

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza - Nombre en el convenio de alianza	Fecha de Visita*		
CULTIVO Y COMERCIALIZACION DE FRESA BAJO UN ENFOQUE DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO	Día	Mes	Año
	13	02	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	Maribel Acevedo Arismendy											
Número y año del convenio de alianza	Número			C.A. 001/06			Año			2006		
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día		23		Mes		01		Año		2006	
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día		01		Mes		06		Año		2008	
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día				Mes				Año			
Vigencia del POA de referencia	Mes			Año			Mes			Año		
Periodo al que corresponde el informe**	Día		13		Mes		12		Año		2008	
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día		11		Mes		01		Año		2007	
Organización de Productores a cargo de la alianza	ASPROFRUTHO											
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	Creame-Incubadora de Empresas de Base Tecnológica											
Otras OGA's que han acompañado la alianza												
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	Alpina.											
Aliados comerciales retirados	C.I. Antioqueña de fresas											

* 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
Junta Directiva de Alianza	Sede de ASPROFRUTHO, municipio de San Vicente, 13 de enero de 2009	Marco A. Vergara-Presidente Armando Zapata- Vicepresidente Camilo Restrepo-tesorero Yenny Vergara-Secretaria Juan esteban Quintero-Dir Umata Mauricio Cardona- técnico Umata Omar torres-productor	Con la Junta Directiva de la Asociación y los funcionarios de la Umata en representación del municipio, se socializó la propuesta de acompañamiento adicional realizada por la OGR, lo cual llevó a un análisis de cada componente, para finalmente realizar los ajustes que se consideraran en dicha reunión. La mayor necesidad identificada fue en el manejo administrativo, contable y empresarial de la asociación.
Reunión con el representante Legal y con la secretaria de la asociación	Sede de ASPROFRUTHO, municipio de San Vicente, 13 de enero de 2009	Marco A. Vergara-Presidente Yenny Vergara-Secretaria	En la sede de la Asociación en compañía de la secretaria de la Asociación y el representante legal se revisaron archivos de consolidación de información de las ventas, pagos y consignaciones, así como las carpetas de cada uno de los beneficiarios donde se consigna la información de lo efectivamente entregado y los reembolsos del IM realizados por cada uno de ellos.
Visita a la cava	Plaza de mercado del municipio de San Vicente, 13 de enero de 2009.	Omar torres- Productor Marco A. Vergara-Presidente Armando Zapata- Vicepresidente Camilo restreo-tesorero Yenny Vergara-Secretaria Juan esteban Quintero-Dir Umata Mauricio Cardona- técnico Umata	En compañía de los miembros de la Umata y de la Junta Directiva se realizó una visita a la bodega ubicada en la plaza de mercado, entregada en comodato a la asociación por el municipio, donde se encuentra en proceso de instalación la cava de enfriamiento aportada por la gobernación de Antioquia, allí se observó los avances en el montaje inicial de dicha cava donde solo se ha instalado su infraestructura física faltando el montaje de los equipos para enfriamiento, pisos, enchapes y marroquinería.

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 100 Ha de fresa en 5 años, mediante siembras escalonadas. Se inicia con 20 Ha y se va aumentando 20 por año hasta completar 100 Ha• Establecer un millón de plantas de fresa por año para un total de cinco millones de plantas en los cinco años del proyecto• Establecer 0.24 Ha por productor y aumentar 0.24 Ha por año hasta completar 1.2 Ha/productor en el año 5.•
Metas productivas (Producción y productividad): <ul style="list-style-type: none">• Producir 35 Ton/Ha año de fresa.
Otras metas del Componente:

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

<p>1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:</p> <p>De establecimiento o sostenimiento:</p> <p>La Alianza comenzó siembras en diciembre de 2006 y enero del 2007 con la importación de 120.000 plantas (madres) de las cuales se obtuvo el material necesario para sembrar el millón de plantas de la meta para el primer año, para este año se calculó 1.118.000 plantas sembradas.</p> <p>Al terminar el segundo año se calculó un total acumulado de 2.063.100 plantas sembradas entre los productores de la Alianza y un cumplimiento del 103% sobre las siembras programadas acumuladas.</p> <p>En este período evaluado (dic-ene) se calculó una siembra de 24.000 plantas, para un total de 2.087.100 y un cumplimiento acumulado del 104% en siembras. Esta actividad se ha realizado con recursos de los mismos productores.</p> <p>Productivas (Producción y Productividad):</p> <p>La ausencia de un plan de siembras y de un plan de producción, así como la falta de acompañamiento técnico que permitiera realizar los cálculos productivos por medio de visitas a los cultivos, no permitió obtener datos de producción y de productividad para este período.</p> <p>La producción acumulada de la Alianza de agosto de 2007 a noviembre de 2008 va en 1.342 ton con un cumplimiento del 62% sobre el total calculado para 22 meses después de la primera siembra.</p> <p>Este cumplimiento en la producción se ha visto afectado debido a factores como:</p> <ul style="list-style-type: none">• La siembra del primer año se realizó con 120.000 plantas importadas y el resto de la siembra se realizó con la reproducción de estas mismas debido a la falta de recursos comprometidos para la Alianza por su aliado comercial.•

- Igualmente ocurre con las siembras del segundo año las cuales se realizan con pocas importaciones de plantas madres y con la reproducción de las mismas. Todo esto con la totalidad de recursos de los mismos productores.
- El verano presentado durante enero y febrero del 2007 donde no hubo lluvia durante 46 días y las granizadas del mes de octubre del 2007, también afectaron dicha producción acumulada.
- Los incumplimientos de los pagos por parte del comercializador desestimuló la actividad ante la falta de recursos para la compra de insumos.

Asistencia Técnica:

En lo técnico, ante la terminación del acompañamiento de la OGA y con ella el acompañamiento técnico, el municipio a través de su UMATA ha estado acompañando a los productores por medio de visitas a los predios, en estas visitas se hace un mayor énfasis en reforzar el compromiso de los productores con la asociación.

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 incumplimiento del Aliado comercial en el pago de la producción entregada y en el aporte del material vegetal por él comprometido en la Alianza, ha llevado a poner en riesgo tanto la meta de siembras, como la de producción al desestimar la actividad debido a la falta de recursos para los productores y para la reinversión en ella misma.

A pesar de lo anterior, con el compromiso de los productores, el apoyo de las diferentes instituciones a la asociación (Municipio, Gobernación) y el proceso fuerte de asociatividad y disponibilidad de asumir compromisos de los productores, se ha podido superar dichas dificultades en la obtención del material vegetal para cumplir la meta de siembras del primer y segundo año a través de la reproducción del poco material importado.

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:

Reafirmar una producción mas limpia de fresa en el municipio de San Vicente, a través de la reducción del uso de agroquímicos y las practicas de conservación de suelo mediante la implementación de planes en: rotación de cultivos, en visitas a predios, capacitaciones y asesorías.

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 PMA contemplaba talleres sobre usos y bondades de la materia orgánica y manejo de residuos sólidos y contaminantes y dos talleres sobre producción más limpia, los cuales fueron realizados en su totalidad. La asistencia técnica, de forma continua, realizó el seguimiento a la implementación del paquete técnico y al tratamiento de plagas y enfermedades por el técnico de la Alianza. El Comité Técnico elaboró una propuesta para el manejo fitosanitario dentro de la Alianza la cual se viene ejecutando.
- Se realizaron charlas ambientales sobre manejo de envases de agroquímicos por otros organismos de la región como Cornare.
- El técnico de la Alianza apoyó hasta el final la jornada de recolección de envases de agroquímicos vacíos para disposición final de manera segura y legal según los protocolos ambiental del país.
- Se realizaron los monitoreos y se dieron las recomendaciones según las necesidades y condiciones propias de cada cultivo en aspectos de fertilización y fitosanitarios.
- Se tiene la ficha técnica de pesticidas donde se dan los parámetros para las recomendaciones según las enfermedades y plagas del cultivo.

En general el PMA se ejecutó en su totalidad desde las capacitaciones referentes al manejo adecuado y seguro de químicos y biológicos, además del manejo de residuos sólidos y manejo de herramientas y equipos.

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.

