161.000
DESEMBOLSADO	\$ 41.000.000	\$ 103.848.000	\$ 32.862.000	\$ 161.943.000	\$ 339.653.000
EJECUTADO	\$ 38.273.910	\$ 103.848.000	\$ 32.862.000	\$ 196.465.000	\$ 371.276.400
% EJECUCIÓN/PRESUPUESTO	28%	100%	100%	61%	62%

Eficiencia en el uso de los recursos:

Los descuentos y economía al realizar las compras de insumos, han generado algunos ahorros que serán destinados a aumentar los beneficios a los productores de la alianza.

Consolidación del Fondo Rotatorio:

Aún no se tiene el total de pagares firmados por los beneficiarios. Además se hace necesario evaluar los rendimientos de producción de fibra, teniendo en cuenta que el pago del Incentivo Modular depende de las cantidades y calidades producidas.

Financiamiento Adicional:

El buen desarrollo de la alianza y el compromiso hasta la fecha de los productores y el aliado comercial, han permitido el ingreso del programa MIDAS a fortalecer el proceso industrial y empresarial del fique en los 3 municipios con los beneficiarios de 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:**Cofinanciación total final:**

El proyecto cuenta con los recursos comprometidos desde preinversión. Las entidades que financiaron los recursos a la fecha mantienen la voluntad para el desembolso. Las demoras que puede presentar la ejecución de la alianza nada tienen que ver con la financiación del proyecto.

Estado del Fondo Rotatorio:

El Fondo rotatorio iniciará actividades una vez se cristalicen los procesos de producción y cosecha de la fibra; se espera que para el segundo semestre del año 2009 se tengan capacitados los productores y en cada núcleo empiece en firme la producción de fibra.

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

Concepto	Calificación (1-10)*	Observaciones
Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo	6	El cultivo se encuentra en un 100% de las siembras, sin embargo se requiere mayor compromiso por parte de los productores para mejorar algunas prácticas de sostenimiento del cultivo (desyerba y podas). En cuanto al tema de producción, cosecha y desfibrado el programa recién está iniciando esta actividad por lo cual se da una calificación de 6/10.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	6	Las actividades de capacitación y formación ambiental, han sido ejecutadas según los avances del proyecto, es necesario reforzar durante la etapa de cosecha y beneficio, en especial el manejo de subproductos y el control a los vertimientos de jugos; dado el desfase entre el tiempo de ejecución versus lo programado, se da una calificación de 6/10.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	3	Niveles de asociatividad bajos, falta compromiso por parte de los productores para empoderarse del proyecto, continuidad en los procesos iniciados, cumplimiento de los compromisos adquiridos, firmas de pagaré entre otros. La dispersión es un factor que afecta significativamente los niveles de asociatividad.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	5	A la fecha se han realizado apoyos de carácter legal y tributario a la Organización de Productores de Támesis como representante de la Alianza, adicional a la de los municipios de Jericó y Montebello; en temas como, registros y pagos a la DIAN, estructura organizativa, funciones y responsabilidades de la Junta Directiva, entre otros. Con relación a la transferencia de la alianza, aún no se da una ejecución lo suficientemente sólida para que la organización de productores esté en condiciones de asumir el direccionamiento del negocio, se espera que este se encuentre consolidado antes de que se inicie el proceso de cosecha y desfibrado y la recuperación del Incentivo Modular a través del fondo rotatorio.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	4	La Organización de productores parece no haber entendido la necesidad de construir y controlar un POA, o no se ha entendido muy bien la utilidad del mismo y desconocen cuales actividades se encuentran pendientes por ejecutar, su programación y el monto. La Asociación de Támesis en representación de la Alianza, al igual que organización de Jericó y Montebello, cuenta con su junta directiva la cual se reúne periódicamente, tiene libros de actas y algunos registros; pero en el tema empresarial requieren de un mayor desarrollo y fortalecimiento, es importante recordar la poca experiencia que se tiene en el tema social y empresarial y las necesidades de empoderamiento y asociatividad, las cuales son aún muy débiles.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	5	El Comité Directivo de la Alianza, se reúne una vez al mes, donde se analiza el seguimiento y avances de la alianza, también se planean y aprueban las compras nuevas y se solicitan cambios de rubro. El Comité Directivo requiere un mayor esfuerzo en la planeación de largo plazo, pues constantemente está solicitando cambios de rubro para

