

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza	Fecha de Visita*		
	Día	Mes	Año
	"FOMENTO DEL CULTIVO DEL FIQUE COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE TÁMESIS, JERICÓ Y MOTEBELLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA".	11	12

*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	10	Mes	09	Año	2009	Día	11	Mes	12	Año	2009
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	21	Mes	12	Año	2007	Antigüedad de la alianza- Meses				20	
Organización de Productores a cargo de la alianza	Asociación de Figueros 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	No aplica											
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	Compañía de Empaques											
Aliados comerciales retirados	No aplica											

* 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	Oficina del Aliado Comercial, Compañía de Empaques S.A. 11-12/2009	- Productores : Emanuel Buritica, Luis Alberto Ceballos. -Compañía de Empaques: Francisco Serna -OGA Benjamín Herrera -SADR: Carlos Cardona. -OGR Jorge Iván Arango.	Ejecución Incentivo Modular. Revisión de los avances del Plan Operativo de la Alianza "POA". Cosecha, desfibrado y comercialización. Actividades Socio-empresariales en temas contables. Avance del Comité Técnico para desfibrado y análisis de suelos. Finalización de ejecución de la Alianza o solicitud de prórroga del contrato fiduciario de Alianza. Acuerdos para la programación de desfibrado para cada uno de los municipios.
Reunión con la OGA	Oficina OGA	Benjamín Herrera OGA Jorge Arango OGR	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; pues es un insumo para que la OGR elabore el informe de la visita de monitoreo y seguimiento. Adicionalmente se enfatizó en iniciar cada comité directivo con la revisión del POA dando cumplimiento al plan de acción para garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas en cada mes y evitar aplazar actividades más de un mes.
Visita a predios u otras actividades de campo	Municipio de Jericó 13-12/2009	Predio del señor Reinaldo Velásquez. Asistencia a reunión general de la Asociación de Fiqueros y artesanos de la cabuya del municipio de Jericó.	Reunión general asociados: Se socializó con los productores la situación actual de la Alianza, en la cual la parte crítica es la correspondiente al desfibrado, pues a más de dos años de iniciada la alianza aún no ha empezado en firme el desfibrado y la comercialización de fique, con lo cual se pone en riesgo los recursos pendientes de ejecutar orientados al desfibrado, los cuales de no lograrse el compromiso de la organización de productores y los asociados serán devueltos al tesoro nacional afectándose seriamente las metas de la Alianza. Estado de los cultivos: mientras se hacía el recorrido para llegar al predio del señor Reinaldo Velásquez se pudo observar adicionalmente los cultivos de otros asociados, en concepto del profesional encargado del monitoreo se encuentran en buen estado y con buen manejo técnico y desarrollo de las plantas.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

<p>Metas del establecimiento productivo:</p> <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.
<p>Metas productivas (Producción y productividad):</p> <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.
<p>Otras metas del Componente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar 4 centros de beneficio móviles. (2 máquinas en Támesis, 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:

Las siembras del cultivo de fique se habían iniciado mucho antes de realizarse el primer desembolso de la Alianza, razón por la cual al momento de iniciarse el monitoreo la mayoría de productores contaban con la totalidad de plantas sembradas y se encontraban en etapa de sostenimiento. Las metas del proyecto se vieron reducidas dado que el pasado 07 de julio la CIN aprobó la disminución de 11 productores, con lo cual la meta en número de plantas cambio a 136.206 matas, quedando en 12.199 matas por debajo de la meta inicial de la alianza.

Productivas (Producción y Productividad):

El proyecto se encuentra por debajo de la producción esperada lo cual afecta negativamente la Alianza en términos de ingresos esperados por productor, volumen de comercialización comprometido y la tasa interna de retorno, entre otros.

El Aliado comercial y los técnicos de la Alianza siguen ratificándose en que los retrasos y bajo nivel de productividad se debe principalmente a que las plantas no cuentan con el nivel de desarrollo y madurez requeridos para brindar un rendimiento óptimo por planta lo cual implica atrasos en los niveles de producción estimados en el estudio de preinversión de cuatro toneladas en el año uno.

Los productores han manifestado inconformidad con la máquina de desfibrado continuo, sin embargo la organización de productores ha logrado obtener recursos de Acción Social para dos maquinas de desfibrado tradicional, con las cuales esperan poder obtener mejores rendimientos en los primeros cortes e iniciar el desfibrado en firme a principios de enero de 2010.

Asistencia Técnica:

Los recursos previstos en el estudio de preinversión para brindar la asistencia técnica del cultivo ya finalizaron; los productores continúan con sus prácticas culturales que fueron aprendidas durante la capacitación brindada; sin embargo el Aliado Comercial sigue prestando el servicio de manera puntual y haciendo un esfuerzo extra, presta el acompañamiento y capacitación en el manejo de las máquinas desfibradoras.

