

PROYECTO APOYO A ALIANZAS PRODUCTIVAS

MODULO 2. INFORMACIÓN DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Descripción resumida de actividades, indicadores
en estado de alarma, causas, riesgos y acciones preventivas
correctivas o de mejora

ORGANIZACIÓN GESTORA REGIONAL

FUNDACIÓN CODESARROLLO

IDENTIFICACIÓN DEL INFORME

ALIANZA A LA QUE CORRESPONDE EL INFORME:	Convenio de Cooperación No.												
NOMBRE:	RECUPERACIÓN AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES PRODUCTIVAS DE LA TRUCHA ARCO IRIS EN EL MUNICIPIO DE BELMIRA, ANTIOQUIA												
ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES:	ASOTRUBEL												
FECHA DE APROBACIÓN COMISIÓN INTERSECTORIAL:	DÍA		MES		AÑO								
FECHA DE VENCIMIENTO DEL CONVENIO DE ALIANZA O TRIPARTITA EJECUTADO	DÍA		MES		AÑO								
INFORME DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO No.	0												
PERIODO AL QUE CORRESPONDE EL INFORME:	DÍA	01	MES	05	AÑO	2008	A	DÍA	30	MES	06	AÑO	2008

LUGAR DE VISITA	Auditorio OGR Codesarrollo												
MUNICIPIO	Medellin				DEPARTAMENTO	Antioquia							
FECHA INICIAL VISITA	DIA	09	MES	07	AÑO	2008	No. De Días	1					
CÓDIGO DEL POA DE REFERENCIA					FECHA DE COMITÉ QUE APRUEBA EL POA	DÍA		MES		AÑO			
VIGENCIA DEL POA	DÍA		MES		AÑO		A	DÍA		MES		AÑO	
EXPERTO QUE DILIGENCIA	JORGE IVÁN ARANGO ZULUAGA												
OGA RESPONSABLE	INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIOQUIA CREAME - No vigente.												
FECHA DE VENCIMIENTO DE LA PÓLIZA	DÍA	13	MES	12	AÑO	2007							

DESCRIBA BREVEMENTE LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO REALIZADAS EN LA VISITA ASÍ COMO LAS PERSONAS Y ENTIDADES CONSULTADAS EN ELLAS (FUENTES DE INFORMACION).

Reunión de Comité Directivo solicitado por la OGR, en consideración a las condiciones críticas de la Alianza, dado que por practicidad era más conveniente realizarlo en la ciudad de Medellín, se procedió a realizar en el Auditorio de la Fundación Codesarrollo, pues para garantizar la asistencia de Aliado Comercial, Secretaria de Agricultura, OGA que ya no es vigente, Asistente Técnico no vigente y aprovechando que el señor Alcalde tenía previsto viaje a la ciudad de Medellín, se citó el comité en las instalaciones de la Fundación Codesarrollo.

El objetivo principal era presentar un diagnóstico de la Alianza comparado con las metas iniciales que se tiene programada para la Alianza y hacer una valoración para que el comité directivo se comprometa y proponga las posibles soluciones de manera integral. Entre ellas hacerle seguimiento por componente a las actividades y logros obtenidos hasta el momento.

ASISTENTES

Alonso Cataño	Director de la Unidad de Servicios Agropecuarios del municipio de Belmira.
Estela Piedrahita	Secretaria de Agricultura Y Desarrollo Rural de Antioquia
Mónica Agudelo	Asistencia Técnica y Zootecnista
Juan Gonzalo Ángel	Coordinador OGA CREAME
Rosmira Londoño	Representante Legal ASOTRUBEL
Albeiro Zapata	Vicepresidente Asociación.
Gloria Vélez	Productora.
Jorge Arango	Profesional responsable Monitoreo OGR.
Isabel Cristina Soto	Coordinadora Monitoreo OGR.
Eugenio Suárez	Aliado Comercial, Charco Verde.
Jorge Ignacio Londoño	Alcalde de Belmira.

1. AREA TECNICA Y PRODUCTIVA

1.1) METAS PRODUCTIVAS DEL PROYECTO.

- Sembrar 192000 alevinos año durante 10 años.
- Obtener 50 toneladas de trucha año
- Se espera realizar 144 visitas año para mejorar la situación productiva en las unidades.
- Disminuir mortalidad en un 30%
- Mejorar convertibilidad de alimento en carne al 1.5
- Terminación 12 salas de proceso

1.2) CONCLUSIÓN Y CONCEPTUALIZACION ACERCA DE LO REALIZADO VRS PROGRAMADO A LA FECHA DE CORTE MONITOREO Acumulado POA.

