

## Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

<b>Alianza</b> - "ESTABLECIMIENTO DE 166.000 PLANTAS DE FIQUE BAJO EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN MAS LIMPIA, EN 17 VEREDAS DE LOS MUNICIPIOS DE GÓMEZ PLATA, AMALFI, YOLOMBÓ, DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA"	<b>Fecha de Visita*</b>						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 2px;"><b>Día</b></td> <td style="width: 33%; padding: 2px;"><b>Mes</b></td> <td style="width: 33%; padding: 2px;"><b>Año</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">12</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">02</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">2009</td> </tr> </table>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	12	02	2009
<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>					
12	02	2009					

\*Como fecha de referencia del informe se toma el último día de la visita formal de monitoreo a la alianza en campo.

<b>Organización Gestora Regional a cargo del monitoreo</b>	Fundación Codesarrollo											
<b>Nombre monitor responsable</b>	ELKIN LEON HENAO TRUJILLO											
<b>Número y año del convenio de alianza</b>	<b>Número</b>			079-04			<b>Año</b>			22 de julio de 2004		
<b>Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial</b>	<b>Día</b>			10			<b>Mes</b>			febrero		
<b>Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*</b>	<b>Día</b>						<b>Mes</b>			<b>Año</b>		
<b>Fecha del CDA que aprobó el POA</b>	<b>Día</b>						<b>Mes</b>			<b>Año</b>		
<b>Vigencia del POA de referencia</b>	<b>Mes</b>			<b>Año</b>			<b>Mes</b>			<b>Año</b>		
<b>Periodo al que corresponde el informe**</b>	<b>Día</b>		16		<b>Mes</b>		12		<b>Año</b>		2008	
<b>Fecha del primer desembolso de incentivo modular</b>	<b>Día</b>		27		<b>Mes</b>		Agosto		<b>Año</b>		2004	
<b>Organización de Productores a cargo de la alianza</b>	Asociación de Fiqueros y Artesanos de la Cabuya del municipio de Amalfi											
<b>Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***</b>	Sin acompañamiento											
<b>Otras OGA's que han acompañado la alianza</b>	Incubadora de Base Tecnológica de Antioquia (CREAME)											
<b>Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente</b>	COMPANÍA DE EMPAQUES											
<b>Aliados comerciales retirados</b>												

\* 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
<b>Comité Directivo de Alianza</b>			La reunión del comité directivo fue realizada el día 31 de enero, teniendo en cuenta que esta desde el 2008 se viene reuniendo bimestralmente un día sábado, donde asiste la directiva de la asociación de productores, los coordinadores de núcleo y el aliado comercial; esta misma fecha coincidió con el encuentro de OGR en Villa de Leyva, situación que generó aplazar la visita de monitoreo para el día 12 de febrero, de manera que coincidiera entonces con la visita que realiza MIDAS a los núcleos.
<b>Reunión con una base representativa de beneficiarios</b>	12-02/2009, Salón comunitario vereda Montebello	Oscar Darío Londoño Jesús Antonio Cárdenas Horacio de Jesús Isaza Gildardo Past Avendaño Gildardo Antonio Berrio	La Asociación de Fiqueros y Artesanos de la Cabuya del municipio de Amalfi motivados en sacar adelante la alianza, optaron por distribuirse en núcleos, estrategia que esperan facilite el trabajo productivo con cada uno de los productores.  Los núcleos de Montebello y La María, proyectan tener su propio centro de beneficio del fique, para lo cual ya cuentan con la maquina desfibradora, cultivos con más de tres años y próximos a comenzar desfibrado; además de la escritura del terreno y la explanación. Para iniciar la construcción los productores se han comprometido a aportar los materiales.
<b>Reunión con la OGA</b>			En la actualidad no se cuenta con acompañamiento de OGA

<p><b>Visita a predios u otras actividades de campo</b></p>	<p>12-02/2009, vereda Montebello</p>	<p>Oscar Darío Londoño Jesús Antonio Cárdenas Horacio de Jesús Isaza Gildardo Past Avendaño Gerardo Antonio Berrio</p>	<p>Cada productor cuenta con un promedio de 2.300 plantas y un solo productor Oscar Darío Londoño, posee 9.000 plantas. Los cultivos en el núcleo de Montebello, poseen una edad desde la siembra de más de tres años.</p> <p>Los cultivos visitados presenta buen desarrollo; sin embargo el criterio de los técnicos de MIDAS y Compañía de Empaques, es que estas plantas aún no se encuentran aptas para el desfibrado, lo que ha generado que el cultivo por su desarrollo se esté cruzando con las otras plantas, impidiendo hacer las labores de limpieza de malezas. Algunos productores han desistido de hacer labores debido a que no cuentan con los recursos para esta actividad.</p>
---	--------------------------------------	--	---

