

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza – “FOMENTO DEL CULTIVO DEL FIQUE COMO ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE TÁMESIS, JERICÓ Y MOTEBELLO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA”.	Fecha de Visita*		
	Día	Mes	Año
	17	07	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	08	Mes	05	Año	2009	Día	17	Mes	07	Año	2009							
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	21	Mes	12	Año	2007	Antigüedad de la alianza- Meses					18							
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. 13-07/2009	- Productores : Reinaldo Velásquez, Luis Alberto Ceballos. -Compañía de Empaques: Carlos Alberto Álvarez, Francisco Serna -OGA Benjamín Herrera -OGR Jorge Iván Arango. -MADR: Maria Juliana Ramirez.	Ante la ejecución del 29% del IM y a 18 meses de haber iniciado la ejecución de la Alianza se realiza un Plan de Acción cuyo objetivo es acelerar el proceso de inversión del segundo y tercer desembolso del IM aun disponible y acorde a la búsqueda de los logros y objetivos de la Alianza. Para esto se realizó dicha reunión de Comité Directivo el cual contó con la presencia de la Dra. Maria Juliana Ramirez del EIP del Ministerio de Agricultura, donde se aprobó dicho plan y se informó de la disminución del IM en \$18.403.000, el cual se realizó de manera proporcional a la disminución del número de beneficiarios y se descontará del segundo y tercer desembolso así: De desfibrado: \$7.186.000 De compra de equipos: \$2.000.000 De Plan de manejo ambiental: \$9.217.000 Igualmente en dicho Comité se aprobó la implementación de un fondo de desfibrado, que opere con pago inmediato, es decir al momento de la venta de la cabuya y con el fin de comenzar a invertir los recursos para fletes y desfibrado contenidos en el IM.

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; adicionalmente es un insumo para que la OGR elabore el informe de la visita de monitoreo y seguimiento.
Visita a predios u otras actividades de campo	Vereda la Travesía y vereda Palenguito, municipio de Jericó 17-07/2009	Ana Maria Bedoya, Anibal Betancourt, Bernardo Jaramillo Gonzaga Diez	Estado de los cultivos: En general se evidenciaron cultivos con buen manejo técnico y desarrollo de las plantas, se indagó por el número de plantas que posee cada uno de los beneficiarios y por los insumos recibidos de la Alianza a lo cual se encontraron respuestas iguales en los beneficiarios visitados los cuales manifestaron que recibieron Alambre, Hojas de Zinc y la manguera. El único beneficiario que ha desfibrado fue don Bernardo Jaramillo, el cual tiene la cabuya en su predio, espera ayuda del municipio para poder transportarla a Medellín a la Compañía de Empaques para su realización comercial. Manifiesta que espera la maquina tradicional para su próximo desfibrado debido a alto costo del jornal que incurrió con el desfibrado con la máquina de forma continua. El bagazo lo dejó como abono orgánico.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

Metas del establecimiento productivo:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer 38.813 plantas de fique en el primer año con 81 beneficiarios. ✓ Establecer como máximo 1.300 plantas por agricultor.
Metas productivas (Producción y productividad):
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr una densidad de siembra de 800 plantas por hectárea. ✓ Sostener 109.592 plantas de fique que actualmente se encuentran sembradas. ✓ Obtener un mínimo de rendimiento de 2 Kg. de fibra por planta por año. ✓ Producir 4 ton en el año 1, 153 ton en el año 2, 219 ton en el año 3 hasta llegar a 297 ton/año a partir del año 4 hasta el año 10.
Otras metas del Componente:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar 4 centros de beneficio móviles. (2 máquinas en 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:
<p>De establecimiento o sostenimiento: Según información suministrada por la OGA CREAME; las plantas establecidas por los productores se contabilizan en 164.530, muy superior a la meta que se tenía de 148.405 matas para sostenimiento. La OGA y la asistencia técnica realizaron un reconocimiento del número de plantas definitivas que quedan en la alianza, teniendo en cuenta los productores que se retiran del programa, donde se informan que 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>

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.