Durante el periodo no se realizaron siembras de alevinos; no se cuenta con recursos económicos para financiarla, no hay asistencia técnica y la productividad esperada no se está alcanzando: entre las principales dificultades que no han permitido el desarrollo de la Alianza se encuentran:

- Producción muy baja, básicamente porque desde finales del 2007 se suspendió la siembra. Adicionalmente existe una menor cantidad de producción mes a mes debido a que no se ha logrado alcanzar la siembra propuesta en meses anteriores.
- No se cuenta con los recursos económicos suficientes para el alimento de los peces.
- La tasa de convertibilidad que estaba estimada en 1,3 kg de alimento por 1 kg de carne, en realidad es de 1,6 kg de alimento por 1 kg de carne.
- El cuadro de riesgo no ha sido resuelto en la gran mayoría de cultivos
- La construcción de las salas de proceso no se ha finalizado en la mayoría de los beneficiarios.
- Según el concepto de la asistente técnica que prestó servicios a la Alianza, el tipo de estanques en tierra, como los de la Alianza, no posibilitan alcanzar una tasa de convertibilidad de 1 kilo de carne por 1.3 kilos de alimento.

2. AREA COMERCIAL

2.1) METAS COMERCIALES DEL PROYECTO. Fuente: POA vigente

Vender 50 toneladas de trucha en el año.
Convenio de Comercialización vigente

2.2) ACTIVIDADES COMERCIALES (COMERCIALIZACIÓN, MERCADEO Y NEGOCIACIONES COMERCIALES) REALIZADAS EN EL PERIODO DE MONITOREO

Las ventas principalmente se han realizado gracias al punto de venta que se tiene el municipio de Belmira, las relaciones con el Aliado Comercial no son las mejores y este adeuda \$8.792.000 sin un plan de pagos a la vista. Entre otras actividades que no se logran son la venta de 4.2 ton/mes de trucha correspondiente a 50 ton/año. Pues el Aliado Comercial ni el Mercado local alcanzan a absorber la producción; adicionalmente no se cuenta con los recursos para sembrar.

- Existe una súbita disminución del precio de la trucha, disminución que afecta las ventas de la Organización de productores, pues los ingresos por venta de trucha se encuentran muy reducidos y no alcanzan a cubrir los costos de producción.
- El Aliado comercial se encuentra con problemas de liquidez, lo cual ha llevado a que los plazos para recuperar las ventas llegan a un plazo de 90 días
- Exceso de inventarios, tanto en cava como en estanques.
- Menores volúmenes de venta que afectan el desarrollo de la alianza

El aliado comercial, expone el problema de precio que han bajado sustancialmente. El año anterior estaba a \$8000 y hoy se consigue en Bogotá a \$5000 y en Medellín a \$6000. Hay que sensibilizar a los productores sobre este problema. Por estas presiones se unen algunos productores y comercializadores del sector y nace la cooperativa para comercializar este producto y mejorar el precio en el mercado, con el objetivo de exportar. Cuenta con apoyo de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Esta es una propuesta que puede apuntar a resolver el problema de la comercialización. La cooperativa se encargará de la recolección de los peces y hacer el proceso para toda la producción recogida. Solución que la OGR solicita estudiar detenidamente pues se debe conocer exactamente el proceso, logística y la participación que ASOTRUBEL tendrá en la Cooperativa.

3. AREA FINANCIERA

3.1) METAS DEL PROYECTO EN EL COMPONENTE FINANCIERO. Fuente: POA vigente

Ejecución del Incentivo Modular según plan de inversión del Estudio de Preinversión
Reglamentación del Fondo Rotatorio
Puesta en funcionamiento del Fondo Rotatorio

3.2) ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL COMPONENTE FINANCIERO REALIZADAS EN EL PERIODO DE MONITOREO

La organización de productores se encuentra descapitalizada y no cuenta con recursos para financiar nuevas siembras a los productores asociados; por el contrario tiene deudas hacia los productores y a proveedores de alimentos y alevinos; de acuerdo con la programación de la Alianza no se ha logrado iniciar la recuperación del IM.

