

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza	Fecha de Visita*		
"FOMENTO DEL CULTIVO DEL FIQUE COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE TÁMESIS, JERICÓ Y MOTEBELLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA".	Día	Mes	Año
	10	09	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	17	Mes	07	Año	2009	Día	10	Mes	09	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 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	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. 10-09/2009	- Productores : Reinaldo Velásquez, Luis Alberto Ceballos. -Compañía de Empaques: Francisco Serna -OGA Benjamín Herrera -SADR: Diana Taborda. -OGR Jorge Iván Arango.	Revisión de los avances del Plan Operativo de Actividades POA Inicio de actividades de desfibrado Comercialización de Fique Revisión de Costos de Desfibrado Actividades Socio-empresariales en temas contables. Avance del Comité Técnico para desfibrado y análisis de suelos. Cumplimiento de requisitos y avances del proyecto para solicitud de visita del MADR previo a tercer desembolso.
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 los comité directivos 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 mas de un mes.
Visita a predios u	Municipio de Montebello	Guillermo Álvarez,	Estado de los cultivos: En general los cultivos se encuentran en buen estado, con buen manejo

otras actividades de campo	13-07/2009	500 matas Álvaro Garzón, 2300 matas	técnico y desarrollo de las plantas, acerca de los productos recibidos por la Alianza, expresaron las máquinas desfibradoras de flujo continuo, guadañadora, asistencia técnica, reuniones y talleres, e insumos para la elaboración de la compostera tales como alambre, hojas de zinc y la manguera. El bagazo lo han dejado como abono orgánico. Manifestaron estar en desacuerdo con las cuadrillas que no son propias de la vereda y que el manejo de la maquina guadañadora no debería estar en responsabilidad de un operario sino que debería ser entregada bajo la responsabilidad del productor que la requiriera; el responsable de monitoreo sensibilizó acerca de la necesidad de que tuviera un responsable no solo por manejo adecuado de la guadañadora, sino también para disminuir los accidentes y riesgos por un uso indebido o inadecuado.
----------------------------	------------	---	---

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.

<p>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:</p> <p>De establecimiento o sostenimiento: Como se informó en el anterior monitoreo, la plantas establecidas por los productores se contabilizan en 164.530 de 148.405 que se tenían previstas como meta; sin embargo, después de haberse retirado 11 productores de la Alianza, en total quedan 136.206 matas, quedando en 12.199 matas por debajo de la meta de la alianza. Es importante recordar que las siembras del cultivo se habían iniciado mucho antes de realizar el primer desembolso de la Alianza.</p> <p>Productivas (Producción y Productividad): Los procesos de cosecha y beneficio del fique no han iniciado en firme, lo cual implica atrasos en los niveles de producción estimados en el estudio de preinversión de cuatro toneladas en el año uno; según información del Aliado Comercial y los técnicos, dicho retraso se debe principalmente a que las plantas no cuentan con el nivel de desarrollo y madurez requeridos para brindar un rendimiento óptimo por planta.</p>
--

Se continua con el Acompañamiento del instructor para el desfibrado Segundo David delgado Coronel, técnico que viene del departamento de Nariño, encargado de brindar todo el acompañamiento, asesoría y capacitación en el proceso de desfibrado; dicho acompañamiento consta de capacitación en selección de las hojas maduras para el desfibrado, corte, ubicación óptima de la máquina de desfibrado móvil, capacitación a cuadrillas en el manejo de la máquina de desfibrado continuo, construcción de secadero de fique, beneficio y manejo poscosecha del fique y manejo de jugos y bagazo, entre otros.

A pesar que los productores han manifestado inconformidad con la máquina de desfibrado continuo, se les ha explicado que es una máquina con menores riesgos en salud ocupacional, de mejor rendimiento en número de hojas desfibradas por hora, y que los jornales dedicados al sacudido del producto en beneficio, se deben a lo nuevo del cultivo, que para segundos cortes las hojas no generan tanto ripio y el sacudido se verá reducido significativamente.

Actualmente el rendimiento obtenido es en promedio de 1 kilogramo de fibra seca por cada 25 hojas procesadas, muy por debajo de lo estimado en el estudio de preinversión; sin embargo el Aliado Comercial manifiesta que se debe a que estamos en el primer corte y que para cortes posteriores se espera ir aumentando la productividad hasta llegar a los 2 kilos/año/planta.