Otras:

La compra a industrias FIME de las 4 maquinas desfibradoras, una en Monte Bello, una en Jericó y dos 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 en los talleres de capacitación de cuadrillas.

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.

Los indicadores de producción y productividad la Alianza se encuentra muy atrasada, pues no se han logrado las cuatro toneladas para el año 1; así como tampoco se ha logrado alcanzar los dos kilos de fique por mata en el segundo año después de la siembra, razón que hace que el componente requiera una especial atención por parte del Comité Técnico de la Alianza y en especial del Comité Directivo de la Alianza.

Los bajos niveles de producción y productividad ponen en riesgo el alcanzar la meta planteada en preinversión en los tiempos establecidos y la recuperación del Incentivo modular en los tiempos programados.

Al igual que en el informe anterior, la OGR propone que se evalué la forma de contratación de la cuadrilla encargada de la cosecha y los costos en que se incurre en el desfibrado para mejorar los indicadores de rentabilidad de cara al productor y a su vez se revisen los costos de producción, estos se encuentran por encima de los ingresos obtenidos por la venta del producto; a pesar que 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.

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
- ✓ 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:

El Plan de Manejo Ambiental de la Alianza fue socializado con los productores de los tres municipios que conforman la Alianza (Jericó, Montebello y Támesis); algunas actividades como plaguicidas, residuos peligrosos, subproductos y residuos sólidos fueron trabajados con mayor intensidad y énfasis.

Se realizó la toma de muestras de agua (15 muestras de 15 cuencas) para el análisis fisicoquímico y microbiológico de las quebradas cercanas a los centros de beneficio del fique.; los resultados fueron compartidos con la autoridad ambiental, el Aliado Comercial, la Federación Nacional de Cafeteros y con cada una de las organizaciones de productores para conservarlos como línea base.

Todos los productores cuentan con los materiales para la construcción de las composteras y en otros casos los materiales sirvieron para la adecuación o mejoramiento de las ya existentes, un cambio en el plan de manejo ambiental fue la decisión tomada por el comité directivo de la Alianza, apoyado por el comité técnico, de no comprar los recipientes para manejo de residuos sólidos, el argumento del comité consistió en que el manejo que se puede dar de estos a través de las composteras, y para el uso del bagazo y el jugo sería utilizado para los cultivos existentes en las fincas.

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.

La totalidad de los productores recibieron capacitación y sensibilización en normas ambientales para el manejo de los subproductos del fique y cuentan con la construcción y funcionamiento de las composteras; en términos generales esta actividad lleva un cumplimiento del 95% debido a que la gran mayoría ya cuentan con ellas y requieren es de adecuaciones puntuales.

En términos generales el plan de manejo ambiental fue ejecutado en su totalidad y con un buen nivel de adopción por parte de los productores.

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:

A la fecha todas las actividades del componente Agronegocios se encuentran atrasadas, excepto el convenio de comercialización que se encuentra debidamente diligenciado y formalizado entre los productores y el Aliado Comercial de acuerdo a la metodología establecida por el proyecto Apoyo Alianzas Productivas.

No se han alcanzado las metas propuestas, ni en volumen ni en ingresos, pues para el primer año de la Alianza se tenía prevista una producción de 4 toneladas y a la fecha esta meta no se ha cubierto, los procesos de desfibrado apenas se encuentran en la etapa de capacitación con las máquinas de desfibrado continuo.

Las ventas de fibra a la Compañía de Empaques se reporta en tres toneladas. Los productores que han desfibrando se encuentran desmotivados para continuar con el proceso dado que no se alcanzan los niveles de productividad mínimos requeridos para que el cultivo tenga punto de equilibrio, y lo están almacenando en sus casas para recoger las cantidades necesarias y suficientes para justificar el envío de la fibra desde cada una de las cabeceras municipales del pueblo hasta la ciudad de Medellín donde se encuentran las bodegas del Aliado Comercial. Es decir que algunos productores si tienen la fibra almacenada pero el volumen no hace rentable el envío a Medellín y por tanto la venta no se ha dado en firme.

El Aliado comercial manifiesta que a partir de 5 toneladas 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.

Se recomienda, acelerar la programación de cosecha que ya se encuentra proyectada para iniciar la comercialización y la recuperación del Incentivo Modular, pues de lo contrario se perderán los recursos que se tienen disponibles para el desfibrado.

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.

Los parámetros bajo los cuales se realizó el estudio de preinversión, en cuanto a precio de venta, cantidad de venta y tiempos en los cuales debía empezar la producción no se han logrado.

El precio por kilo de fibra vendido hasta la fecha no alcanzan los precios que se presentaron como meta, y que sirvieron para la proyección financiera del proyecto, lo anterior debido a que el precio esta fijo por el mercado tal como aparece en el convenio de comercialización; adicionalmente la calidad espera de la fibra no ha sido de la calidad esperada dado que se trata del primer corte y en este la fibra no es de óptima calidad.