## 1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

<p><b>Metas del establecimiento productivo:</b> Siembra de 166.000 plantas</p>
<p><b>Metas productivas (Producción y productividad):</b> 332 toneladas año, hasta llegar a un total de 2324 Toneladas de producción de fibra al finalizar el proyecto en el séptimo año.</p> <p>Rendimiento por planta de 2 kilos de fibra.</p>
<p><b>Otras metas del Componente:</b></p> <p>Asistencia Técnica a 47 predios.</p> <p>Adquisición de 4 máquinas de desfibrado.</p>

### 1.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE.

<p><b>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:</b></p> <p><b>De establecimiento o sostenimiento:</b> De acuerdo a la información que corresponde a los registros de las visitas técnicas realizadas por MIDAS y el proyecto doble vía, se encontró que la Alianza en la actualidad cuenta con 289.166 plantas en sitio definitivo, de una meta de 166.000 plantas proyectadas según preinversión. Del total de plantas en inventario, se estima, que para el primer semestre, se puedan desfibrar aproximadamente 70.100 y 67.670 para el segundo semestre.</p> <p>Con relación al manejo del cultivo se pudo constatar en la visita de campo, que algunos beneficiarios se encuentran atrasados en las labores culturales, específicamente en las desyerbas y otros han perdido el interés debido a la cantidad de jornales que han invertido y la poca retribución que han recibido del proyecto.</p>
---

**Productivas (Producción y Productividad):**

Las pocas plantas que se han logrado beneficiar han sido de un solo productor y los resultados por planta de 1.3 kilos, han sido inferiores a los 2 kilos presupuestados en el estudio de preinversión. Este resultado soporta el informe entregado por Compañía de Empaques, donde expresa que la Producción esperada no se ha cumplido, pues no se cuenta con la madurez de las plantas para el proceso de desfibrado.

**Asistencia Técnica:**

La Asistencia técnica fue brindada hasta el mes de diciembre de 2008, por la Compañía de Empaques quién en convenio con el programa MIDAS y el SENA, realizaba rondas de visitas a los predios de los 111 beneficiarios de la Alianza. Estas visitas se llevaban a cabo durante una semana cada mes por 2 técnicos, uno por cada institución.

**Otras:****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 poco desarrollo que ha presentado el cultivo ha llevado a que no se pueda hacer el desfibrado del fique según lo esperado en preinversión, presentado entre los beneficiarios atrasos y desmotivación para cumplir con las labores de manejo y sostenimiento, lo que puede repercutir en problemas sanitarios y competencia de nutrientes agravando la calidad, madurez y productividad por planta.

El crecimiento sustancial de beneficiarios de la Alianza de 47 a 111 productores, ha llevado a que la asistencia técnica no se cumpla en los tiempos programados, al no alcanza a visitar todos los predios en una misma ronda, lo que se refleja en la incapacidad para controlar y hacer seguimiento a todas las labores del cultivo.

## 2. COMPONENTE AMBIENTAL

**2.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza, metas señalan en el plan de manejo ambiental.****Metas del Plan de Manejo Ambiental:**

Alcanzar niveles de producción más limpia, con menor impacto ambiental, poca utilización de químicos en la fertilización y en el control fitosanitario y adopción de tecnología limpia para la actividad de desfibrado.

**2.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.****1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:**

El SENA, Regional Magdalena Medio, a través de un técnico ambiental continua con el acompañamiento y desarrollo de talleres de capacitación para el manejo adecuado de jugos y fibras que no serán utilizados ni comprados por el comercializador.

**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.**

Las actividades contempladas en el plan de manejo ambiental, proyectadas por la Alianza se encuentran realizadas en un 100%. Sin embargo siendo esta una actividad tan importante en la transformación del fique, la Compañía de Empaques conjuntamente con el SENA, vienen apoyando a los productores de la alianza en actividades ambientales orientadas a lo que

será el aprovechamiento de los subproductos del desfibrado del fique, así como al manejo adecuado de los desechos sólidos y su clasificación para la elaboración de abonos compostados.