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.

Asistencia Técnica:

Los recursos previstos en el estudio de preinversión para brindar la asistencia técnica del cultivo ya finalizaron; sin embargo el Aliado Comercial sigue prestando el servicio de manera puntual y haciendo un esfuerzo y de manera adicional, extra, presta el acompañamiento y capacitación en el manejo de las máquinas desfibradoras. La Asistencia técnica al cultivo no ha afectado significativamente el cultivo de fique ya que este no requiere de cuidados especiales, con la capacitación y acompañamiento brindado anteriormente por la Asistencia técnica se logró dejar los productores con un buen manejo del cultivo.

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. Los productores manifiestan inconformidad por los rendimientos obtenidos con estas máquinas, en especial por el tema del ripio que deja después del desfibrado y la mano de obra que hay que invertir en la sacudida, la cual ha sido bastante cuestionada por los productores. El Aliado Comercial, Compañía de Empaques, propone que una alternativa es inicialmente trabajar con máquinas tradicionales que generan menos ripio y por ende menos jornales en sacudida, tema que ya ha sido compartido con el proveedor de las máquinas y que está dispuesto a realizar.

1.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales técnico-productivas fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

El establecimiento de matas en la Alianza se encuentra en un cumplimiento del 100% con respecto al estudio de preinversión; sin embargo en los indicadores de producción y productividad la Alianza se encuentra muy atrasada, y la calidad de la hoja aun no se encuentra en las condiciones para ser cosechada; 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 y la recuperación del Incentivo modular en los tiempos programados.

Se ha cumplido con la compra 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.

En cuanto a los costos de producción, estos se encuentran por encima de los ingresos obtenidos por la venta del producto; 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; Nuevamente 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.

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:

Las actividades del plan Ambiental se han llevado a cabo según lo previsto en el POA y han tenido el impacto esperado, los talleres del Plan de Manejo Ambiental de la Alianza se socializaron con los productores de los tres municipios que conforman la Alianza (Jericó, Montebello y Támesis), 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.

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

Se compraron los botiquines y los equipos de seguridad industrial, para cada uno de los 4 centros de producción de fibra, se realizó la entrega de las caretas y guantes industriales calibre 35, dos por maquina desfibrador, y a cada asociación se le entregó los botiquines, uno por máquina y 3 delantales plásticos por máquina; además se está gestionando con las secretarías de salud de cada municipio una capacitación en primeros auxilios, en el municipio de Támesis ya se concertó, con ayuda de la Alcaldía municipal, la capacitación a cargo del hospital municipal.

El Comité Directivo Alianza, y el Comité Técnico, tomó la decisión de no comprar los recipientes para manejo de residuos sólidos, el argumento del comité consistió en 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, y se propuso entregar mangueras para el riego de los jugos en los cultivos existentes en las diferentes unidades productivas, adicionalmente el comité aprobó descontar de este rubro la suma de \$ 9.217.000 por el retiro de los beneficiarios.

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, actividades que no se encuentran ejecutadas en su totalidad.

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 90% y se considera que deben realizarse un esfuerzo por finalizar las actividades ya que algunos productores no han terminado la adecuación de las mismas..

Las máquinas de desfibrado continuo cuentan 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 y que da fundamento para evaluar la necesidad de los recipientes para el manejo del subproducto.

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 y formalizado entre los productores y el Aliado Comercial como se tiene establecido en el proyecto.

En la actualidad la Alianza no ha logrado alcanzar las metas de venta, ni en ingresos ni en volumen, 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-

Las ventas de fibra a la Compañía de Empaques se reporta en 2.832 kilos de fibra seca. Los productores que están desfibrando están almacenando su fibra 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 precio promedio cancelado a los productores por la producción de fibra de fique es cercano a \$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. Este precio es inferior al utilizado en las proyecciones financieras del estudio de preinversión, el cual se ubicada cerca de los \$1500 para la fibra fina. Dicha situación se ha dado porque los productores al estar en el primer proceso de desfibrado, y las matas no haber alcanzado aún el nivel de maduración óptimo, no han alcanzado la calidad esperada, aspecto desfavorable para la Alianza dado que afecta los rendimientos esperados en el proyecto y pone en riesgo la meta de la Alianza en cuanto ingresos se refiere.

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.

Se recomienda, acelerar la programación de cosecha que ya se encuentra proyectada para iniciar la comercialización y la recuperación del Incentivo Modular.