Se continúa con el Acompañamiento de instructor para el desfibrado Segundo David delgado coronel realizada hasta el mes de julio y aportado por la Compañía de Empaques, además hay un acompañamiento de los profesionales del proyecto Pymes de la Compañía de Empaques, para realizar capacitación en el proceso de beneficio. Se realizó un taller de desfibrado en el municipio de Jericó en el mes de julio de 2009, para reforzar las prácticas y procesos de desfibrado, los productores han manifestado inconformidad con la máquina de desfibrado continuo. Están a la espera de máquinas de desfibrado tradicional.

Se reportan 4.350 matas desfibradas hasta el mes de mayo, 4.370 kilos de fique seco procesado. El rendimiento obtenido es en promedio de 1 kilogramo de fibra seca por cada 25 hojas procesadas. Por tal razón el proceso de desfibrado, por parte de los productores, se encuentra “parado” desde el mes de mayo. La productividad estimada en el estudio de preinversión está calculada en de 2 kilos/año por mata; sin embargo en los talleres de capacitación de desfibrado se registran rendimientos cercanos a 1,2 kilos por mata, parte del bajo nivel obtenido se debe a que algunos productores no realizan las prácticas culturales recomendadas, los primeros cortes no generan la productividad de 2 kilos por planta y que la curva de productividad aún no se ha alcanzado. 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 para brindar la asistencia técnica finalizaron el pasado mes de diciembre, cumpliendo con las actividades previstas en el estudio de preinversión; y se está brindando capacitación en el manejo de las máquinas desfibradoras. Dado que el fique es un cultivo que no requiere de cuidados especiales, con la capacitación y acompañamiento brindado por la Asistencia técnica se logró dejar los productores con un buen manejo del cultivo.

Otras:

La compra a industrias FIME de las 4 máquinas desfibradoras y su instalación 1 en Monte Bello, 1 en Jericó y 2 en Tamesis, 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. Pero los productores manifiestan inconformidad por los rendimientos obtenidos con estas máquinas. El Aliado Comercial, Compañía de Empaques, propone que una de las máquinas del municipio de Tamesis sea cambiada por tres máquinas tradicionales, tema que ya ha sido compartido con el proveedor de las máquinas y que está dispuesto a realizar. El Comité Directivo aprobó que una máquina de desfibrado continuo del municipio de Tamesis sea cambiada por tres máquinas tradicionales y la SADR aprobó el cambio, dado que las compras se realizaron financiadas con recursos que la institución aportó.

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 e instalación de los 4 centros de beneficio móviles. (2 en Tamesis, 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 muy superior a los ingresos obtenidos por el 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; la OGR propone que se evalúe 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 señaldas en el plan de manejo ambiental.

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

- ✓ Taller de socialización del Plan de Manejo Ambiental de la Alianza
- ✓ Preparación del terreno y siembra: 4 talleres.
- ✓ Manejo de plaguicidas y residuos peligrosos: 4 talleres y dotación de 2 recipientes, por productor, para separación.
- ✓ Manejo de subproductos y residuos sólidos: 4 talleres, dotación de un recipiente para separación y adecuación área de acopio por productor.
- ✓ Manejo del recurso agua: 4 talleres, (5 por municipio).
- ✓ Manejo del recurso aire: 3 cauchos o adaptaciones antivibración.
- ✓ Seguridad industrial: 4 talleres, 6 extintores multipropósito y 6 equipos de protección personal.
- ✓ Construcción de composteras.

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

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

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, 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.

El Comité Directivo tomó la decisión de no comprar los recipientes para manejo de residuos sólidos, el argumento del comité consistió en la capacidad de los tanques, donde justificaron que un tanques de 120 L. se llenarían con el bagazo y el jugo proveniente de 20 plantas desfibradas, por lo que es inapropiado a no ser que se comparar recipientes superiores a los 1000 L, 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 80% y se considera que deben realizarse un esfuerzo por finalizar las actividades.