La cantidad de fibra comercializada se encuentra muy por debajo de los presupuestos, los volúmenes no se han logrado y cada actor de la Alianza argumenta la propia, entre otras:

- La cosecha cafetera que hace que los productores no se dediquen al desfibrado. (productores y aliado comercial)
- Las maquinas de desfibrado continuo no son las mejores para los primeros cortes (argumento de aliado comercial y productores).
- Las Inversiones y costos incurridos para el desfibrado superan los ingresos provenientes de las ventas lo cual genera desmotivación. (argumento de los productores)
- Las productividades por planta y hoja de fique están por debajo de lo estimado en el estudio de preinversión (argumento de la OGR)
- 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 (argumento Aliado Comercial)
- 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 en el desfibrado. (argumento de aliado comercial).

Dado lo anterior el concepto de la OGR es que las metas del componente Agronegocios se encuentra muy atrasada y que está poniendo en riesgo la sostenibilidad del proyecto y la credibilidad del negocio.

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:

Todas las actividades planteadas en el Plan Social fueron ejecutadas de manera oportuna y con calidad en la entrega y transferencia del conocimiento; sin embargo la dispersión en tres municipios, no vecinos y distantes, aunado al incipiente desarrollo de las organizaciones de productores, la rotación de las directivas, y la demora en la ejecución de los recursos, pues la Alianza lleva más de dos años de haberse iniciado, hace que los resultados no se logren consolidar de una manera óptima.

Las condiciones administrativas, gerenciales y operativas, se encuentran aún en una etapa muy básica, no se identifican líderes capaces de fortalecer, hacer crecer y estructurar la organización de productores como una verdadera alternativa de desarrollo local y regional. Lo anterior se evidencia tanto en la Organización de productores de Támesis, en representación propia, como en las otras asociaciones de los municipios de Jericó y Montebello.

La Comisión Intersectorial Nacional del pasado 07 de julio de 2009, aprobó la disminución del número de beneficiarios, actualmente se cuenta con 70 productores de 81 propuestos en la Alianza, los recursos del Incentivo Modular fueron disminuidos proporcionalmente, lo anterior dado que 11 productores no cumplieron con los compromisos, en parte no se encontraron identificados con el proyecto productivo, o este no fue percibido por ellos como beneficioso.

En cada uno de los municipios que conforman la Alianza, Jericó, Támesis y Montebello, las organizaciones de productores cuentan con un espacio entregado en comodato por cada alcaldía para que sirva de sede y centro de acopio en los casos en que exista desfibrado, para de allí ser despachado a Medellín la producción de fique.

Actividades adicionales de empresarización:

La organización de productores ha recibido capacitación adicional por parte del SENA, en un convenio que pretende desarrollar competencias empresariales y formación en el oficio de artesanía, todo ello jalonado por las mujeres artesanas, grupo que sin ser parte de la Alianza, si hacen parte de la asociación de productores.

Entre las principales actividades de empresarización desarrolladas por la OGA se encuentran aquellas orientadas al registro contable, tributario y fiscal; las cuales se han desarrollado, pero en algunos casos con poca aplicación dado el nivel de desarrollo de la organización de productores, y en otros casos por falta de compromiso de los miembros de las organizaciones de productores y por su alta rotación.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

Es evidente que la organización de productores no se ha empoderado lo suficiente de la Alianza, razón por la cual la transferencia de competencias a la organización de productores no

se ha desarrollado según lo esperado en el estudio de preinversión y las metas establecidas por el proyecto apoyo a alianzas productivas del MADR. Lo anterior es el efecto del retraso del desfibrado, lo cual a su vez genera retraso en los ingresos a los productores, lo cual desmotiva a los productores; adicionalmente a la relación costo/beneficio de la cosecha que es negativa, pues los costos superan los ingresos que se obtiene por la fibra.

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

La Organización de productores que representa la Alianza no se ha fortalecido lo suficiente como para garantizar la sostenibilidad de la Alianza, al igual que tampoco las organizaciones de productores de los municipios de Jericó y Montebello. Se ratifica, al igual que en el anterior informe de monitoreo que el desempeño no ha sido ni efectivo ni eficiente; y la OGA como gerente del proyecto tuvo que contrarrestar entre otros los siguientes eventos:

- La proyección de desembolsos e inversiones no se cumplió durante el primer año de funcionamiento de la Alianza, tiempo que se esperaba fuera suficiente para su ejecución.
- Continuamente el Comité Directivo de la Alianza, como órgano de dirección, 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 y falta el compromiso, empoderamiento y sentido de pertenencia por parte de los productores.
- La transferencia de competencias no ha tenido el alcance esperado en cuanto busca una Organización de productores estructurada y con desarrollo socioempresarial y la rotación del personal es muy alta.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

Es evidente que la Alianza no cuenta con un Gerente que represente bien la Alianza, empoderado, comprometido y con capacidad empresarial, situación que tampoco se identifica a nivel de cada municipio que hace parte de la Alianza; y no cuenta con la formación empresarial requerida para generar la dinámica necesaria en los procesos de Alianzas que permita garantizar la sostenibilidad tanto de la organización de productores en su base social como en su componente empresarial y económico.