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;

Es importante retomar que al igual que en los informes de monitoreo anteriores, se ha presentado la inquietud de algunos productores que manifiestan que el precio de venta de la fibra no compensa la inversión realizada; a lo cual el Aliado Comercial explica enfáticamente 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 en el desfibrado.
- 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.

- Las primeras hojas desfibradas producen una mayor cantidad de ripio, lo cual impacta directamente en el número de jornales requeridos para el sacudido de la fibra, afectando directamente los ingresos al productor; aspecto que se mejora a partir de la segunda cosecha o corte de hojas ya que producen menos cantidad de ripio y disminuyen los jornales requeridos para la sacudida de la fibra.

En el estudio de preinversión nunca se plantearon dichas variables razón por la cual no fueron consideradas y por lo tanto no se está 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, aún se identifican debilidades en su capacidad de convocatoria, estructura organizativa, asociatividad y compromiso de los participantes de la Alianza.

A pesar de los múltiples esfuerzos realizados tanto por la OGA, como por la Organización de productores y el Comité Directivo de la Alianza, al día de hoy se retiraron 11 beneficiarios propuestos inicialmente que no habían firmado el pagaré y manifestaron no estar interesados en continuar con el proyecto de la Alianza, dado lo anterior existe una disminución del 13.5% en el número de beneficiarios, actualmente se cuenta con 70 productores de 81 propuestos en la Alianza, los recursos del Incentivo Modular fueron disminuidos proporcionalmente y se reportó a la Secretaría de Agricultura de Antioquia para ser registrados en una lista de productores que incumplen sus compromisos.

La Organización de Productores de Támesis ha conformado una nueva junta directiva y cuenta con una buena proyección en su presidente y el apoyo y cercanía que este tiene con la alcaldía municipal la cual se encuentra altamente comprometida con el proyecto.

En cada uno de los municipios que conforman la Alianza, Jericó, Tamesis y Montebello, se ha logrado vincular a las alcaldías municipales y estas a su vez han entregado en comodato, en cada municipio, una oficina que sirve tanto a la gestión administrativa y de centro de acopio, lo cual ha generado mayor empoderamiento y compromiso por parte de los asociados.

El cumplimiento de los objetivos de la Organización de Productores en su capital social no se ha logrado; la poca experiencia en manejo de asociatividad, el carecer de experiencia empresarial y la dispersión de los productores en tres municipios, por demás no cercanos; hace que se dificulten los procesos de consolidación, sin embargo a un año y medio de iniciada la Alianza debería existir más empoderamiento de los productores hacia el proyecto y proyectarse un fortalecimiento socioempresarial que aún se evidencia muy débil.

Actividades adicionales de empresarización:

Actividades orientadas al registro contable, tributario y fiscal han sido adelantadas de manera satisfactoria; sin embargo la demora en la cosecha y el retraso en los ingresos a los productores es un tema que genera desmotivación en los productores; adicionalmente los costos de beneficio y cosecha superan los ingresos que se obtiene por la fibra, razón por la cual se han realizado trabajos de sensibilización para que los productores comprendan que los primeros procesos de cosecha no generan ingresos considerables, significativos, y los beneficios no se ven en el corto plazo.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

A un año y medio de iniciada la Alianza no se ha logrado desarrollar satisfactoriamente la transferencia de competencias que se tiene previsto en el Plan Social, como lo es el dejar una Organización de productores estructurada, funcional y con herramientas administrativas y gerenciales que brinden un desarrollo empresarial. Aspectos como dispersión de productores en tres municipios, adicional a la rotación de las personas responsables de recibir la transferencia, hacen que los procesos no tengan la continuidad esperada; se requiere de un mayor compromiso por parte de la asociación de productores y del comité directivo en general para dar el apoyo requerido en aras de lograr los objetivos.

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

No se ha logrado avanzar en el fortalecimiento de las organizaciones de productores. Al igual que en el informe anterior, 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:

No se evidencian avances significativos en la organización de productores, como tampoco a nivel de cada municipio, pues si bien se lleva un registro básico de la administración de los recursos que son entregados en cada municipio por parte de la Alianza; 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.

La meta establecida de 81 productores se ajustó, debido al retiro de 11 productores, quedando 70 productores activos.

Las asociaciones de los municipios Tamesis, Jericó y Montebello, requieren de un mayor nivel de compromiso, evitar la rotación de sus líderes y fortalecer los niveles de asociatividad.