Entre las principales dificultades para que el componente financiero se encuentre en dicha situación se tienen las siguientes:

- Cartera sin recuperar que afecta el Flujo de Caja
- Se tiene pérdidas acumulada de \$20 millones a junio de 2008.
- Cartera morosa de recuperación del IM de \$217 millones.

La asociación se compromete a sacar listado de beneficiarios y estado de cuenta por productor para identificar las condiciones de la cartera; igualmente al interior de la Asociación se quiere identificar productores que puedan sacar el crédito con aval del municipio para el mejoramiento del cuadro de riesgo (\$3 millones por productor).

Hay compromiso de 12 productores para asumir crédito con el Banco Agrario, para realizar cuadro de riesgos, pero requieren capital de trabajo. La OGR cuestiona la capacidad de pago para créditos bancarios en tanto no se ha logrado el pago del Incentivo Modular; reitera la necesidad de verificar la rentabilidad del cultivo antes de tomar créditos bancarios.

4. AREA SOCIAL Y ORGANIZATIVA

4.1) METAS DEL PROYECTO EN EL COMPONENTE SOCIAL Y ORGANIZATIVO. Fuente: POA vigente

Fortalecimiento de la Asociación de productores en el componente social, administrativo y empresarial para mejorar la capacidad organizativa y lograr que se dé una cohesión en el grupo de los productores y el trabajo en equipo.

4.2) ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL COMPONENTE SOCIAL Y ORGANIZATIVO REALIZADAS EN EL PERIODO DE MONITOREO

La Organización de productores no ha avanzado en la consolidación de su estructura administrativa; no se cuenta con una estrategia que permita hacer efectivos los pagos por parte de los productores como reintegro del incentivo modular, la recuperación de cartera es una tarea indispensable para garantizar capital de trabajo que permita tener el flujo de caja necesario para la compra de concentrado y capitalizar la asociación.

La asociación continúa con debilidades en el empoderamiento, cohesión social y empresarialización, debilidades que deben ser resueltas para garantizar la continuidad de la Alianza, entre otras podemos citar las siguientes:

- La asociación no cuenta con herramientas administrativas, la Junta no está fortalecida para brindar direccionamiento estratégico a la asociación.

- Pendiente reintegro del IM. Se esperaba recuperar el IM desde la primera cosecha y no se ha logrado hasta el momento, por esto la asociación se encuentra ilíquida.
- Beneficiarios activos 27; pues la Junta Directiva ha decidido retirar a los productores que no han cumplido con la entrega de producto a la Asociación.
- Desmotivación de los productores por no ver los resultados económicos de la Alianza.

5. AREA GERENCIA U OTROS ASPECTOS ESTRATEGICOS

5.1) METAS DEL PROYECTO EN GERENCIA Y OTROS ASPECTOS ESTRATEGICOS. Fuente: POA vigente

Plan de entrega de la gerencia.

5.2) ACTIVIDADES DE GERENCIA Y OTROS ASPECTOS ESTRATEGICOS REALIZADAS EN EL PERIODO DE MONITOREO

Al finalizar el contrato de acompañamiento, por parte de la OGA, desde el pasado 31 de Diciembre de 2007, la Organización de Productores no se sintió en capacidad de dar continuidad al plan detallado de actividades administrativas que entregó la OGA para el año 2008.

Los acercamientos a Empresas Publicas de Medellín para la presentación de propuesta para la construcción de trampas de grasas, lagunas de oxidación y pozos sépticos aún se encuentra sin adelantar; la Junta directiva de la organización de productores no ha tenido conversaciones con EPM para continuar con la propuesta.

Las gestiones que actualmente viene adelantando la gerencia de ASOTRUBLE se pueden sintetizar en:

- Participar en las conversaciones para la creación de una Cooperativa que comercialice la Truchas a nivel departamental; dicha cooperativa agruparía los productores de Trucha del Departamento; la cual es una iniciativa de la Secretaría de Agricultura Departamental; sin embargo aún no es claro para la Junta Directiva de ASOTRUBEL como será el funcionamiento.
- Búsqueda de crédito comercial con el respaldo de la alcaldía municipal; situación que tampoco es clara en la medida que al día de hoy no se tiene certeza de la competitividad que se tenga con el producto, al igual que tampoco se ha contemplado la capacidad de pago de los productores ni el número exacto que estarían en capacidad de obtener un crédito bancario.