A pesar de llevarse un registro básico de la administración de recursos que son entregados en cada municipio por parte de la Alianza, se evidencia la falta de participación, empoderamiento y sentido de pertenencia por parte de los asociados.

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.

El número de productores beneficiarios, se redujo en 11 productores, quedando la alianza conformada por 70 productores activos, el retiro fue debido básicamente a que los productores no cumplieron los compromisos con la Alianza, entre otros la firma del pagaré que garantiza la recuperación del Incentivo Modular para poner en funcionamiento el fondo rotatorio. Con lo anterior las metas propuestas inicialmente no se alcanzaron y por lo tanto la reducción de beneficiarios y de Incentivo Modular fue disminuido por la CIN el pasado 07 de julio.

Los niveles de Asociatividad, el fortalecimiento de capital social y el desarrollo de competencias empresariales no ha logrado estar de acuerdo con lo propuesto en el Plan Social, no se alcanzara y próximos a la finalización de la ejecución de recursos de la Alianza, se considera que el alcance propuesto en el plan social no se logrará en su totalidad y muy probablemente se requerirá un acompañamiento adicional.

La Organización Gestora Acompañante ha realizado las actividades programadas en el Plan Social, sin embargo el público objetivo no siempre ha sido el más receptivo y el nivel de desarrollo del proyecto no ha permitido consolidar los conocimientos impartidos por la OGA, como es el caso de la recuperación del Incentivo Modular, pues los talleres para el manejo del fondo rotatorio y las herramientas administrativas, en Excel, no han tenido la adopción inmediata ni ha sido posible ponerlos en funcionamiento en la Organización de Productores.

Un tema preocupante es que los niveles de producción, cosecha y desfibrado, han sido muy escasos y la ejecución de la Alianza está llegando a su fin; la OGA terminará sus funciones y la organización de productores no podrá poner en práctica la administración, logística, control de producción y recursos y dejar instalada la capacidad operativa del Fondo Rotatorio.

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:

El Incentivo Modular fue reducido proporcionalmente a la disminución de los once beneficiarios que desistieron de participar de la Alianza al no cumplir con los compromisos adquiridos, por esta razón se presentó ante la Comisión Intersectorial Nacional del pasado mes de julio una disminución del Incentivo Modular por valor de por valor de \$18.403.000, disminución que fue aprobada y quedando finalmente en \$117.099.000.

Para el presente mes de diciembre, el grueso de los recursos pendientes por ejecutar del tercer desembolso están representados en el recurso requerido para:

- Fletes y transporte de máquinas desfibradoras, actividad necesaria para dar cumplimiento a la programación de desfibrado, según inventario de matas listas para cosecha, inventario realizado por cada una de las organizaciones de productores de los municipios y apoyado en el conocimiento y acompañamiento realizado por la Compañía de Empaques, (Aliado Comercial).
- Desfibrado, en este rubro se encuentran recursos para combustible, lubricantes y mantenimiento de cuatro máquinas de desfibrado,
- Acompañamiento OGA
- Compra de equipos de cómputo.

Eficiencia en el uso de los recursos:

Los recursos de la Alianza, tanto provenientes del Incentivo Modular como de los otros cofinanciadores han sido ejecutados de acuerdo a principios de austeridad y eficiencia de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas y se han correspondido con el plan de inversiones.

Consolidación del Fondo Rotatorio:

La Organización de productores aun no se encuentra desfibrando y por tal motivo no cuenta con ingresos que permita la recuperación del Incentivo Modular para poner en funcionamiento el Fondo Rotatorio; sin embargo se puede considerar que el proceso va de acuerdo con lo previsto toda vez que se cuenta con todos los pagarés debidamente diligenciados y firmados.

Financiamiento Adicional:

El aliado comercial a través del convenio MIDAS – Compañía de Empaques apoyó la Alianza asignando profesionales para el fortalecimiento socioempresarial y técnico para fortalecer el proceso industrial 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:**

Como se indicó en el anterior informe de monitoreo y seguimiento, debido al retiro de 11 productores que desisten de participar de la Alianza al no cumplir con los compromisos adquiridos, en especial la renuencia a diligenciar la garantía requerida para la recuperación del Incentivo Modular a favor de la Organización de Productores, se disminuyó el Incentivo Modular en proporción a los productores retirados, por valor de \$18.403.000. El Incentivo Modular aprobado inicialmente por valor de \$135.502.000 y después de la reducción quedó en \$117.099.000.