La OGA a realizado talleres para el manejo del fondo rotatorio, ha entregado herramientas para la recuperación del Incentivo Modular y ha sensibilizado a los productores para que se apropien del manejo del fondo; sin embargo dado que aun no se ha iniciado la recuperación del Incentivo Modular, los talleres y las herramientas no han tenido la adopción inmediata de la Organización de Productores. Adicionalmente la OGA deberá reorientar las actividades de Asociatividad y revisar la metodología llevada a cabo hasta el momento; igualmente la Organización de Productores deberá demostrar un mayor nivel de compromiso frente a la Alianza y apropiarse de los procesos de transferencia de conocimiento impartida por la OGA; tal como quedó plasmado en el plan de acción definido en el comité directivo del mes de julio.

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.

Es de suma importancia que durante la fase de producción y comercialización de fibra, se intensifiquen las actividades orientadas a fortalecer las competencias empresariales, pues se pondrá en práctica la administración, logística, control de producción y recursos, para lo cual la OGA deberá realizar un acompañamiento permanente en la zona 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:

Las metas establecidas en el proyecto para 81 beneficiarios se verán reducidas en 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. Por esta razón, se presentó a consideración de la CIN la reducción de Incentivo Modular en lo correspondiente a estos 11 productores, por valor de \$18.403.000. El Incentivo Modular aprobado inicialmente fue por valor de \$135.502.000 se redujo, quedando en la suma de \$117.099.000.

Adicionalmente en el mes de septiembre se autorizó a la OGA, por parte del Comité Directivo de la Alianza y la Organización de Productores, para que adelantara la solicitud de la visita del Equipo de Implementación del Proyecto (EIP) para el tercer desembolso del IM; la ejecución de estos recursos están orientados al pago de las siguientes actividades:

- 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,
- Compra de equipos, recursos disponibles para la compra de guadañadoras.
- Acompañamiento OGA
- Plan de Manejo Ambiental. Completar la dotación de equipos de protección personal.
- Plan Social con actividades dirigidas al fortalecimiento empresarial y recuperación del Fondo Rotatorio.
- 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:

Como herramienta principal para la recuperación del Incentivo Modular se requiere tener la firma de la totalidad de los pagarés firmados por los beneficiarios los cuales ya se encuentran diligenciados y firmados. Además para la consolidación y puesta en funcionamiento del Fondo Rotatorio no solo es necesario el compromiso de los productores, sino también la capacidad de pago que estos tengan a partir de los beneficios obtenidos de la cosecha, razón por la cual 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-

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 – Compañía de Empaques 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:

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, hace que sea necesario el retiro de los productores disminuyendo el Incentivo Modular en lo correspondiente a estos 11 productores, por valor de \$18.403.000. El Incentivo Modular aprobado inicialmente por valor de \$135.502.000 se redujo, quedando en la suma de \$117.099.000.