6. AREA AMBIENTAL

6.1) METAS DEL PROYECTO EN EL COMPONENTE AMBIENTAL. Fuente: POA vigente

- Obtener los permisos obligatorios para todas las unidades productivas con miras a realizar la comercialización: Certificado Sanitario, Permiso del INCODER y permisos de concesión de aguas, de las unidades productivas que faltan y permiso de vertimiento.
- Reforzar el P.M.A.(Plan de Manejo Ambiental) para cada unidad productiva
- Gestión de recursos para la construcción de las lagunas de sedimentación y pozos de oxidación para depurar los lodos residuales en todas las unidades productivas.

6.2) ACTIVIDADES DEL COMPONENTE AMBIENTAL REALIZADAS EN EL PERIODO DE MONITOREO

No se han adelantado las actividades pendientes del Plan de Manejo Ambiental; pues aún hacen falta las lagunas de oxidación y los pozos sépticos de las unidades de producción, al igual que los permisos de concesión de aguas.

El panorama no es claro, para conseguir los permisos de concesión de aguas y las licencias sanitarias para el proceso de alimentos.

INFORMACION EXPLICATIVA PARA INDICADORES EN ESTADO DE ALARMA

Para los indicadores en estado de alarma en el periodo, describa las actividades previstas no realizadas o realizadas de manera insuficiente y/o las causas relevantes que han inducido a ese resultado. Además, refiera sus consecuencias o efectos concretos que ponen en riesgo el alcance de las metas del proyecto en el POA; e, indique las acciones preventivas, correctivas o de mejora a emprender por la Gerencia de la Alianza o del subproyecto relacionadas con cada concepto indicado.

CONCEPTOS*	CAUSAS*	RIESGOS**	PLAN DE ACCIÓN***
T 1 Siembras Alevinos	Al igual que en el monitoreo anterior, la siembra está suspendida desde finales de 2007, el suspensión se debe a la falta de recursos para la compra de alevinos y concentrados. Adicionalmente existe desmotivación pues el mercado de la trucha no ha evolucionado favorablemente.	Una siembra menor implica una menor producción generando disminución en los ingresos presupuestados, haciendo que la rentabilidad del proyecto varíe inclusive a niveles por debajo de la TIR mínima exigida por el proyecto e incluso pudiendo generar pérdidas. Una disminución en la siembra hace que la cosecha sea menor, impactando directamente en el presupuesto del recaudo para el fondo rotatorio. Si el fondo rotatorio recibe menos recursos, se contará con un capital cada vez menor para el abastecimiento de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> La Organización de productores identificará los productores que están en capacidad de realizar inversiones con recursos propios para continuar con la siembra de Alevinos, incluido el alimento. ASOTRUBEL se compromete a revisar el listado de beneficiarios y estado de cuenta por productor para determinar las acciones a seguir y la posibilidad de acceder a nuevos recursos provenientes de donaciones o crédito bancario con aval del municipio, para el mejoramiento del cuadro de riesgo. Los productores identificarán los puntos críticos que no permiten obtener los niveles de conversión requeridos, entre otras deberá evaluar calidad de agua, temperatura del agua, ingreso y salida de agua, calidad y composición del alimento suministrado a los peces, proveedor de alevinos, etc; y de acuerdo con el resultado tomar las decisiones del caso.
T3 Producción de trucha arco iris/	Para el periodo de monitoreo, la producción de trucha fue de 1.6 toneladas, lo cual corresponde al 20% de lo programado. La menor cantidad se debió a que desde el mes de octubre de 2007 no se realizan siembras. Otra causa es la subalimentación de los peces ocasionada por la falta de recursos para la compra de alimento concentrado por parte de ASOTRUBEL y/o los asociados, que tiene entre otras causas la demora en el pago por parte del aliado comercial y a la demora en el pago de las obligaciones de los beneficiarios con la asociación.	La disminución en la siembra implica menores niveles de producción; lo cual a su vez impacta en menores volúmenes para la venta y reducción de los ingresos de la alianza. Lo anterior se traduce en menor nivel de rentabilidad, baja capacidad para recuperar Incentivo Modular y déficit de tesorería para dar continuidad al programa.	
T5 Cumplimiento del Plan Técnico o productivo	No se está cumpliendo el plan técnico propuesto, muchos truchicultores aún no realizan todas las prácticas sugeridas por la asistencia técnica, ni llevan los registros necesarios para determinar el crecimiento de los peces y las necesidades de alimento.	Un incumplimiento del paquete tecnológico propuesto hace que no se logre la conversión de alimento en carne presupuestada, pues se tenía previsto 1.3 kilos de alimento por kilo de carne de trucha y en la actualidad se tiene 1.6 kilos de alimento por kilo de carne de trucha; lo cual implica un 23% adicional de alimento de lo presupuestado; lo anterior hace que el producto sea más costoso, costos que no están siendo recuperados ni vía precio de venta, ni vía volumen de producción o escala de compra de insumos; adicionalmente el costo del alimento ha subido drásticamente y no se puede contrarrestar dicha suba.	