### 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 vigente.

##### **Metas de venta en valor y volumen:**

Ventas equivalentes a 2978 millones de pesos durante los siete años de la Alianza; iniciando las ventas en el año 3 después de la siembra realizada en septiembre del año 2004

Precio promedio de venta de \$ 1204

Venta del 80% de la producción al Aliado Comercial.

#### 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 compra de la fibra o cabuya por parte del aliado comercial compañía de empaques, por lo menos hasta el presente año ha sido ratificado dando confianza a los productores, que esperan que en el segundo semestre se pueda dar comienzo continuo al desfibrado y a las ventas.

##### **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.**

La comercialización de fibras no se ha cumplido, como se explicó en el componente técnico, se argumenta que no se cuenta con las condiciones de maduración de la planta para ser beneficiadas; según criterio de los técnicos de MIDAS; el beneficio comenzará a principios de mayo una vez se haya capacitado las cuadrillas de trabajo y tenga instalado los beneficiaderos móviles

Desde el inicio de la Alianza, van tres cronogramas para iniciar el beneficio, sin embargo han tenido que ser reprogramados ante la falta de material para beneficiar. Lo anterior tiene un efecto sobre la totalidad de la Alianza, no solo en el componente de mercado sino también en el financiero y social, impactando directamente en el desarrollo exitoso de la Alianza, pues genera en los productores un desaliento y desmotivación que lleva a que los beneficiarios desatiendan el cultivo en general y no se le de la importancia requerida a la Alianza en general, viéndose afectada de manera insostenible la consolidación socioempresarial, situación que es muy evidente en el logro de objetivos del componente social.

## 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:**

Una Asociación empoderada de todos los procesos empresariales, administrativos, con herramientas contables y financieras y en capacidad de liderar la producción, beneficio y comercialización de los productos derivados del fique.

#### **Metas del acompañamiento de OGA:**

Ejecución de los recursos de la Alianza de acuerdo a los planes de inversión planteados en los estudios de preinversión

Transferencia de conocimiento a la organización de productores desarrollando habilidades y herramientas empresariales que permitan un fortalecimiento organizacional y consolidación asociativa.

### 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:**

En aras de continuar el proceso de empoderamiento y fortalecimiento social, el aliado comercial ha firmado un convenio con empresas públicas y la gobernación de Antioquia, contratando una profesional y así garantizar un acompañamiento y motivación de los núcleos hasta que se pueda comenzar el desfibrado de las plantas.

##### **Actividades adicionales de empresarización:**

El SENA realizó en el mes de diciembre 08 y enero de 2009, 3 talleres de emprendimiento donde se encontró la participación de los 7 núcleos conformados para la Alianza. Este acompañamiento está garantizado para el presente año.

##### **Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:**

El SENA facilitó un profesional, para que apoye la asociación de Fiqueros Artesanales de Amalfi en los temas contables, específicamente en recuperar los libros y lograr su registro a través de la Cámara de Comercio.

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

Actualmente la Alianza se encuentra sin acompañamiento de OGA, la cual Después de cuatro años de acompañamiento continuo no logra consolidar una transferencia gerencial para la Alianza.

##### **Gerencia a cargo de la Organización de Productores:**

La Junta Directiva actual, nombra coordinadores de núcleo, los cuales se encargan de apoyar el fortalecimiento de la organización y el cumplimiento de labores. Cada mes se realiza

una reunión donde se recoge los avances o anomalías presentadas.

**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 nueva Junta Directiva se conformó, sin embargo a la fecha no se ha formalizado el proceso de registro ante la Cámara de Comercio. Según la profesional social que acompaña la organización, se deben realizar algunas gestiones debido al tiempo transcurrido desde la Asamblea en que se aprobó los cambios de Junta Directiva.

## 5. COMPONENTE FINANCIERO

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

**Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):**

Ejecutar el Incentivo modular de acuerdo al plan de inversiones

Consecución de los recursos de otras fuentes de financiación

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

Establecimiento de Fondo Rotatorio

Recuperación del Incentivo Modular a partir del año 3.

### 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:**

De acuerdo a la descripción de los informes anteriores se presenta que la totalidad de los recursos programados de acuerdo al plan de inversiones presentado en el estudio de preinversión, tanto el Incentivo Modular como las otras fuentes de financiación.