La Cofinanciación del proyecto se encuentra asegurada, los aportes de la Secretaria de Agricultura Departamental ya se ejecutaron en su totalidad la contrapartida propuesta, los productores continúan realizando los aportes en especie, el Aliando Comercial continua brindando el apoyo necesario para el desarrollo de la Alianza mas allá de los compromisos inicialmente pactados y los recursos del Incentivo Modular estén disponibles para finalizar las actividades propuestas y finalizar el desarrollo de la Alianza, razón por la cual desde el punto de vista financiero el proyecto está asegurado, por tal motivo las demoras que se presentan en 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 inicien en firme los proceso de cosecha y beneficio de la fibra; se espera que para el segundo semestre del año 2009 se tengan capacitados los productores y en cada núcleo empiece comercialmente 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	7	Algunos productores no siguen las recomendaciones técnicas para el manejo del cultivo de fique. Las actividades de producción, cosecha y desfibrado no se han cumplido según lo establecido en el estudio de preinversión. El retiro de algunos productores de la Alianza, hace que la meta de siembra y sostenimiento se reduzca al menos en un 13%
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	7.5	Es necesario que durante la etapa de cosecha y beneficio se refuerce el Plan de Manejo Ambiental, pues en el estudio de preinversión se contemplan actividades que impactan durante la cosecha y beneficio, en especial las referidas al manejo de subproductos y el control a los vertimientos de jugos.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	6	Se logró el cumplimiento de los pagare debidamente firmados pro los productores activos en la Alianza, gracias al esfuerzo realizado por la OGA y la Organización de Productores, sin embargo es importante reforzar los compromisos adquiridos por los productores para lograr la recuperación del Incentivo Modular. Número de productores activos inferior a los establecidos en el proyecto, lo cual es un indicio de deficiencias en asociatividad y capacidad de convocatoria por parte de la Organización de Productores.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	6	Rotación en los directivos de la Organización de Productores dificulta la ejecución del Plan de Transferencia. Mínimo desarrollo de habilidades y manejo de herramientas de carácter empresarial por parte de la Junta Directiva. Se evidencia avances en la capacidad de gestión de las diferentes Organizaciones de Productores al lograr oficinas y centros de acopio entregados en comodato por las diferentes alcaldías; incluso en el municipio de Montebello se logró un convenio con el municipio para entregar recursos para fomentar el beneficio y cosecha del Fique. En los tres municipios se ha logrado incluir mujeres para el aprovechamiento de la fibra agregando valor al hacer artesanías a partir de la fibra. Gestión ante instituciones como el SENA para la capacitación en temas empresariales y técnicas para las mujeres artesanas. Las actividades administrativas han recaído en la OGA con poco compromiso y participación de la Organización de Productores. Organización de productores con poca capacidad para asumir el direccionamiento del negocio aunque con muchas expectativas.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	4	La Organización de productores no ha adoptado herramientas administrativas para el control de la Alianza, no conoce el POA ni lo controla. Organización de productores en proceso de formación empresarial y estabilidad de sus asociados y de la junta directiva. Estructura organizacional y empresarial débil, se requieren de un mayor

		desarrollo y fortalecimiento para asumir la Alianza como negocio.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	7	El Comité Directivo de la Alianza acogió las observaciones planteadas en el anterior informe de monitoreo, sin embargo aún falta mejorar en el direccionamiento de la Alianza a través de una planeación de largo plazo, y controlar la ejecución de las actividades contempladas en el POA en los tiempos previstos y/o de manera oportuna. Si bien se brinda un acompañamiento y orientación en términos generales a la Alianza, se necesita hacer un mayor énfasis al plan de transferencia de competencias de la Alianza; en aras de lograr la viabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	4	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.
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 Organización de productores al no conocer el POA, ni el plan de inversiones, asiste a la presentación de informe como espectador y poco se interesa en conocer sobre su manejo. Acogiendo los planes de acción acordados en los pasados comités directivos, y las actividades propuestas en el POA, la OGA adelanta actualmente los talleres contables, y de cumplimiento de la normatividad fiscal y tributaria en la Organización de Productores. No hay ingresos sobre los cuales llevar un control adicional.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	5	La herramienta principal durante la etapa de ejecución de la Alianza es el POA, sin embargo este no ha cumplido con su función; o por lo menos no ha generado el resultado deseado, pues se espera que sea la herramienta y a la vez indicador en los avances del proyecto, tanto para la ejecución de actividades como de recursos; prueba de ello es el atraso en las actividades, en la ejecución presupuestal y en las múltiples solicitudes de cambio de rubro, y el poco control que la Organización de Productores tiene sobre el mismo.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	5	La junta directiva de la Organización de productores debe ser mas proactiva y empoderarse del proyecto productivo, de ser el caso el Comité Directivo de la Alianza deberá recomendar que nuevos productores pertenecientes al proyecto o líderes que cuenten con las condiciones necesarias para realizar las actividades propias de la gerencia de la Alianza sean invitados permanentes al direccionamiento y gerencia de la misma.
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.	7.5	Existe compromiso total, por parte del aliado comercial para la compra de la fibra; el convenio de comercialización se encuentra vigente y debidamente diligenciado. El aliado comercial argumenta que las condiciones de negociación son favorables para la Alianza siempre y cuando se logren mayores niveles de eficiencia en el desfibrado; lo cual se logra con la práctica, curva de aprendizaje.