S8 Organización de productores con una estructura organizativa y empresarial definida y operando	No se cuenta con una junta directiva que sea lo suficientemente fuerte para brindar un direccionamiento estratégico a la empresa. La organización de productores no cuenta con la estructura organizacional y empresarial definida y operando, no cuenta con las herramientas administrativas para llevar a cabo el desarrollo exitoso de la Alianza.	Al no existir una estructura organizativa y empresarial definida y operando, no se podrá garantizar que de manera autónoma la organización de Productores sea capaz de dirigir el negocio en el largo plazo; siempre requerirá de un gerente el cual no están en condiciones de cancelar. Al no existir dicha estructura se pone en riesgo el horizonte de la asociación.	La OGR, se compromete a buscar nuevo acompañamiento administrativo, OGA, por un tiempo estimado de un año; acompañamiento técnico y social, siempre y cuando ASOTRUBEL presente alternativas para los problemas de comercialización, capital de trabajo, cuadro de riesgo y manejo ambiental y sanitario del cultivo.
F7 Valoración reembolsos I.M	A pesar que a partir de la primera cosecha se esperaba iniciar la recuperación del incentivo modular correspondiente a capital de trabajo (alevinos y alimento), este no se ha logrado, situación que se evidencia en la medida que la asociación se encuentra ilíquida, y las cuentas por cobrar que tiene a los productores no alcanzan a ser cubiertas con la cosecha entregada por los mismos; existen casos en los cuales los productores llevan la cosecha y al liquidar no alcanzan a cubrir los costos del alimento retirado y/o ASOTRUBEL no tiene recursos para cancelar el producto recibido.	La no recuperación del incentivo modular, pone en riesgo el desarrollo del proyecto toda vez que el incentivo modular se convierte en capital muerto; y la filosofía del programa no se cumple, acá sí que se pone en riesgo la meta total de la Alianza.	ASOTRUBEL se compromete a revisar el listado de beneficiarios y estado de cuenta por productor para determinar las acciones a seguir y la posibilidad de acceder a nuevos recursos provenientes de donaciones ó crédito bancario con aval del municipio. Estela Piedrahita, verificará en la Secretaría de Agricultura, la posibilidad de nuevos recursos, donación, para el proyecto. La OGR manifiesta su desacuerdo en que los productores adquieran créditos bancarios, teniendo en cuenta que aún no se encuentran en condiciones de pagar el I.M.
C1 Ventas totales de la Alianza	El mercado de la trucha se encuentra muy competido, dos Aliados Comerciales se han retirado de la Alianza y el tercero no está cumpliendo con los pagos, tampoco la asociación ha gestionado otros Aliados Comerciales y adicionalmente no se cuenta con los requerimientos sanitarios para realizar una comercialización de manera autónoma.	No cumplir con el nivel de ventas tanto en pesos como en volumen, impactan drásticamente en el negocio de la Alianza, dado que se tienen asumidos unos costos fijos y que se requiere recuperar la inversión realizada, específicamente mano de obra, Incentivo Modular e insumos, los bajos niveles de venta hacen que se haya agotado el capital inicial, dando como resultado final en el mejor de los casos, ingresos poco significativos a los agricultores.	El aliado comercial deberá plantear un plan de pagos que permita cancelar en un tiempo prudencial los \$8.792.000 que adeuda a ASOTRUBEL. La Cooperativa COOPIS, impulsada por la SADR, y ASOTRUBEL deberán elaborar un convenio que será evaluado a la luz de garantizar que la propuesta sea viable para la asociación, en todos los componentes; social, ambiental, financiero, mercado, logístico, administrativo y técnico. (Calidad de producto exigido, frecuencia de compra, frecuencia de pago, precios, logística requerida. etc.)