- Se logró que los 83 beneficiarios conocieran y aportarán al objetivo de producción más limpia con la disminución de la frecuencia en el uso de plaguicidas al pasar de aplicar cada 8 días a 15 días; en el manejo de categorías se logró suprimir los de categorías 1 y 2 y pasar al uso de categoría 3, en el manejo de insectos, se logró que los plaguicidas solo se aplicaran solo cuando hay presencia de ellos, disminuyendo casi un 100% esta actividad.
- Se recogieron aproximadamente 1200 kilos de envases de agroquímicos.

En BPM el nuevo aliado comercial Alpina se ha comprometido a realizar talleres prácticos sobre este tema, para lo cual se va a realizar los contactos directos con los técnicos encargados de los temas para definición de las fechas.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

- Tener comprometida la comercialización de toda la producción por medio de convenios de comercialización firmados.
- Mantener acuerdos de comercialización vigentes y con condiciones favorables para los productores.

Metas de venta en valor y volumen:

- Comercializar 45 Ton/Ha año en promedio de fresa, mediante un esquema de producción asociativa y de agricultura por contrato con el aliado comercial.
- Un precio de sustentación es de \$1.900 por kilo siendo este valor analizado cada año.

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:

C.I Antioqueña de fresas fue el aliado comercial de esta alianza, con él se tenía firmado el convenio de comercialización el cual contemplaba un precio promedio de \$1.750 kilo, actualmente este terminó su acompañamiento comercial al adeudar aproximadamente \$200 millones a la asociación, razón por la cual se terminó dicha relación comercial.

El redireccionamiento de esta actividad la realizó la OGA en compañía del Representante Legal, lográndose comercializar la totalidad de la calidad industrial (50% del total de la fruta) con Alpina como nuevo Aliado comercial a un precio de \$1450 kilo; la calidad I y II se comercializa con otros comercializadores de la zona a un precio de \$2.000 y \$3.000/kilo, comercialización que no está asegurada ocurriendo en ocasiones la necesidad de la venta al mercado informal de la región (autopistas y otros pequeños intermediarios) a un precio en ocasiones menor.

La cantidad de fresa comercializada por medio de Asprofrutho en el período diciembre-enero fue de 28,5 ton entre las tres calidades (I, II, y III); el 74% (21 ton) fueron entregadas por los socios de la Alianza, el restante 26% por no socios. Sin embargo es necesario aclarar que no se tiene información de la totalidad de la comercialización de todos los productores de la Alianza, toda vez que el número de socios que están comercializando directamente a través de la Asociación asciende a 26 de 90 productores en total beneficiarios de la Alianza.

Actualmente se ha logrado entregar a Alpina 4.000 kilos /viaje para de esta manera lograr el punto de equilibrio en esta negociación.

Estas dos negociaciones permiten calcular un precio promedio de \$1.900/kilo, siendo este el precio promedio de la Alianza.

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.

Aunque no se tiene un convenio de comercialización debidamente realizado y firmado con el nuevo aliado comercial (Alpina), este comercializador ha cumplido con lo pactado desde lo negociado en precios, aunque actualmente se presentan desordenes en los pagos los cuales no han permitido tener claridad en las cuentas, presentándose la necesidad de un acompañamiento en el tema administrativo y gerencial ya que las debilidades en dichos aspectos son los que han permitido esta situación.

Es necesario continuar sensibilizando a los productores y apropiándolos del negocio en tanto el mercado ha presentado un incremento en sus precios con la entrada de Alpina a la región provocando desviación de la fruta hacia otros compradores. Actualmente solo 26 productores de 90 de la Alianza entregan su producción a Asprofrutho para su comercialización.

El nuevo mercado con Alpina y la necesidad de un buen manejo de la fruta, crea la necesidad de una bodega para el almacenamiento, la cual ha sido dada en comodato por el municipio, en ella se ubicará la cava aportada por la Gobernación de Antioquia para la cual se ha desembolsado 20 millones de un total de 40 millones necesarios para terminar su adaptación e instalación total. Igual Alpina ofreció la compra de 10 a 15 toneladas de fresa semanales sin pitón a un precio de \$1.813 kilo, posibilidad que se está organizando con capacitaciones dictadas por el mismo aliado y la dotación de dicha bodega.