		El Aliado comercial sigue apoyando y brindando capacitación a los productores para que optimicen los procesos de desfibrado.
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 en todos los núcleos propuestos y en los tres municipios.
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 y brinda acompañamiento adicional en las capacitaciones de desfibrado.
Calificación a la ejecución del IM.	5	La ejecución del Incentivo modular se encuentra muy por debajo de lo esperado, pues se va a solicitar el tercer desembolso, el proyecto se habra tomado dos años para ejecutar las actividades propuestas en un año y por ende los recursos del Incentivo Modular se ejecutaron en el doble del plazo estimado.
Calificación al aporte de los aliados (aportes de cofinanciación).	8	Los Aliados han realizado los aportes convenidos, incluso la Secretaria de Agricultura Departamental de Antioquia ya entrego su aporte en un 100%, el Aliado Comercial ha realizado los aportes en mas de un cien por ciento, la cifra de los aportes adicionales no han sido calculados pero han sido muy significativos y de gran impacto para el proyecto, pues han permitido dar continuidad a los procesos, en especial para la cosecha y poscosecha.
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio	5	A pesar de estar la Alianza en condiciones de iniciar el retorno del Incentivo Modular, este se ve afectado por los costos que para la primera cosecha exceden los ingresos provenientes de la venta de la fibra, razón por la cual el reglamento del fondo rotatorio y las condiciones de pago del incentivo modular por parte de los productores deberá ser revisado nuevamente y compartido con los productores para que este sea realmente efectivo y no sea simplemente un documento.
Promedio Alianza	6.2	

**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	Dispersión de los productores en tres municipios, no cercanos, poco contacto entre ellos que permita afianzar los procesos asociativos.	Base social débil que no permite lograr la filosofía del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas en cuanto el desarrollo socioempresarial de la Organización de Productores. Insostenibilidad del Proyecto una vez se terminen de ejecutar los recursos del Incentivo Modular.	En cabeza de la Organización de Productores, el profesional social, la OGA y el apoyo del Aliado Comercial, se debe desarrollar una campaña de sensibilización, permanente, con los productores en el cual se refuerce la pertenencia a una organización de productores supra municipal, haciendo énfasis en que trasciende los límites municipales. Demostrar los beneficios obtenidos hasta el momento, los logros obtenidos como oficinas, centro de acopio, maquinaria propia de la Organización de productores, entre otros.
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.	La OGA deberá evaluar e informar en el próximo Comité Directivo de la Alianza, los principales resultados obtenidos con las nuevas juntas directivas que recién se posicionaron en las organizaciones de productores de las tres asociaciones, es decir, en Jericó, Montebello y Támesis, a fin de tomar decisiones al respecto, y tomar los correctivos necesarios para que se logre el objetivo trazado.
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.	Organización de productores débil, sin orientación y con riesgos de convertirse en una Asociación de poca actividad empresarial y social, dando como resultado, después de la ejecución de los recursos, inactividad de la Alianza.	La OGA debe garantizar que las directivas de la Organización de productores tienen total conocimiento, dominio y manejo del POA. Se reconoce los avances logrados por las diferentes Organizaciones de productores con las gestiones ante las Alcaldías municipales y los convenios con el SENA para la capacitación empresarial y en artesanías para las mujeres, pero se deben reorientar al fortalecimiento y consolidación socioempresarial.
Estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	No se cuenta con una estructura organizacional y administrativa que unifique los 3 municipios. Organización de productores con bajos índices participativos, sin empoderamiento y con pocos líderes capacitados para adelantar los procesos de consolidación administrativa, empresarial y gerencial requerida para tener una estructura	Organización de productores sin capacidad para identificar los riesgos empresariales. Concentración de funciones en una o pocas personas que finalmente terminan agotándose en el desarrollo y consolidación de la Alianza, perdiéndose la esencia de la asociatividad y el trabajo en equipo.	El Comité Directivo de la Alianza debe continuar velando porque se realicen las actividades tendientes a mejorar los niveles de participación de los asociados y beneficiarios de la Alianza a la luz de las actividades previstas en el POA y en el plan de acción definido en el mes de julio a fin de lograr los objetivos al finalizar el presente año.