**Eficiencia en el uso de los recursos:**

La ejecución de los recursos se ejecutaron de acuerdo con lo programado en el plan de inversiones establecido en el estudio de preinversión, en los momentos que fue necesario se realizaron los ajustes en la ejecución de recursos según se fueron presentando las necesidades de inversión y se logró realizar actividades adicionales con algunos ahorros realizados por la OGA en la administración de los recursos.

**Consolidación del Fondo Rotatorio:**

A la fecha no se ha iniciado la recuperación del incentivo modular, toda vez que no se ha iniciado el desfibrado de Fique. En la última visita se analizó esta condición con los profesionales de midas y exponen que para el segundo semestre se dará inicio al desfibrado y venta del producto.

**Financiamiento Adicional:**

El aliado comercial ha gestionado otros recursos con MIDAS, EPM, Gobernación de Antioquia, los cuales se han invertidos en asistencia técnica, plan ambiental y fortalecimiento socioempresarial; la suma de las inversiones se desconocen.

**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:****Valor en miles**

Aporte de cofinanciación por fuente	Acumulado programado a la fecha desde el inicio del proyecto	Acumulado realizado a la fecha desde el inicio del proyecto
Productores	2061	ND
Compañía de Empaques	66	66
Empresas Publicas de Medellín	36	33
Secretaria de Agricultura Departamental	20	20
Desembolso de I.M	182	182

**Estado del Fondo Rotatorio:**

Debido a que no se ha iniciado la recuperación del Incentivo Modular, este presenta los resultados en cero

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

Concepto	Calificación (1-10)*	Observaciones
<b>Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo</b>	<b>6</b>	Aunque el número de plantas a sembrar fue superior a lo programado, el desarrollo de estas no han sido favorables retrasando el beneficio o desfibrado.
<b>Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental</b>	<b>8</b>	El plan de manejo ambiental fue cumplido en su totalidad, además de ello se continua con su fortalecimiento de manera que al momento de inicial el desfibrado, no se presenten riesgos ambientales.
<b>Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social</b>	<b>2</b>	Resultado tomado de la Calificación al desempeño en la ejecución de alianzas a corte 31 de diciembre de 2008.
<b>Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales</b>	<b>4</b>	Aún no se logra consolidar una transferencia gerencial para la Alianza, en parte dadas las dificultades iniciales presentadas en la etapa de ejecución

		de la Alianza; por otra parte las condiciones de dispersión de la población beneficiaria y finalmente dado un vertiginoso crecimiento de la base social
<b>Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando</b>	<b>3</b>	Aún se identifica una débil estructura organizativa, falta de liderazgo y la carencia de habilidades y competencias de carácter empresarial
<b>Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones</b>	<b>3</b>	Las dificultades que presenta la Alianza en la fase de beneficio, ha llevado a que esta estructura administrativa deje de ser operativa.
<b>Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando</b>	<b>4</b>	Actualmente la Alianza se encuentra sin acompañamiento de OGA, lo cual ha dificultado el trabajo, además la organización de productores carece de las habilidades para asumir el manejo de un la alianza.
<b>Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)</b>	<b>7</b>	Desde el año 2008, el SENA ha venido acompañando este proceso, a través de la formación de la secretaría permitiendo, que las cuentas se encuentren al día, en lo referente a aportes e intereses.
<b>Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)</b>	<b>5</b>	La OGA en su momento dejó los registros de productores, e instaló el plan de pagos que corresponden al Incentivo Modular. El Aliado Comercial a través de la gestión de otros procesos, ha venido actualizando esta información. Existe una gran debilidad en cuanto al manejo del POA, ya que cada núcleo funciona de manera independiente, situación que se debe ajustar a la organización de productores.
<b>Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.</b>	<b>4</b>	La organización carece de esta figura, dejando la responsabilidad en la Junta Directiva, que a la vez presenta una débil estructura organizativa, falta de liderazgo y la carencia de habilidades y competencias de carácter empresarial.
<b>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.</b>	<b>7</b>	el convenio de comercialización y el acuerdo de la compañía de empaques siempre ha sido ratificado y ello lo soporta las gestiones realizadas por este para generar un acompañamiento adicional a la organización de productores
<b>Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.</b>	<b>5</b>	La falta de comercialización viene generando entre los productores y la misma asociación una desmotivación, lo que los ha llevado a tener que buscar estrategias para replantear el negocio.
<b>Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza</b>	<b>7.5</b>	El aliado comercial se mantiene firme en el proceso de la Alianza y ha generado toda clase de estrategias, que den continuidad al proceso productivo hasta que se de el beneficio.
<b>Promedio Alianza</b>	<b>4.8</b>	