La Cofinanciación del proyecto ya fue ejecutada, es importante hacer énfasis en que las demoras y retrasos presentados en el proyecto no se corresponden a dificultades con los desembolsos o financiación del proyecto, los aportes de la Secretaría de Agricultura Departamental ya se ejecutaron en su totalidad, la contrapartida propuesta de los productores aún se continúa a través de los aportes en especie, los cuales por la demora en el desfibrado se han incrementado en la etapa de sostenimiento del cultivo, en tanto que los aportes del Aliado Comercial ya fueron cumplidos en su totalidad y han sido excedidos al brindar acompañamiento técnico adicional a lo previsto en el estudio de preinversión.

Estado del Fondo Rotatorio:

A la fecha no se ha terminado de ejecutar el Incentivo Modular, tampoco se ha iniciado el desfibrado ni la venta de cosecha, de manera significativa, lo cual no ha permitido iniciar la recuperación del Incentivo Modular y poner en funcionamiento el Fondo Rotatorio.

Para la OGR el concepto no es muy alentador, ya que no es suficiente contar con los pagaré debidamente diligenciados, como herramienta de recuperación en caso de ser necesario, sino que también se requiere del compromiso de los productores y de la capacidad de pago que estos tengan a partir de los ingresos obtenidos por el desfibrado, los cuales a la fecha y con los resultados obtenidos en los talleres de capacitación de desfibrado no son los esperados y presupuestados en el estudio de Preinversión; ni en calidad, ni cantidad, ni en productividad por planta.

Por tal motivo la OGR insiste nuevamente, al igual que el informe de monitoreo anterior que: “es necesario evaluar los rendimientos de producción de fibra, volumen de producción, calidad producida y el precio de venta, a fin de garantizar que los productores no solo cuenten con voluntad de pago sino también con capacidad de pago, pues si la cosecha no genera los ingresos suficientes que sufraguen los costos se pondrá en riesgo la continuidad del desfibrado en el resto de la comunidad y con ello la sostenibilidad de la Alianza como negocio.

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	La calificación del indicador se ve afectado básicamente por los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> Las actividades de producción, cosecha y desfibrado no se han cumplido según lo establecido en el estudio de preinversión. Algunos productores no siguen las recomendaciones técnicas para el manejo del cultivo de fique y dejan el cultivo en penumbra afectando los niveles de madurez de la planta por falta de luz. El retiro de algunos productores de la Alianza, hace que la meta de siembra y sostenimiento se vea afectada respecto a la propuesta inicial
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	7.5	Las actividades realizadas hasta la fecha se ajustan a lo presupuestado en el estudio de preinversión; sin embargo parte del impacto ambiental y sus medidas de mitigación son evidentes en el proceso de beneficio que aún no inicia, razón por la cual no se ha visto el resultado final de acuerdo con preinversión y la calificación se ve afectada.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	5	El plan social, aunque fue ejecutado por la OGA, la organización de productores no se empodero del mismo y por tanto no se ha logrado implementar. El capital social lejos de fortalecerse por el contrario está siendo cada vez más débil, lo cual se nota en la participación de los productores en los eventos, la reducción de beneficiarios, las dificultades para desfibrar, la rotación de las directivas, etc. Fortalecimiento empresarial que no se ha logrado consolidar ni en lo económico ni en lo social.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	5	El plan de transferencias no es solo responsabilidad de la OGA, también requiere del concurso, voluntad y compromiso de las directivas de la organización de productores para recibir las herramientas y conocimientos que debe entregar la OGA. Entre otros factores que afectan la calificación se encuentran los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> Rotación en los directivos de la Organización de Productores. Baja capacidad para desarrollar habilidades y manejo de herramientas administrativas y empresariales. Alto nivel de dependencia por parte de productores y organización de productores hacia el Aliado Comercial y OGA.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	4	Se cuenta con estructura organizativa y empresarial, solo está definida pero no opera; a pesar de los grandes esfuerzos realizados por el Aliado Comercial con los profesionales del convenio Compañía de Empaques – MIDAS, para empoderar a los productores de la Alianza en los temas administrativos y empresariales. La Organización de productores aún se encuentra en un proceso de estabilidad en el número de asociados y de la junta directiva.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	5	El Comité Directivo de la Alianza ha sido muy flexible en el desarrollo de la Alianza y en algunas oportunidades ha faltado un direccionamiento estratégico claro, juicioso y comprometido para cumplir con las metas de la Alianza. No controla el Plan Operativo de la Alianza, POA, en calidad, cantidad y en los tiempos previstos y/o de manera oportuna. A la fecha el Comité Operativo de la Alianza solicita nuevamente una prórroga al contrato fiduciario, justificando los retrasos de la comercialización y desfibrado; sin embargo se revisó que los retrasos no son un problema coyuntural y que obedecen a problemas climáticos, sociales, etc; sino que también son resultado de la falta de compromiso y voluntad de desfibrar por parte de los productores.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y	4	La estructura básica de la Alianza se cumple; es decir, existe organización de productores y Aliado Comercial; sin embargo hasta que no exista el proceso de cosecha y desfibrado no se podrá garantizar la