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
	organizativa funcional.		
Uso de herramientas, instrumentos e indicadores 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 Anual.	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.	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 empresarial y dirigir la recuperación del fondo rotatorio, poniendo en riesgo los objetivos de la Alianza.	La OGA deberá evaluar e informar en el próximo Comité Directivo de la Alianza, las capacidades del personal, nueva junta directiva, encargado de recibir la transferencia de competencias gerenciales a fin de tomar decisiones al respecto, y tomar los correctivos necesarios para que se logre el objetivo trazado. Igualmente la OGA y el Comité Directivo de la Alianza, deberán revisar la metodología utilizada en la transferencia de competencias a fin de identificar oportunidades de mejora. Plazo próximo Comité Directivo.
Calificación a la ejecución del IM	Demoras en la ejecución del Incentivo modular, el cual se demora el doble de plazo previsto, solicitudes constantes, por Comité Directivo, de cambios de rubros.	Demora en el desarrollo de las actividades previstas, atraso en los procesos técnicos, ambientales, sociales y empresariales que desmotivan y desgastan a todos los actores de la Alianza.	En el último trimestre del año 2009, ejecutar el tercer desembolso de manera adecuada y con criterios de austeridad y calidad en búsqueda de lograr los objetivos de la Alianza, orientado por las actividades pendientes por desarrollar según el POA. Seguimiento detallado a las inversiones y recursos disponibles del tercer desembolso por parte del Comité Directivo 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	Perdida de la transferencia para la operatividad del Fondo Rotatorio, dificultad para implementarlo a futuro de manera autónoma por parte de la Junta Directiva de la Organización de Productores. Perdida de claridad y confianza en los procesos y compromisos adquiridos por los productores con la Organización.	Acelerar los procesos de cosecha y beneficio para poner en operatividad tanto la recuperación del Incentivo Modular, como la operatividad del fondo rotatorio. Ajustar programación y logística de cosecha y beneficio para iniciar ambos procesos al finalizar el presente año.

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 decidia, 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.

De acuerdo con el plan de acción aprobado, el pasado mes de julio, por el comité directivo de la Alianza, el cual tiene como objetivo contrarrestar las dificultades presentes en la alianza y las debilidades detectadas que no han permitido un desarrollo óptimo de la Alianza; el responsable de Monitoreo de la OGR, conjuntamente con la OGA han realizado entre otras las siguientes orientaciones:

- Revisión detallada a los avances obtenidos en el POA durante los dos últimos meses.
- Actualización de número de matas, por municipio y a su vez por núcleos productivos, que permita cuantificar y calcular las matas aptas para beneficio y con este dato proyectar y realizar una programación y logística de beneficio, cosecha, y optimización de las máquinas desfibradoras para acelerar los procesos de comercialización y recuperación del Incentivo Modular.
- Reactivación del Comité Técnico de la Alianza para retroalimentar sobre la orientación y plan de fertilización dado según análisis de suelos.
- La OGR insiste en la necesidad de pagar a la cuadrilla encargada del desfibrado por unidad desfibrada, ejemplo hoja o mata, en lugar de pagar por jornales, pues los productores están siendo muy golpeados en sus ingresos por jornales dedicados al sacudido de la fibra.
- Incentivar los procesos de cosecha y beneficio en convite o mano cambiada entre los asociados.

-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 se consideran de carácter prioritario como lo son: Capacitación, acompañamiento y asesoría en los centros móviles de desfibrado; El Aliado Comercial brinda acompañamiento socioempresarial a través del Convenio que desarrolla con apoyo de los recursos de MIDAS.

- 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 pesar de presentarse avances en las actividades de desfibrado y socioempresariales, el desempeño general de la OGA y de los ejecutores de la Alianza a la luz del POA, ha tenido un bajo desempeño durante todo el desarrollo de la Alianza, pues los resultados obtenidos hasta la fecha dejan ver deficiencia en el impacto esperado y con retrasos en el componente de comercialización y recuperación del Incentivo Modular, poniendo en riesgo para 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, operación del fondo rotatorio, y consolidación de la estructura socioempresarial.

-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):

Para finales del año 2009 se encontraran ejecutadas todas las actividades propuestas en la Alianza, sin embargo quedará pendiente que el proceso de cosecha y beneficio de la Alianza se consolide para poder fortalecer los procesos de recuperación del Incentivo Modular y la operatividad del Fondo rotatorio.

Para el final del año, tiempo en el cual se espera terminar de ejecutar los recursos de la Alianza, el fortalecimiento empresarial estará aún incompleto, pues el proceso de adaptación, manejo y empoderamiento de los productores y las organizaciones de productores en cada uno de los tres municipios, (Jerico, Montebello y Támesis), deberá ser reforzado con trabajos adicionales.; por tal motivo 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 y continuar apoyando la Alianza mas allá de la ejecución de los recursos, razón por la cual se vienen adelantando gestiones con las alcaldías municipales de la zona de la Alianza.