*\*Al corte de este informe tomando como referencia el POA vigente de la alianza.*

**PLANES DE ACCIÓN CONCERTADOS ENTRE OGR Y EJECUTORES DE LA ALIANZA, PARA ATENDER ALERTAS TEMPRANAS.**

Para los indicadores o conceptos con bajo desempeño en el cumplimiento de la programación del POA o de bajo avance hacia el cumplimiento de las metas de la alianza, se resumen las actividades previstas no realizadas o realizadas de manera insuficiente y/o las causas relevantes que han inducido a ese resultado. Además, se refieren sus consecuencias, efectos concretos o riesgos para el alcance de las metas del POA o de la alianza. Finalmente se registran las acciones preventivas, correctivas o de mejora concertadas con la Gerencia de la Alianza relacionadas con cada alerta temprana

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
<b>Plan Técnico-Productivo</b>	El cultivo después de más de 3 años de establecido, presenta dificultades en el desarrollo, impidiendo su beneficio en el tiempo programado.	Desmotivación entre los productores y asociación, que lleva a que los beneficiarios desatiendan el cultivo en general y no se le de la importancia requerida a la Alianza	Adelantar un inventario predio a predio, productor por productor, para identificar los factores que están influyendo en el desarrollo de los cultivos y establecer el número de plantas y las fechas en las cuales estarán listas para beneficio, además de los correctivos a realizar para lograr la productividad esperada de dos kilos por planta. El Asistente técnico, del programa MIDAS, operado por el aliado comercial, realizó un cronograma para el beneficio a partir del segundo semestre del 2009, con los resultados que arroje el inventario. La tarea en adelante es verificar el cumplimiento y las metas de desfibrado.
<b>Implementación del Plan Social</b>	La baja capacidad para impulsar el nivel participativo, cohesión social y de compromiso de los asociados y la alta rotación de la Junta Directiva, fundamentado en los niveles de dispersión y el número de beneficiarios que creció en más de un 240% dificultando la consolidación de los procesos y las actividades contempladas en el plan de manejo social.	La Alianza, no cuenta con una base social sólida, que permita vislumbrar una organización fuerte, la cual es indispensable para el buen desarrollo del proyecto productivo. La carencia de una organización de productores con estructura organizativa y empresarial funcional, pone en un altísimo riesgo el logro de las metas de la Alianza	Fortalecer asociativamente la organización de productores, capacitándolos y acompañándolos en el manejo de estatutos específicamente derechos y deberes, además de la conformación de directivas conocimiento y cumplimiento de funciones; y formar nuevos líderes que se comprometan con la alianza, que se capaciten y transfieran los aprendizajes a los demás miembros, mejorando los procesos democráticos y el cumplimiento de las funciones para la cual fueron elegidos. La OGR reviso la propuesta enviada por la OP y el Aliado Comercial y ha devuelto las observaciones, con el fin de establecer un acompañamiento a corto plazo, a cargo de los rendimientos financieros con que cuenta la OP. El acompañamiento lo prestará un coordinador contratado por la OP.
<b>Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales</b>	Los bajos niveles de organización y asociatividad de los productores de fide que dificultan la integración, modernización, competencia y competitividad de esta en el mercado moderno	La organización presenta grandes dificultades en mantener la participación activa, existe pérdida de liderazgo y debilidad en la transferencia de conocimientos a sus asociados, así como poca democracia en la toma de decisiones.	Acompañar y verificar el acompañamiento adicional a realizar con recursos de la asociación a cargo de los rendimientos financieros, que permita a través de un apoyo socioempresarial hacer transferencia a los directivos y coordinadores de los núcleos de la asociación y que brinden asesoría y orientación en los eventos; además promover la cualificación y mejoramiento de los directivos y asociados de la Alianza. El acompañamiento lo prestará un coordinador contratado por la OP.
<b>Consolidación socioempresarial . Organización de Productores con una</b>	Organización de productores con bajos índices participativos, sin capacidad de empoderamiento y con pocos líderes capacitados para adelantar los procesos de	Organización de productores con estructura organizativa y empresarial no funcional, colocando en altísimo riesgo el logro de las metas de la Alianza. Sin una transferencia de	Coordinar conjuntamente con el Aliado Comercial y la organización de productores, la contratación de un coordinador para la actividad administrativa y comercial de la asociación, que gestione y promueva la consecución de recursos para los productores y defina los procedimientos