Las ventas reales del período no fueron calculadas por la ausencia de información, sin embargo las ventas, a través de la Asociación, con Alpina ascendieron a \$50.000.000, para un cumplimiento del 53% sobre las ventas totales acumuladas previstas, estos porcentajes de cumplimiento son debido al bajo precio promedio de \$1500/kilo con el anterior aliado comercial, cuando la alianza fue evaluada con \$1900/kilo.

Para la comercialización formal de la fruta gruesa (1era y 2da) las cuales son el 50% de la producción de fruta, se está en negociaciones con la empresa Transtar, esta empresa entrega la fruta a las grandes cadenas de supermercados de Medellín y Bogotá y está en total necesidad de proveerse bajo condiciones especiales de enfriamiento las cuales se espera puedan cumplirse con la cava ya comprometida entregar por la Gobernación de Antioquia.

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:

- Formar a 83 beneficiarios en prácticas de manejo integrado de fresa, con un enfoque organizativo y empresarial
- Consolidación de una organización empresarial de productores en la subregión por medio del fortalecimiento administrativo y gerencial
- Promover y consolidar la visión de cadena productiva con el fin de lograr sostenibilidad y consolidación del negocio de fresa a través de la alianza.
- Fortalecer la organización comunitaria entre los socios de la alianza.
- Capacitar a la junta directiva de la asociación y al comité directivo para el manejo de la Alianza.

Metas del acompañamiento de OGA:

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 OGA realizó el total de actividades socioempresariales contempladas en el contrato de acompañamiento, dentro de estas se puede decir que se verificó la realización de capacitaciones contables contenidas dentro del Plan a la secretaria de la Asociación y a la junta directiva, se verificó la discusión para el diseño de estrategias para la recuperación del Fondo Rotatorio desde la Junta Directiva, se verificó la realización de una capacitación de Fondo Rotatorio a los asociados, la realización de la asamblea de socios, la realización de los Comités y las Juntas Directivas con periodicidad mensual programada. La cartilla comprometida para este acompañamiento se entregó no solo con la parte contable sino que se le agregó parte de las memorias de los talleres del plan social y ambiental. Igualmente lo más importante del fondo rotatorio.

En general la Alianza cuenta con productores comprometidos y convencidos del proyecto, demostrado con la perseverancia de la actividad aun el incumplimiento de los pagos por parte del Aliado comercial, sin embargo se observa desestímulo en ellos hacia la actividad ante la falta de ingresos para su sostenimiento.

Es de resaltar el apoyo del municipio al proyecto el cual le ha dado un tratamiento especial con aportes adicionales en efectivo para soportar la primer etapa de comercialización mientras se lograba alcanzar el punto de equilibrio en la comercialización, igualmente el municipio facilitó una bodega para la recepción de la fruta ante la nueva negociación con Alpina y la posible negociación con la empresa Trastar para las calidades I y II, así como acompaña la Alianza en todos y cada uno de los aspectos que lo requiera sea de orden económico, social o comercial.

Actividades adicionales de empresarización:

La OGA en próximos días hará la entrega de la documentación a la asociación, para lo que se desplazará al municipio en compañía de un contador para capacitar a la secretaria de la Asociación en debilidades en aspectos administrativos observados en el manejo de registros y de la información contable. Se espera con esto aportar al desenvolvimiento administrativo como principal debilidad detectada de la asociación.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

La Organización de Productores asumió desde el principio las actividades propias de la Alianza, cuenta con una Junta Directiva operando, aunque solo para la toma de decisiones, pues no asumen concienzudamente su rol y funciones ya que todas estas son delegadas a la secretaria de la asociación; actualmente el presidente y la secretaria reciben un reconocimiento por su gestión de \$200.000/mes, dinero proveniente de las actividades propias de la asociación y el pago de las cuotas de sostenimiento de los asociados. Además la asociación cuenta con una oficina totalmente dotada y operando, oficina que se reemplazará por la bodega dada en comodato por el municipio donde se instalará la nueva cava aportada por la gobernación aun en proceso de instalación.

La OGA realizó la coordinación de cada una de las actividades de los planes de la Alianza, sin embargo quedó comprometida su transferencia empresarial donde la OGA no presentó fortalezas pues fue evidente su falta de planeación y el no manejo de indicadores que le permitieran conocer, hacer seguimiento y evaluación a la Alianza.