empresarial definida y operando		estructura de la Alianza, pues no se logra materializar el objetivo de la misma y determinar su estructura empresarial y la operatividad del fondo rotatorio y la comercialización colectiva.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	7.5	La OGA comparte mensualmente con el Comité Directivo de la Alianza los registros de inversión realizados de manera acumulada, tanto aquellos que se encuentran en FIDUCOLDEX, como los del Aliado Comercial y los productores. La calificación se ve afectada básicamente por el desconocimiento que la Organización de productores tiene no solo del POA, sino también del control de recursos, pues no prestan atención, no lo consideran importante o no lo entienden, a pesar de los múltiples talleres y explicaciones brindadas por la OGA. La OGA adelantó los talleres contables a las organizaciones de productores, sin embargo en algunos casos estos debieron de ser suspendidos porque las personas encargadas de recibir la transferencia no se encontraban disponibles a pesar de que las visitas habían sido concertadas con anticipación.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	5	Al igual que en el informe de monitoreo anterior, la calificación se ve afectada principalmente por la falta de conocimiento, control y manejo de la Organización de productores del Plan Operativo de la Alianza, pues esta es la principal herramienta e instrumento para el desarrollo planificado de la Alianza como negocio, es decir desde el punto de vista empresarial. Lo anterior se puede evidenciar en los retrasos y demoras en la ejecución presupuestal.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	5	Los directivos de la Organización de Productores no cuenta con el liderazgo suficiente para convocar y jalonar los procesos empresariales requeridos en la Alianza. Tanto su formación académica como su disponibilidad de tiempo para atender las demandas del proyecto son limitadas; por tal motivo la gestión gerencial ha sido obtenida a través del apoyo y acompañamiento realizado por el Aliado Comercial y la OGA. La calificación se ve afectada básicamente por la falta de empoderamiento de las directivas.
Calificación a los Convenios de Comercialización. Convenio(s) de Comercialización Vigente(s) y favorabilidad para la alianza de las condiciones de negociación planteadas en ellos.	8	Existe compromiso total, por parte del aliado comercial para la compra de la fibra; el convenio de comercialización se encuentra vigente y debidamente diligenciado. La calificación se ve afectada ya que a la fecha no se han alcanzado los términos de comercialización estimados en el estudio de preinversión, ni en cantidad o volumen, ni en precio de compra por volumen.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	6	Los productores beneficiarios de la Alianza no han beneficiado las matas de fique, argumentan problemas con las máquinas de desfibrado, bajos niveles de productividad y bajos precios del fique, que comparados con los costos de desfibrado no generan utilidad para el productor.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	8	Este concepto no cambia en su calificación ni en sus observaciones; por lo tanto transcribo lo enunciado en el informe anterior: "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.
Calificación a la ejecución del IM.	5	La ejecución del Incentivo modular se encuentra muy atrasado de acuerdo con lo estimado en el estudio de preinversión, con retrasos de hasta 12 meses en algunas actividades; y con recursos pendientes por ejecutar en especial en el ítem de desfibrado y cosecha.
Calificación al aporte de los aliados (aportes de cofinanciación).	8	Los aportes y compromisos adquiridos por los Aliados de la Alianza fueron ejecutados en su totalidad; cumpliéndose los montos establecidos en el plan de inversión del estudio.
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio	5	La operatividad del fondo rotatorio se ve en riesgo dado que, en los talleres demostrativos de desfibrado y cosecha, la relación costo/beneficio del desfibrado no es favorable a los productores, presentado pérdidas en contra de los productores y en tanto estos no tengan capacidad de pago, la operatividad del fondo rotatorio se verá en un gran riesgo.
Promedio Alianza	5.6	