		<p>actividades no contempladas en el estudio de preinversión; y no se ajusta al cumplimiento en las fechas y tiempos establecidos en el POA para ejecutar las actividades.</p> <p>Si bien se brinda un acompañamiento y orientación en términos generales a la Alianza, se necesita que este haga un mayor énfasis y preste un especial interés en el tema organizacional para la trasferencia de competencias de la Alianza; en aras de lograr la viabilidad y sostenibilidad de la Alianza en el largo plazo.</p>
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	4	<p>En las condiciones actuales no se cuenta con una estructura organizacional y administrativa que unifique los 3 municipios, tampoco se cuenta con las habilidades empresariales que se requieren para el fortalecimiento empresarial y que la junta directiva pueda asumir el manejo de la alianza con la certeza que sea sostenible.</p>
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	6	<p>Aun la organización de productores no lleva contabilidad; solo se tienen algunos registros acerca de los aportes de los productores y documentos de declaración de renta, y demás. No hay ingresos sobre los cuales llevar un control adicional.</p> <p>La OGA comparte con el Comité Directivo de la Alianza los registros de inversión realizados hasta la fecha para la ejecución de los recursos, tanto aquellos que se encuentran en FIDUCOLDEX, como los del Aliado Comercial y los productores.</p>
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	4	<p>El POA se encuentra actualizado a partir del mes de marzo de 2009, sin embargo revisando hacia atrás, este no ha sido tenido en cuenta como instrumento de gestión; o por lo menos no ha generado el resultado deseado, pues se espera que el POA sea la herramienta para la programación y ejecución tanto de actividades como de recursos; sin embargo en la realidad no ha cumplido su función y prueba de ello es el atraso en las actividades, en la ejecución de presupuesto y en las múltiples solicitudes de cambio de rubro.</p>
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	5	<p>Los niveles de dispersión, tres municipios con productores que no se conocen entre sí, tres organizaciones de productores, una a nivel municipal, dificulta la gerencia e implementación de la alianza.</p> <p>La poca experiencia en asociatividad y empresarización de la organización de productores, hace que la gerencia sea aún muy incipiente; sin embargo los esfuerzos realizados por la OGA para mantener una orientación clara respecto a los objetivos que se aspiran obtener a través de la Alianza, requieren de un mayor apoyo por parte del comité directivo a la hora de tomar decisiones, dando realmente un direccionamiento estratégico.</p> <p>En concepto del responsable de Monitoreo y Seguimiento, se debe identificar líderes en cada uno de los municipios y a cada uno de ellos formarlos para asumir procesos de gerencia.</p>
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.	7	<p>Existe compromiso total, por parte del aliado comercial para la compra de la fibra; el convenio de comercialización se encuentra vigente y debidamente diligenciado.</p> <p>El aliado comercial argumenta que las condiciones de negociación son favorables para la Alianza siempre y cuando se logren mayores niveles de</p>

		eficiencia en el desfibrado; lo cual se logra con la práctica, curva de aprendizaje.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	7	Aún no se cumple con el proceso de comercialización estimado en el estudio de preinversión; el proceso de producción se iniciará en firme una vez se terminen los talleres de instrucción en desfibrado y manejo de la máquina.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	8	El Aliado comercial, Compañía de Empaques, sigue ratificando su compromiso comercial con la Alianza, adicionalmente acompaña a todos los comité directivos de la Alianza y orienta el desarrollo de la Alianza de acuerdo con su experiencia en producción, comercialización, calidad de la fibra y presenta un compromiso incondicional con la Organización de Productores que representa la Alianza, al igual que en las organizaciones de los otros dos municipios, Jericó y Montebello. Actualmente adelanta un convenio con el Programa MIDAS PYME para apoyar empresarialmente la Organización de productores.
Promedio Alianza	5.4	

*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 determinar

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)
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	El plan social no ha logrado los objetivos propuestos en el estudio de preinversión. Existen bajos niveles de: cohesión social, participación y compromiso de los asociados, lo cual viene afectando el desarrollo exitoso de la Alianza.	La organización de productores no cuenta con una base social sólida, necesaria para lograr la sostenibilidad y el buen funcionamiento de la misma	En cabeza del profesional social, OGA y apoyo de la Compañía de empaques con su programa de doble vía, acompañar de manera permanente y transversal a la Alianza en los siguientes aspectos: Consolidar el proceso de asociatividad en la organización de productores.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	Organizaciones de productores con poca experiencia asociativa y empresarial. La existencia de tres municipios, cada uno con una Organización de productores; y representadas en la Asociación de Fiqueros y artesanos de la Cabuya de Támesis, hace que los procesos de Transferencia de competencias gerenciales sean más complejos. Rotación de directivos en las organizaciones de productores.	La organización de productores puede quedar sin las herramientas y habilidades administrativas y empresariales necesarias para afrontar los retos y la adversidad en los cuales debe desenvolverse para dar sostenibilidad, a la Alianza y a la organización de productores, una vez finalizado el acompañamiento brindado por la OGA	Reforzar la formación de los líderes comprometidos con la alianza, en las herramientas administrativas y empresariales que les permita desarrollar las habilidades gerenciales para el direccionamiento de la Alianza. Asesorar, acompañar, orientar y promover la cualificación de los directivos y asociados en los aspectos administrativos y gerenciales de la Organización de productores. . .

Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	<p>Organización de productores incipiente, aún en proceso de formación y estabilización de sus asociados e identificación de líderes comprometidos que permitan proyectar la Asociación.</p> <p>Desconocimiento por parte de las directivas de la Organización de productores del control y ejecución del POA.</p>	<p>Organización de productores débil, sin orientación y con riesgos de convertirse en una Asociación de poca actividad empresarial y social, llevando en el mediano plazo, después de la ejecución de los recursos, al fracaso la presente alianza.</p>	
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	<p>Organización de productores con bajos índices participativos, sin empoderamiento y con pocos líderes capacitados para adelantar los procesos de consolidación administrativa y empresarial que se requieren para tener una estructura organizativa funcional.</p>	<p>Dado que la Alianza está conformada por la totalidad de los miembros que se encuentran Asociados, los riesgos son semejantes a los anteriores.</p>	
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	<p>Comité Directivo constantemente solicitando cambio en actividades, rubros de inversión y afectando los tiempos de ejecución.</p>	<p>Una Alianza sin claridad en las mestas, actividades y, tiempos de ejecución de las mismas.</p> <p>Alianza sin direccionamiento estratégico y planeación que permita la toma de decisiones para el cumplimiento del objetivo de la Alianza y orientar su desarrollo.</p>	<p>El Comité Directivo, en todas sus reuniones mensuales, debe de esforzarse por el cumplimiento de las actividades programadas en el POA; tanto en actividades como en tiempo y recursos.</p> <p>Orientar una planeación de largo plazo, que deberá ser compartida con la organización de productores para evitar estar solicitando cambios de rubro para actividades no contempladas en el estudio de preinversión, plan que deberá estar listo a mas tardar en el mes de mayo.</p> <p>La OGA debe ejercer su voz en el comité directivo y no solo la secretaría técnica; y no perder de vista que es el gerente temporal de la Alianza.</p>
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	<p>La organización no cuenta con personas capacitadas para recibir la administración de la Alianza, a pesar del trabajo conjunto que ha realizado los aliados y la OGA. No se ha logrado identificar un líder comprometido y con las capacidades para asumir la gerencia de la asociación y recibir la transferencia tecnológica</p>	<p>Retraso en el desembolso normal de los recursos.</p> <p>Incapacidad para administrar la asociación de productores como un negocio empresarial y dirigir la recuperación del fondo rotatorio, poniendo en riesgo los objetivos de la Alianza.</p>	<p>Revisión, por parte de la OGA y del Comité Directivo de la Alianza, de la metodología utilizada en la transferencia de competencias y de las personas que la están recibiendo, para realizar los ajustes pertinentes para el cumplimiento del desarrollo de habilidades gerenciales en los líderes más idóneos para dirigir empresarialmente la Alianza.</p> <p>Plazo mes de mayo de 2009.</p>

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

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

El responsable de Monitoreo de la OGR, suspendió la solicitud y el envío de documentación para segundo desembolso hasta que se tenga la totalidad de productores beneficiarios de la Alianza con pagaré debidamente diligenciado; lo anterior obviamente atrasará un poco la ejecución de recursos; pero se requiere tener la certeza del número de beneficiarios definitivos y el pagaré diligenciado que garantice en un eventual cobro jurídico que los recursos serán recuperados a nombre de la Organización de productores.

Para agilizar la definición de firmas de pagaré la OGR propuso un plan de choque para la consecución de los mismos de la siguiente forma:

- La Organización de productores de Támeis realizará la gestión necesaria para que la totalidad de beneficiarios pendientes por firmar pagaré lo realicen a mas tardar el próximo lunes 16 de marzo.
- La OGA en cabeza de Benjamín Herrera y el Aliado Comercial en cabeza del señor Francisco Serna, en visita que realizarán el día 14 de abril al municipio de Montebello diligenciaran y tomaran la firma de los pagares que se encuentran pendiente por legalizar.
- La OGA en cabeza de Paula Trujillo, se desplazará al municipio de Jericó y entre el día 13 y 14 de marzo diligenciará los pagarés que se encuentren pendiente por firmar; igualmente contará con el apoyo de la junta directiva de la Asociación de productores y artesanos de la cabuya del municipio de Jericó.