Los centros de producción de la cabuya cuentan cada uno con los equipos necesarios para el lavado de la fibra, previendo no contaminar las fuentes de agua; además se tiene proyectado dotar cada centro con mangueras de conducción hacia los cultivos como alternativa para aprovechar los residuos y así mejorar la fertilización de los suelos, actividad que se encuentra en proceso de entrega 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 pesos ni en volumen de las plantas que se encuentran en sostenimiento, lo cual tiene atrasado los ingresos a la organización de productores, a los propios productores y al fondo rotatorio, pues no se ha iniciado en firme la producción de fibra. 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 el pueblo hasta Medellín al Aliado Comercial.

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 es desfavorable para la Alianza dado que afecta los rendimientos esperados en el proyecto y pone en riesgo la meta de la Alianza.

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 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 claramente que esto se debe a varios factores entre los cuales podemos citar los siguientes:

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

En el estudio de preinversión nunca se 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 existen 11 beneficiarios propuestos inicialmente que no han firmado el pagaré y no se encuentran 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

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:

No se realizó ninguna actividad adicional

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

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 presento 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 julio se autorizó el segundo desembolso del IM, por valor de \$35.129.700; la ejecución de estos recursos están orientados al pago de las siguientes actividades:

- Fletes y transporte de máquinas desfibradoras, actividad ejecutada desde el mes de noviembre de 2008; que permitió avanzar en las capacitaciones de las diferentes cuadrillas de desfibrado y talleres prácticos en campo con los productores beneficiarios.
- 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 tres guadañadoras.
- Acompañamiento OGA
- Plan de Manejo Ambiental. Completar la dotación de equipos de protección personal.
- Plan Social:

A continuación se relaciona un balance de ingresos y egresos de la alianza, la cual no ha ejecutado recursos significativos respecto al informe del mes de julio.

Descripción	IM	GOBERNACION	COMPAÑÍA DE EMPAQUES	PRODUCTORES	TOTAL
PRESUPUESTADO	\$ 117.099.000	\$ 103.848.000	\$ 32.862.000	\$ 321.949.000	\$ 594.161.000
DESEMBOLSADO	\$ 76.129.700	\$ 103.848.000	\$ 32.862.000	\$ 161.943.000	\$ 339.653.000
EJECUTADO	\$ 48.834.618	\$ 103.848.000	\$ 32.862.000	\$ 196.465.000	\$ 371.276.400
% EJECUCIÓN/PRESUPUESTO	42%	100%	100%	61%	62%

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 a 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.

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. Por esta razón, se redujo 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 y las demás entidades comprometidas cuentan con la disponibilidad de recursos para 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 forma 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 evidencia un avance en el diligenciamiento de los pagaré, esfuerzo realizado por la OGA y la Organización de Productores, sin embargo aún se cuenta con beneficiarios que desconocen los compromisos adquiridos y que se reúsan a la firma de los mismos. Número de productores activos inferior a los establecidos en el proyecto. Niveles de asociatividad bajos, falta compromiso por parte de los productores para empoderarse del proyecto.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	4	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 los productores. 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.
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?)	6	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. Aún la organización de productores no lleva contabilidad; solo se tienen algunos registros referente a los aportes de los productores y documentos de declaración de renta, y demás. 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)	4	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.
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 más proactiva y empoderarse del proyecto productivo, de ser el caso el Comité Directivo de la Alianza deberá recomendar productores o líderes que cuenten con las condiciones necesarias para realizar las actividades propias de la gerencia de la Alianza.
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	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.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	7	Aún no se cumple con el proceso de comercialización estimado en el estudio de preinversión; el proceso de producción se iniciará en firme una vez se terminen los talleres de instrucción en desfibrado y manejo de la máquina.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	8	El Aliado comercial, Compañía de Empaques, sigue ratificando su compromiso comercial con la Alianza, adicionalmente acompaña a todos los comités 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.
Calificación a la ejecución del IM.	2	La ejecución del Incentivo modular se encuentra muy por debajo de lo esperado, pues solo se ha ejecutado el primer desembolso del I.M y ya van 16 meses de haberse iniciado la Alianza.