Aun no se ha realizado la entrega formal de la Alianza con sus archivos y documentación, pues se espera continuar este acompañamiento este próximo mes.

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

La OGA realizó la coordinación y el seguimiento a las actividades del PMS que fueron ejecutadas; el balance de la realización de las actividades fue positiva, sin embargo la ausencia de planeación efectiva no permitió ser eficiente en dicha actividad, mostrado a través de las debilidades administrativas y empresariales que la asociación presenta.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

La asociación no tiene un gerente, sin embargo cuenta con un representante legal que hace las veces de Gerente toda vez que es el encargado de la gestión y acompaña directamente la administración de la Alianza. Este representante legal no presenta fortalezas administrativas, ya que solo se desempeña empíricamente en estas actividades dando como resultado un proceso empresarial débil y sin eficiencia administrativa necesaria para la consolidación económica y el fortalecimiento de una asociación.

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.

De acuerdo con lo indicado lo verificado en la visita de monitoreo, para el componente socioempresarial se tiene la siguiente situación:

- **Junta Directiva.** A dos años de ejecución de la Alianza la Junta Directiva sesiona para la toma de decisiones olvidándose de sus funciones efectivas las cuales delega a la secretaria de la Asociación.
- **Plan Operativo Anual.** No se dispone de un POA actualizado en el que se especifique la planeación de las actividades que lleven al cumplimiento de metas, tanto del componente técnico como social, para que se realice el respectivo seguimiento al desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- **Archivos Financieros y Contables de la Alianza.** La Secretaria realiza este manejo administrativo con serias debilidades por la falta de experiencia y desconocimientos empresariales que igualmente presenta el Representante Legal de la Asociación.
- **Envío de Informes a la OGR.** La Secretaria de la Asociación entrega información de comercialización, pagos y gastos a la OGR sin procesar.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que la Alianza presenta aún debilidades en su estructura organizacional y eficiencia administrativa, lo cual corresponde al no uso de los indicadores de gestión y la ausencia de una planeación de la actividad actualizado y acorde a información por ellos solamente concertada.

La OGR después de evaluar la anterior situación y el cumplimiento de actividades de la Alianza considera necesario continuar el acompañamiento a todos estos procesos durante seis meses más donde se deberá de haber consolidado el proceso comercial, realizado la transferencia del manejo empresarial del negocio a la asociación y con él el manejo del fondo rotatorio para así darle seguridad y sostenibilidad a la Alianza.

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 plan de financiación total en el primer año de acompañamiento.

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

- Programar el reembolso del IM por beneficiario.
- Poner en marcha el Fondo Rotatorio a partir del tercer año de producción.

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:

Se gestionaron los recursos del plan de financiamiento, Los aportes comprometidos por el aliado comercial nunca fueron desembolsados a pesar de las diferentes gestiones realizadas desde la OGA, OGR y la Secretaría de Agricultura de Antioquia; la Alianza ejecutó el 100% de los recursos del IM; los beneficiarios y el departamento ejecutaron el 100% de sus recursos y los productores aportaron lo comprometido.

APORTANTE	TOTAL APORTE	DESEMBOLSADO	CONCEPTO	ACUMULADO	%EJECUCIÓN
BENEFICIARIOS	281.484.000		Mano de Obra	281.484.000	100%
	118.173.000		Insumos	118.173.000	100%
	14.000.000		Servicios y Arriendos	14.000.000	100%
	46.234.000		Otras Inversiones	46.234.000	100%
	5.475.000		Gastos Legales	5.475.000	100%
	465.366.000		Total Aportes	465.366.000	
DEPARTAMENTO	70.000.000		Insumos	72.649.735	104%
	70.000.000		Total Aportes	72.649.735	
MUNICIPIO	12.000.000		Insumos	13.464.000	
	4.176.000		Plan Social	2.800.000	
	16.176.000		Total Aportes	16.264.000	101%
ALIADO COMERCIAL	157.000.000		Insumos	0	
	70.000.000		Canastillas	0	0%