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
<b>estructura organizativa y empresarial definitiva y operando</b>	consolidación que se requieren para brindar seguridad y sostenibilidad de la alianza.	manejo empresarial, y sin un líder que maneje el proyecto en su administración.	de inversión y de recuperación de los recursos del incentivo. La OGR evaluó una propuesta conjunta de la OP y el Aliado Comercial, a la cual se le realizaron las observaciones según las necesidades de la Alianza.
<b>Operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones</b>	Las dificultades que presenta la Alianza en la fase de beneficio, ha llevado a que esta estructura administrativa deje de ser operativa y reúna solo dos actores al Aliado Comercial y a la Organización de Productores.	La organización carece de un equipo que gestione y promueva la consecución de recursos para los productores y defina los procedimientos de inversión y de recuperación de los recursos del incentivo.	La OGR verificará que el acompañamiento socioempresarial adicional contratado con recursos de la asociación, consolide la Junta Directiva actual, así como a toda la asociación mejorando la toma de decisiones, así como el manejo adecuado de los recursos aportados por nuevas instituciones, además del funcionamiento y operatividad del fondo rotatorio. La OGR ha evaluado una propuesta enviada por la OP y el Aliado Comercial, entregando las observaciones pertinentes para su ajuste según las necesidades de la Alianza.
<b>Estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando</b>	Organización de productores con bajos índices participativos, 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.	Organización de productores con estructura organizativa y empresarial no funcional, colocando en altísimo riesgo el logro de las metas de la Alianza. Sin una transferencia de manejo empresarial, y sin un líder que maneje el proyecto en su administración.	Coordinar conjuntamente con el Aliado Comercial y la Organización de Productores, la contratación de un coordinador para la actividad administrativa y comercial de la asociación, además para que gestione la consecución de nuevos recursos para los productores y defina los procedimientos de inversión y de recuperación de los recursos del Incentivo Modular. La OGR ha evaluado la propuesta enviada por la OP y el Aliado Comercial entregando las observaciones pertinentes para su ajuste según las necesidades de la Alianza.
<b>Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)</b>	La organización no ha logrado un empoderamiento de la Alianza, dificultándole hacer una buena planeación de los procesos productivos y administrativos.	No se utilizan indicadores de gestión afectando la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas.  Falta mayor compromiso por parte de los productores, generando la caída de la organización y fracaso de la Alianza.	Afianzar entre los productores y Junta Directiva los procesos de planeación, dirección y control, que viene afectando la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas, así como las dificultades para cumplir con el seguimiento al POA. La OGR realizará seguimiento y verificará los resultados propuestos por el coordinador que se contratará con recursos de la asociación, de manera que mejoren los indicadores de gestión al interior de la Junta Directiva y estos sean aplicados a su debido tiempo por la organización de productores, una vez sea contratado el acompañamiento planteado, el cual se espera sea en el mes de abril.
<b>Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.</b>	La organización no cuenta con personas capacitadas para recibir la administración de la Alianza, a pesar del trabajo conjunto que ha realizado los aliados y la OGA. No se ha logrado identificar un líder comprometido y con las capacidades para asumir la gerencia de la asociación y recibir la transferencia tecnológica	La asociación en la actualidad presenta incapacidad de administrar y dirigir el fondo rotatorio, además de buscar mejores condiciones de comercialización.	Capacitar en aspectos de gerencia, varios líderes al interior de la asociación y seleccionar el que obtenga mejores calificaciones y condiciones para que pueda hacer las veces de gerente en la asociación, orientando empresarialmente la Alianza. La OGR estudia la propuesta de un coordinador, que apoye estas funciones y las transfiera a la Junta Directiva de la asociación.
<b>Calificación al cumplimiento de compromisos</b>	Los retrasos en la Producción esperada según estudio de preinversión y el criterio del Aliado Comercial y el técnico asignado	Incrementos en los costos de producción alejándose cada vez más de la rentabilidad estimada en el estudio de preinversión, lo	Promover al interior de la asociación un mayor empoderamiento, estimulando a los productores a realizar las labores del cultivo según los planes de asistencia técnica