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%
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio	2	A pesar de estar la Alianza en condiciones de iniciar el retorno del Incentivo Modular, la operatividad del mismo se encuentra en un alto riesgo teniendo en cuenta que no se cuenta con la totalidad de pagares diligenciados por los productores.
Promedio Alianza	5.5	

*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.
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	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.	La OGA deberá evaluar e informar en el próximo Comité Directivo de la Alianza, las capacidades del personal 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.
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

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 organizativa funcional.	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 realizará un seguimiento más riguroso al cumplimiento de las actividades propuestas en el POA para garantizar que este sea ejecutado y finalizado antes de la terminación del presente año.
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 velar como actividad principal 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 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.

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

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

El responsable de Monitoreo de la OGR, conjuntamente con la OGA propusieron un plan de acción general al Comité Directivo de la Alianza, para su aprobación, para que este se encargue de realizarle un seguimiento permanente a las actividades, tiempos, responsables y resultados esperados; pues es de suma importancia que el Plan de Acción emerja de las necesidades detectadas por el Comité Directivo de la Alianza y en especial de la Organización de Productores, pues es necesario el concurso de esta para el cumplimiento y logro de los resultados esperados en dicho Plan. Los planes de Acción consignados en el presente informe de monitoreo también son considerados como orientación a la Alianza durante el periodo reportado.

La OGR planteo la preocupación por las inquietudes recibidas en las visitas de campo, en las cuales los productores manifiestan que los ingresos obtenidos por fibra no compensan los costos del proceso de desfibrado; a lo cual el Aliado Comercial manifestó que el mercado no puede pagar las ineficiencias de la producción, la OGR le propuso al Comité Directivo de la Alianza que se considerara la posibilidad de pagar a la cuadrilla encargada del desfibrado por unidad desfibrada, ejemplo hoja o mata, en lugar de pagar por jornales, pues como bien lo expresa el Aliado Comercial, la ineficiencia por curva de aprendizaje tampoco puede ser pagada por el productor. El Comité acepto la sugerencia y evaluará cual será la mejor manera de costear el proceso de desfibrado.

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

No se presenta avance significativo o diferencial respecto al último informe de Monitoreo.

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

- A partir de los resultados anteriores, a continuación se presenta la conclusión final de la OGR sobre el desempeño general de la OGA o los ejecutores de la alianza en la ejecución del POA.

No se presenta avance significativo o diferencial respecto al último informe de Monitoreo.

Co respecto al POA, las Instancias de Ejecución han tenido un bajo desempeño, pues los resultados obtenidos hasta la fecha dejan ver deficiencia en el desarrollo de actividades, el logro de los objetivos y metas propuestas en la fase de estructuración de la Alianza, dejando entrever poca proyección y sostenibilidad de la organización de productores en el largo plazo.

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

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

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

A la fecha las actividades programadas para la Alianza debería estar finalizadas; sin embargo solo se ha avanzado en cerca del 70% en la ejecución global de recursos; y en la obtención de los resultados esperados para la Alianza en un porcentaje muy inferior al 50%, pues actividades como cosecha y comercialización aún no han iniciado, Fondo rotatorio no se encuentra en funcionamiento y temas socioempresariales se encuentran aún en una etapa muy incipiente; por tal motivo a criterio del responsable de monitoreo, los avances y resultados obtenidos hasta el momento permiten concluir que esta se encuentra en situación delicada y requiere que todos los integrantes de la Alianza hagan un esfuerzo adicional para agilizar la ejecución y el logro de los objetivos en el menor tiempo posible.