		5.568.000		Plan Social	0	
		232.568.000		Total Aportes	0	
		7.421.196	7.421.196	Adecuación de Tierras	7.392.726	100%
		134.018.804	134.018.804	Insumos	129.658.298	97%
		20.700.000	20.700.000	Servicios y Arriendos	20.700.000	100%
		8.213.000	8.213.000	Plan Ambiental	8.213.000	100%
		25.689.000	25.689.000	Plan Social	25.689.000	100%
		37.760.000	37.760.000	Administración OGA	37.760.000	100%
	INCENTIVO MODULAR	233.802.000	233.802.000	Total Aportes	229.413.024	98,1%

Eficiencia en el uso de los recursos:

Se ejecutaron la totalidad de los recursos alcanzándose a cubrir con el IM a 90 productores de los 83 planteados en la Alianza. Actualmente son 91 productores asociados de los cuales 26 entregan su producción a la alianza, pero la totalidad está comprometida a reembolsar los recursos entregados.

Consolidación del Fondo Rotatorio:

- Los costos calculados para la Alianza son de \$1400/kilo ante \$1045 como meta, (este incremento es debido al incremento en los costos de los insumos como fertilizantes), El precio promedio del período calculado según las ventas es de \$ 1.900. Aunque este margen de comercialización permita tener recursos para reembolsar el IM, hay que tener la capacidad de pago de los productores que entregaron la producción al anterior aliado comercial y que perdieron esos dineros debido a esa pérdida de aproximadamente 200 millones de pesos en total.
- El reembolso del IM se dio comienzo a partir del pasado mes de enero de 2009 donde a la fecha se han recaudado \$7.374.500 entre 17 beneficiarios, dándose por comenzado el recaudo del recurso para el fondo rotatorio, recursos que están siendo consignados en una cuenta bancaria independiente como se tenía estipulado.

Financiamiento Adicional:

Se gestionó recursos para el montaje de una cava con la secretaria de agricultura por un valor de 40 millones, de los cuales se han desembolsado 20 millones faltando aun equipos y pisos de la cava los cuales se cubrirán con los 20 millones faltantes por desembolsar.

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:

Aunque ya se comenzó el recaudo del IM se tiene conciencia de que éste no va a ser lo efectivamente planeado debido la baja capacidad de pago de los productores que aún les adeudan los 200 millones. Este recurso está siendo consignado en un banco, aunque no se tiene mucha claridad ni experiencia en el manejo de él por parte de la Junta Directiva y de la secretaria encargada del manejo administrativo, por lo cual es necesario y se propone por los mismos productores un acompañamiento adicional de por lo menos seis meses para poner en marcha dicho fondo y se garantice un buen manejo de él para no ir a poner en riesgo el capital de trabajo de la asociación y de esta manera se vea comprometida la sostenibilidad del negocio.

Cofinanciación total final:

APORTANTE	TOTAL APORTE	DESEMBOLSADO	CONCEPTO	DICIEMBRE	ENERO	ACUMULADO	%EJECUCIÓN
BENEFICIARIOS	97.684.000	97.684.000	Mano de Obra			7.842.000	8%
	63.926.000	63.926.000	Transporte			4.050.000	6%
	30.960.000	30.960.000	Arriendo			30.960.000	100%
	104.800.000	104.800.000	Aporte Inicial al Cultivo			104.799.998	100%
	297.370.000	297.370.000	Total Aportes			147.651.998	
DEPARTAMENTO	1.413.000	1.413.000	Mano de Obra			1.650.000	117%
	1.470.000	1.470.000	Capacitación Técnica			1.470.000	100%
	1.624.000	1.624.000	Báscula Electrónica			1.624.000	100%
	1.722.000	1.722.000	Insumos			1.721.775	100%
	6.675.666	6.675.666	Canastillas			6.675.666	100%
	6.750.000	6.750.000	Angarillas			6.750.000	100%
	500.000	500.000	Seguimiento Interventoría			500.000	100%
	500.000	500.000	Valla del proyecto			530.000	106%
20.654.666	20.654.666,000	Total Aportes					
MUNICIPIO	8.640.000	8.640.000	Asistencia Técnica			8.500.000	98%
	7.200.000	7.200.000	Arriendo Centro de Acopio	120.000	12.000	2.292.000	32%
	15.840.000	15.840.000	Total Aportes			10.792.000	68%

Estado del Fondo Rotatorio:

Se dio comienzo al recaudo del IM en enero de este año, de donde se han recaudado \$7.374.500 entre 17 beneficiarios, manejados en una cuenta bancaria, sin conocer bien su manejo ni la reinversión haciéndose necesario un acompañamiento práctico en el tema.