*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)
Cumplimiento en la implementación del Plan Social	Falta de empoderamiento, sentido de pertenencia y fortalecimiento del capital social debido a factores como dispersión de los productores en tres municipios, no cercanos, poco contacto y vínculos entre ellos que afectan negativamente los procesos asociativos,	Debilitamiento de la base social, reducción del número de asociados y riesgo de no sostenibilidad de la Alianza en su estructura empresarial y organizacional una vez se finalice la ejecución de los recursos del Incentivo Modular.	Campaña de sensibilización permanente evidenciando los beneficios obtenidos bajo la Asociatividad y los resultados económicos obtenidos con la figura dentro de la Alianza. La OGA, con el apoyo del Comité Directivo de la Alianza, y el compromiso de los productores y gestionar recursos con municipios para fortalecer el capital social; igualmente a consideración y voluntad de la Organización de Productores la OGR ofrece el convenio de empresarización vigente con el SENA regional Antioquia.
Cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	Junta directiva de la organización de productores sin perfil empresarial. Rotación de directivos en las organizaciones de productores. Organizaciones de productores con poca experiencia asociativa y empresarial Falta de compromiso y empoderamiento por parte de la Junta directiva.	Organización de Productores que no logra los objetivos de adoptar herramientas administrativas y gerenciales para la toma de decisiones y garantizar de esta forma la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo. Dependencia al acompañamiento permanente por parte del Comité Directivo de la Alianza y la OGA.	Se requiere identificar si realmente los directivos de la Organización de productores están en condiciones de recibir la transferencia de competencias gerenciales y si se encuentran interesados, de lo contrario es preferible buscar el relevo de los mismos con personal más comprometido e idóneo a fin de lograr la viabilidad y sostenibilidad de la Alianza en el largo plazo.
Consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	Organización de productores incipiente, sin manejo de herramientas administrativas para el control del negocio, POA Alianza. Total desconocimiento por parte de las directivas de la Organización de productores del control y ejecución del POA.	Asociación con poca actividad empresarial y social, dando como resultado, después de la ejecución de los recursos de la Alianza, la inactividad de la organización de productores, de la Alianza y del negocio.	Con el Plan de acción propuesto para el cumplimiento del Plan Social, se espera contrarrestar los riesgos y dificultades aquí presentes.
Estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	No existe proceso de cosecha, beneficio y desfibrado que permita la Comercialización del producto.	Alianza sin estructura ya que no existe un factor que articule la actividad asociativa de los productores, sin comercialización colectiva y sin ventas que mejoren los ingresos de los productores no se garantiza la recuperación del Incentivo Modular ni la estructura organizacional de la Alianza.	Plan de choque a cargo de la OGA, Aliado Comercial, Organización de Productores para garantizar el proceso de desfibrado y comercialización del producto final. Plazo máximo 3 meses para ejecutar el desfibrado de 12 toneladas de fique.

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
Uso de herramientas e instrumentos de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	Desconocimiento por parte de las Instancias de Ejecución, de la importancia de la construcción conjunta, cumplimiento y ejecución del Plan Operativo de la Alianza.	Retraso en la ejecución de las actividades propuestas para el desarrollo de la Alianza. Alianza sin direccionamiento estratégico y planeación que permita la toma de decisiones de manera oportuna para el cumplimiento del objetivo de la Alianza.	El siguiente plan de acción ya ha sido propuesto anteriormente, pero no se ha llevado a cabo por parte de los miembros del Comité Directivo; "La OGA deberá continuar velando, como actividad principal en el desarrollo del Comité Directivo, que se revise, diligencie y evalúe los avances de la Alianza de acuerdo con el POA. Y para cada uno de los incumplimientos se tome inmediatamente una acción correctiva y se defina el procedimiento a seguir para desatrasar la actividad y quedar al día en el siguiente Comité Directivo, lo cual se traduce en que se cuenta con un mes de plazo para alcanzar la meta incumplida".
Gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	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 metodológica.	Incapacidad para administrar la asociación de productores como un negocio y dirigir la recuperación del fondo rotatorio, poniendo en riesgo los objetivos de la Alianza.	Con el Plan de acción propuesto para el Cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales se espera contrarrestar los riesgos y dificultades aquí presentes.
Calificación a la ejecución del IM	Demoras en la ejecución del Incentivo modular, el cual se demoró el doble del plazo previsto, solicitudes constantes, por Comité Directivo, de cambios de rubros.	Desmotivación por parte de los productores para el desarrollo de las actividades previstas, en especial en esta última etapa de cosecha y beneficio del desfibrado, la cual puede ser suspendida de manera unilateral por parte de los beneficiarios.	Dado que no se cumplió el Plan de Acción propuesto en el anterior informe de monitoreo, en el cual se proponía ejecutar los recursos disponibles para el beneficio durante el último trimestre del año, se optó por dar como última oportunidad una prórroga al contrato fiduciario por cuatro meses adicionales, en todo caso realizando una programación por municipio y vereda de las matas a desfibrar a fin de cumplir las metas de la Alianza.
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio	Demoras en el retorno del Incentivo Modular y puesta en marcha del Fondo Rotatorio dado que no han iniciado las cosechas. Relación costo/beneficio negativo, por lo menos en los talleres de capacitación en desfibrado, que desmotiva a los productores para concretar la cosecha.	Fondo rotatorio sin operatividad, pérdida de la transferencia para la operatividad del mismo, dificultad para implementarlo a futuro de manera autónoma por parte de la Junta Directiva de la Organización de Productores. Pérdida de claridad y confianza en los procesos y compromisos adquiridos por los productores con la Organización.	Revisión y construcción conjunta, por parte del Comité Directivo de la Alianza, organización de productores, Aliado Comercial y OGA, de los costos de desfibrado kilo vrs ingresos kilo obtenidos, y compartir información con productores para que este sea realmente un ejercicio efectivo y no sea simplemente un documento. Si la relación es positiva se dinamizará la cosecha y el beneficio, de lo contrario evaluar los puntos críticos que deben ser contrarrestados y estrategias para lograrlo. Sin este ejercicio el proceso de cosecha y beneficio se demorará mucho tiempo, y no tendrá el compromiso de los beneficiarios poniendo en un alto riesgo el funcionamiento y operatividad del fondo rotatorio.