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
<b>comerciales de los productores con la alianza.</b>	por ellos a la Alianza, de no contar con la madurez de las plantas para el proceso de desfibrado a pesar de existir plantas que llevan más de tres años de sembradas, ha impactando directamente en la desmotivación entre los productores y asociación, que lleva a que los beneficiarios desatiendan el cultivo en general y no se le de la importancia requerida a la Alianza.	cual impactará en el productor y la motivación para ver en el cultivo una alternativa económicamente atractiva.	y que puedan incidir en el desarrollo y maduración de las plantas para su beneficio. El Aliado Comercial, con recursos del programa MIDAS y el proyecto Doble Vía, viene realizando a través de una profesional visitas a cada uno de los beneficiarios de la Alianza con el ánimo de sensibilizarlos acerca de la necesidad de fortalecer la organización de productores y afianzar el trabajo en equipo, lo cual depende directamente de iniciar la producción y desfibrado del fique.

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

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

La OGR continúa haciendo gestiones respeto a la necesidad de recuperar para la Alianza los recursos que les adeuda ASOJUNPOR, asociación que antes representaba a los productores ante la Alianza, por valor de \$ 8.080.000; por lo cual se reunión con un representante de Empresas Públicas de Medellín de manera de interceder ante ASOJUNPOR, ya que tienen vínculos en la contratación de obras. Este se comprometió a realizar las gestiones y a comunicar los avances.

La OGR, además del Aliado Comercial, SENA, MIDAS, EEPMM y Secretaría de Agricultura participaron de una reunión convocada por compañía de empaques donde se analizo las dificultades que vienen afectando la cadena del fique.

Conjuntamente con la profesional del proyecto doble vía se realizaron visitas de sensibilización a los productores del núcleo de Montebello, donde se les resalto la necesidad de fortalecer la organización de productores y afianzar el trabajo en equipo, además de participar en las capacitaciones citadas por el aliado comercial, para fortalecer las actividades de desfibrado y beneficio del fique.

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

El Comité Directivo como estructura administrativa, ha dejado de ser operativa y en la actualidad solo se cuenta con la participación de los miembros de la Organización de Productores y el Aliado Comercial, los cuales solos no pueden tomar ninguna decisión. Se espera que las reuniones y los compromisos por parte de nuevas organizaciones en la reunión trazadas en la cadena del fique permita estructurar nuevamente esta figura representativa y decisoria.

**- 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.**

Queda la gran interrogante y es que sucedió que después de cuatro años de acompañamiento continuo por parte de la OGA, no se logra consolidar una transferencia gerencial para la Alianza, lo que hace que se deba revisar a fondo la continuidad de acompañamientos adicionales.

**-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):**

Con relación a la última visita, el panorama de la alianza es más alentador debido a que por lo menos algunos compromisos se han cumplido dando un parte de optimismo y pronto comienzo de las actividades de desfibrado. De los compromisos dejados se han cumplido:

- Inventario de las plantas que se encuentran en madurez para ser beneficiadas e iniciar lo antes posible dicho proceso; definiendo las condiciones óptimas y logística adecuada para el uso de los beneficiaderos móviles; anexo
- Retomar el trabajo de base social con un grupo de productores base y no con la totalidad de los asociados; y desarrollar estrategias para que este grupo base gradualmente sirva de facilitadores para generar motivación y procesos participativos en los demás asociados.
- El Aliando Comercial a través del proyecto Doble Vía continúa el acompañamiento socio-empresarial.

**Cuadro 1: Proyecciones de siembras y desfibrada para 2009**

Núcleo	Agricultores	Plantas en sitio definitivo	Plantas en semillero	Desfibrada primer semestre 2009	Desfibrada Segundo semestre 2009	Total 2009
La María	33	58.500	500	18.000	23.350	38.350
Montebello	21	56.600	1.000	13.400	14.800	28.200
El Encanto	9	17.900	5.500	10.300	8.100	18.400
El Retiro	9	22.530	0	11.300	6.930	18.230
Guayabito	9	23.000	0	10.000	10.000	20.000
La Blanquita	9	16.990	2.000	7.100	7.490	14.590
Risaralda	18	16.222	0			
Ramazón	10	42.401	13.899			
San Julián	8	14.645	6.455			
Tamara	10	20.028	1.000			
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>298.166</b>	<b>30.354</b>	<b>70.100</b>	<b>67.670</b>	<b>137.770</b>

Fuente: Javier Suarez Técnico Compañía de Empaques 2008