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	Aun se necesita avanzar hacia producción más limpia
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	8	Se obtuvieron logros significativos como la disminución en el uso de plaguicidas.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	7	Hay debilidades empresariales aun que es necesario fortalecer antes de entregar la alianza a los productores
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	6	Se necesita más práctica gerencial, pues cuando se acompañó aún no se tenía comercialización a través de la asociación que facilitara el proceso de transferencia de competencias gerenciales
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	5	Se encuentran debilidades organizativas y empresariales como la no operación efectiva de la Junta Directiva y la gestión comercial.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	6	A más de dos años de esta alianza este comité fue reemplazado por la Junta Directiva.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	7	A pesar de haberse acompañado en este aspecto, hay muchas debilidades organizacionales y empresariales en la práctica
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	7	Se tiene la contabilidad a diciembre-2008
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	6	Fue difícil el manejo del POA por parte de la OGA
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	7	La OGA buscó nuevos contactos comerciales que ayudaran al desarrollo de la Alianza, más no se logró concretar negociaciones que garantizaran el efectivo desarrollo de ella.
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	Aún no se firma con Alpina, aunque se comercializa con ella y cumple con las condiciones actuales de comercialización.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	7	Apenas se ha logrado el punto de equilibrio con la comercialización con Alpina, pues solo 26 de 90 beneficiarios entregan la producción la Alianza.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	5	C.I Antioqueña de Fresas incumplió con todos sus compromisos, se espera que Alpina cumpla con ellos.
Promedio Alianza	6.5	

*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 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)
Plan técnico	<p>Las causas identificadas para este riesgo son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El incumplimiento de los aportes comprometidos por el aliado comercial para la compra de material vegetal de la Alianza. 2) Incumplimiento en el pago de la producción comercializada con él mismo aliado comercial. 	<p>La no obtención de ingresos de la comercialización pone en riesgo la financiación de las plantas de fresa para la Alianza y por ende la producción calculada.</p>	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formular una nueva propuesta de acompañamiento donde se incluya el apoyo para la obtención de ingresos por medio de una comercialización asegurada que permita obtener recursos para continuar con las siembras de la Alianza. - Fecha: 1 de marzo de 2009 - Responsable: OGA-OGR
Consolidación socioempresarial	<p>La ausencia de comercialización no permitió desarrollar competencias empresariales a cabalidad, aun se necesita más capacidad gerencial en la asociación.</p>	<p>Que el desconocimiento empresarial y gerencial puede llevar a la quiebra el negocio</p>	<p>Incluir en la nueva propuesta de acompañamiento actividades que conlleven al fortalecimiento empresarial y un plan de transferencias claro y efectivo que garantice el manejo del negocio por parte de la asociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha: 1 de marzo de 2009 - Responsable: OGA-OGR
Comercialización	<p>Las causas identificadas para los riesgos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El incumplimiento en los pagos de la fresa a los productores por parte del aliado comercial está poniendo en riesgo la comercialización de la fresa y por ende los ingresos esperados de los productores 	<p>No tener con quien más comercializar la fresa de la Alianza, desestimular a los productores y no cumplir con las meta de ingresos esperados por medio de la comercialización</p>	<p>Incluir en la nueva propuesta, un apoyo a la gestión y al proceso de comercialización con Alpina y con nuevos comercializadores, donde se debe de garantizar la comercialización del 100% de la producción.</p> <p>Igualmente en dicha propuesta incluir un apoyo en el cobro de la cartera y de lo adeudada por el anterior aliado comercial</p> <p>Incluir en la propuesta de acompañamiento un apoyo al proceso de manejo poscosecha para cumplir con las exigencias de los nuevos comercializadores; también se apoyará en el diseño de la logística para la comercialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha: 1 de marzo de 2009