Los productores que no firmen el pagaré deberán ser retirados de la Alianza, e iniciado un procedimiento para la recuperación de los recursos provenientes del Incentivo Modular, que hasta el momento hayan recibido; y se deberá gestionar la entrada de nuevos productores que cumplan con los requisitos exigidos el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas; y los establecidos en el estudio de preinversión; preferiblemente sin modificar el número de beneficiarios por municipio y de no existir la base social suficiente se tomarán de cualquiera de los municipios que conforman la Alianza, teniendo como fecha límite para tal fin el próximo 31 de marzo.

Se informó que el no tener el número de beneficiarios indicados en el estudio de preinversión, implicaría la reducción del Incentivo Modular proporcionalmente.

Se solicita al Comité Directivo de la Alianza hacer un mayor énfasis y seguimiento al fortalecimiento socioempresarial, pues este se convierte en uno de los pilares fundamentales de la Alianza.

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

El Comité Directivo de la Alianza participa activamente en el desarrollo de la Alianza, y brinda el apoyo incondicional para fortalecer aspectos que considera de carácter prioritario; sin embargo requiere dar, tanto a la Organización de Productores como a la propia Alianza, un direccionamiento estratégico y de largo plazo, que corresponda a una planeación y análisis de proyección lo mas concienzudo posible. Deben de recordar que son quienes toman las decisiones y los resultados obtenidos serán el resultado de su orientación.

- 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.

A la Luz del POA, los ejecutores de la Alianza, OGA, Comité Directivo y productores han tenido un bajo desempeño, pues los resultados obtenidos hasta la fecha dejan ver deficiencia en el desarrollo de actividades, el logro de los objetivos y metas propuestas en la fase de estructuración de la Alianza, dejando entrever poca proyección y sostenibilidad de la organización de productores en el largo plazo.

Los resultados obtenidos hasta el momento impactan negativamente en las proyecciones de la Alianza y por tanto en sus indicadores como tasa interna de retorno, ingresos por productor, recuperación de fondo rotatorio, y consolidación de la estructura socioempresarial.

Para mejorar el desempeño de la Alianza, todos los ejecutores deben participar más activamente en el desarrollo del proyecto productivo y comprometerse y redoblar esfuerzos para el cumplimiento de los compromisos adquiridos a saber:

Productores: Empoderamiento de los procesos asociativos y empresariales, firmas de pagaré y compromiso en la aplicación del paquete tecnológico propuesto, incluido el sostenimiento del cultivo.

Comité Directivo de la Alianza:

Como instancia responsable de orientar el desarrollo de la alianza, hacerle seguimiento y evaluación a los planes y aprobar las modificaciones necesarias para lograr el cumplimiento de las metas, debe tener una visión y orientación de largo plazo, para lo cual debe planear y direccionar el proyecto al logro de los objetivos propuestos en el estudio de preinversión y velar por el cumplimiento del Plan Operativo de Actividades en los tiempos establecidos, con la calidad y oportunidad requerida, para el buen funcionamiento de la Alianza.

La OGA ha demostrado diligencia para realizar y diligenciar los documentos legales y presentar los informes a cada una de las entidades que hacen seguimiento e interventoría a la alianza.

OGA

Más allá de cumplir con el desarrollo y ejecución de actividades puntuales propuestas en el estudio de preinversión, o las funciones establecidas en el convenio de Alianza, el acompañamiento debe estar orientado al logro de unos resultados en el tema gerencial de la organización de productores, por lo tanto es necesarios revisar el tiempo destinado por el coordinador a la alianza, los procesos metodológicos aplicados para consolidar una transferencia de competencias empresariales y los planes de acción requeridos para el cumplimiento de los objetivos de la Alianza. Adicionalmente como gerente de la Alianza cuenta con voz en el Comité Directivo y debe pronunciarse respecto las decisiones que se tomen en dicho Comité.

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

A la fecha las actividades programadas para la Alianza debería estar finalizadas; sin embargo solo se ha avanzado en cerca del 60% en la ejecución global de recursos; y en la obtención de los resultados esperados para la Alianza en un porcentaje muy inferior al 50%, pues actividades como cosecha y comercialización aún no han iniciado, Fondo rotatorio no se encuentra en funcionamiento y temas socioempresariales se encuentran aún en una etapa muy incipiente; por tal motivo a criterio del responsable de monitoreo, los avances y resultados obtenidos hasta el momento permiten concluir que esta se encuentra en situación delicada y requiere que todos los integrantes de la Alianza hagan un esfuerzo adicional para agilizar la ejecución y el logro de los objetivos en el menor tiempo posible.