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

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

La OGR aparte de asistir a los Comité Directivos, velar por el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el estudio de preinversión, seguir los procedimientos establecidos, y sobre todo, identificar las oportunidades reales que tienen los productores beneficiarios y sus asociaciones de obtener ingresos adicionales a través de la Alianza que sean significativos y permitan lograr alcanzar los dos salarios mínimos legales vigentes por productor, acompaña en la generación de planes de acción como el anteriormente enunciado permitirá servir como herramienta para la toma de decisiones y/o estrategias a saber:

Se debe realizar la revisión y/o construcción conjunta, por parte del Comité Directivo de la Alianza, organización de productores, Aliado Comercial y OGA, de los costos de desfibrado kilo vrs ingresos kilo obtenidos, y compartir información con productores para que este sea realmente un ejercicio efectivo y no sea simplemente un documento. Si la relación es positiva se dinamizará la cosecha y el beneficio, de lo contrario evaluar los puntos críticos que deben ser contrarrestados y estrategias para lograrlo, a fin de que el proyecto productivo cobre importancia y motive a los beneficiarios que parecen haberla perdido; y a la vez garantice la sostenibilidad de las inversiones realizadas por todos los actores participantes y un horizonte de desarrollo económico para los productores, asociación, municipio y región.

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

El Comité Directivo de la Alianza visitó a cada uno de los municipios para verificar el número de beneficiarios que cuentan con un volumen de matas aptas para la cosecha y el compromiso de los productores para realizar las actividades de desfibrado pudiendo identificar los beneficiarios y número de plantas a desfibrar con una planilla que será la guía para la logística y transporte de la máquina de desfibrado.

Contacto de profesionales expertos en desfibrado que puedan apoyar la campaña de cosecha en el proyecto para alcanzar el cumplimiento del plan de acción en el primer trimestre del año 2010, con miras a finalizar la ejecución de los recursos pendientes correspondientes a desfibrado y demostrar los beneficios económicos de la Alianza.

- 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 Plan Operativo de la Alianza y de las proyecciones del estudio de preinversión, el desempeño general de la OGA y el Comité Directivo de la Alianza ha sido bajo; si se tiene en cuenta los siguientes elementos:

- Direccionamiento estratégico débil
- Muy flexible frente a los tiempos, cronogramas, cumplimiento de actividades, seguimiento del POA, etc.
- Constantes cambios de rubro, entre otros.

No obstante lo anterior, la responsabilidad del bajo nivel de desempeño es compartido con la organización de productores y su base social que no se ha empoderado del proyecto.

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

La Alianza se encuentra en una etapa crítica, la desmotivación de los productores para iniciar los procesos de cosecha y beneficio del fique ponen en un alto riesgo el desarrollo de la Alianza; pues al no existir el proceso de comercialización todos los esfuerzos realizados hasta el momento se ven borrados de un solo golpe.

El principal argumento que en estos momentos esgrimen los productores es la baja productividad obtenida por mata, los costos de desfibrado que son superiores a los ingresos obtenidos por ventas; máquinas de desfibrado poco eficientes, factores climáticos, cosecha cafetera, necesidad de recursos para el desfibrado, etc.

Cada uno de los argumentos han sido ampliamente desmontados con argumentos y demostración; sin embargo parece existir dudas por parte de los productores respecto a los beneficios reales del proyecto y la Alianza.

Al finalizar la ejecución de los recursos de la Alianza, el fortalecimiento empresarial estará aún sin consolidar, pues la organización de productores no se encuentra empoderada y no alcanzara a tener un dominio del negocio, de tal manera que permita desarrollarse y crecer con los recursos recuperados del incentivo modular y la operatividad del fondo rotatorio, pues este se demorará mucho para iniciar.

Al igual que el anterior informe, a criterio del responsable de monitoreo, los avances y resultados obtenidos hasta el momento permiten concluir que la Alianza requiere que todos los actores hagan un esfuerzo adicional para agilizar la cosecha y desfibrado y continuar apoyando la Alianza mas allá de la ejecución de los recursos, razón por la cual se deben adelantar gestiones con las alcaldías municipales y otras instituciones que tengan influencia en la zona de la Alianza para que apoyen el proceso.

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, operación del fondo rotatorio, y consolidación de la estructura socioempresarial.