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			– Responsable: OGA-OGR
Manejo del Fondo Rotatorio	La falta de ingresos no permitió la implementación del manejo del Fondo Rotatorio, por lo cual los productores afirman no estar preparados para la puesta en marcha y administración del mismo.	Que la falta de conocimiento y de experiencia del manejo del Fondo, no permita su buen manejo y se ponga en riesgo el capital de trabajo de la asociación y de esta manera se vea comprometida la sostenibilidad del negocio.	Acciones: – Ante la terminación del acompañamiento en el mes de septiembre los productores proponen continuar con acompañamiento, de mínimo seis meses más, hasta poner en marcha el manejo y controlar el Fondo Rotatorio, el cual se inició en enero de 2009. – Fecha: 1 de marzo de 2009 – Responsable: OGA-OGR

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

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

La OGR ha acompañado a la Alianza en reuniones con los productores para lograr un mayor compromiso de ellos con la Alianza, tanto para la comercialización de la fruta a través de la Asociación, como lograr el pago total del IM.

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

A la terminación de la ejecución de los recursos de la Secretaría de Agricultura, el comité directivo cuenta con tres actores activos como el municipio, el representante legal de los productores y el representante de los productores

- 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.

La OGA realizó la coordinación de cada una de las actividades de los componentes de la Alianza sin planeación alguna, pues nunca se llevó un POA como herramienta para la orientación de las actividades para el logro de las metas de proyecto. Igualmente queda comprometida su trasferencia empresarial donde la OGA no presentó fortalezas pues fue evidente su falta de planeación y el no manejo de indicadores que le permitieran conocer, hacer seguimiento y evaluación a su tarea

-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):

El incumplimiento del Aliado comercial en el pago de la producción entregada y en el aporte del material vegetal por él comprometido en la Alianza, ha llevado a poner en riesgo tanto la meta de siembras, como la de producción e ingresos al desestimular la actividad debido a la falta de recursos para los productores y para la reinversión en ella misma.

A pesar de los anteriores incumplimientos el proyecto ha logrado sortear las dificultades para cumplir la meta de siembras del primer y segundo.

En el componente comercial la Alianza apenas comienza su reactivación debido al desestímulo por el incumplimiento en los pagos por el anterior aliado comercial, actualmente no se tiene convenio de comercialización firmados pero hay compromiso y cumplimiento de condiciones pactadas por parte de Alpina como comercializador de las calidades 3 y 4 de la fruta comercializada a través de la asociación.

En el componente socioempresarial, la asociación presenta aún debilidades en su estructura organizacional y eficiencia administrativa, lo cual corresponde al no uso de los indicadores de gestión y la ausencia de un sistema de planeación para la actividad actualizado y acorde a información por ellos solamente concertada.

Igualmente la falta de estos ingresos no dejó ser posible la puesta en marcha y administración del fondo rotatorio, como objetivo final del acompañamiento, a pesar de haberse dado los lineamientos necesarios para su comienzo. Este aspecto se convierte en la primer dificultad para la entrega final de la Alianza a los productores los cuales se muestran temerosos e inseguros para el manejo del negocio, solicitando un mayor acompañamiento que permita finiquitar las gestiones y acciones a nivel comercial y administrativo del negocio.

La gestión realizada por la OGA ante nuevos aliados comerciales como Alpina, ha permitido encontrar nuevos mercados para la fruta, esperando se cumpla lo ofrecido por estos comercializadores en los próximos meses abriéndose así paso al cumplimiento de metas productivas y de sostenibilidad de la Alianza.

La OGR después de evaluar la situación y el cumplimiento de metas de la Alianza considera que por las dificultades encontradas en los aspectos comerciales, financieros y sociales en una Alianza donde apenas se comienza un proceso de consolidación comercial con un nuevo aliado, se observa un desestimulo hacia la actividad y no se obtienen los ingresos necesarios para comenzar la recuperación del IM y puesta en marcha del fondo rotatorio, es necesario continuar el acompañamiento a todos estos procesos durante seis meses más donde se deberá de haber consolidado el proceso comercial y así el reembolso del capital de trabajo para así darle seguridad y sostenibilidad a la Alianza.