G7 Organización de productores con Gerente	La asociación no cuenta con un líder que pueda asumir las funciones de gerente de la Alianza, no existe el compromiso y una cabeza visible que permita hacer una entrega de la gerencia del proyecto.	No tener una cabeza visible que se responsabilice de la organización de productores, de su administración y del día a día del desarrollo del programa hace que la Alianza se debilite, pues no se encuentra el factor articulador entre productores y empresa. Al no existir un líder, no hay en quien fortalecer habilidades administrativas y productivas para adelantar la consolidación, autonomía e independencia empresarial requerida; así las cosas no se logra la meta de fortalecer la organización de productores.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso de los truchicultores del programa Alianzas, tanto desde la Junta directiva como del resto de asociados. • La secretaria de la Asociación concentra toda la información de la organización de productores; y no cuenta con el apoyo y direccionamiento de la Junta Directiva. • Continuar con las reuniones mensuales de Junta Directiva, asamblea de socios, seguimiento a los compromisos, y actividades gerenciales y de gestión que debe desarrollar ASOTRUBEL para la administración de la asociación.
A5 Manejo de aguas residuales	Las causas para tener el presente indicador de alerta son la falta de recursos económicos para terminar de realizar los requerimientos establecidos para el cultivo de trucha, falta de gestión ante la autoridad competente que permita facilitar el proceso de permisos, y falta de gestión ante instituciones como Empresas Publicas de Medellín para que se vincule con la Alianza según propuestas realizadas anteriormente.	El no cumplimiento de la legislación y normatividad en temas sanitarios y ambientales, hace que el proyecto no alcance una de las metas que tiene propuestas el programa Alianzas productivas, como es el manejo ambiental adecuado según cultivo y territorio, adicional al riesgo de que la autoridad sanitaria y/o ambiental competente prohíba la producción y/o comercialización del producto. Unido a lo anterior, en tanto no se tenga resuelto el problema de permisos de vertimiento de guas, laguanes de oxidación, salas de proceso, entre otros, la asociación de productores no obtendrá los permisos necesarios para comercializar directamente el producto.	La Alcaldía del municipio de Belmira se compromete a proponer proyectos a EPM y CORANTIOQUIA para mejorar el componente ambiental. La Organización de Productores se articulará con la alcaldía municipal para apoyar los acercamientos y la gestión necesaria con Empresas Publicas de Medellín para las lagunas de oxidación, con Corantioquia para permisos de toma de aguas, INCODER para los permisos necesarios en la comercialización, etc.,.

* Hacer referencia al número del concepto en la matriz de indicadores (Ejemplo: A1). Actividades planeadas no ejecutadas, factores del entorno, falta de recursos, negligencia, desfase en la ejecución del plan previsto, efecto de otros indicadores no cumplidos (citar número del indicador) con los cuales se relaciona directamente. Que fue lo que ocurrió para que no se alcanzara el objetivo?.

** Hacer referencia al número del concepto en la matriz de indicadores (Ejemplo: A1). Efectos o cadenas de efectos previsibles que pongan en peligro el cumplimiento de las metas

***Solo aquellos riesgos en los que se prevé una relación costo/beneficio satisfactoria en su control o mitigación. Citar efectos en cadena o acumulativos. Superposición de riesgos, cuando el riesgo real es el efecto combinado de ellos.

***Si el objetivo de las acciones se aparta de la meta original, se sugiere reidentificar factores críticos. * Se recomienda revisar al final del ejercicio, las acciones relacionadas en este cuadro, cuando el grupo evaluador en la visita de monitoreo disponga de una visión integral del estado del proyecto y de sus relaciones causa-efecto entre los factores críticos que están afectando negativamente el cumplimiento de las metas. Recordar que una decisión de acción tomada de manera fragmentada o aislada puede causar problemas importantes en otros componentes del proyecto. Que debe necesariamente ocurrir para alcanzar el objetivo?. Si se redefine el objetivo justifique porque se hace y que debe ocurrir para alcanzarlo?. Acciones concretas y condiciones de las que es necesario disfrutar.

-Resume apoyos dados por la OGR en la orientación de la Alianza durante el periodo reportado.

Se citó a reunión de Comité Directivo de la Alianza en la ciudad de Medellín, Fundación Codesarrollo, se optó por realizarlo en las instalaciones de la OGR para garantizar la presencia de todos los actores involucrados; se citó como de carácter decisorio y allí se presentó un diagnóstico acerca de la Alianza en cada uno de sus componentes, técnico, social, ambiental, financiero, comercial y administrativo; en cada uno de ellos se planteó la situación actual, las posibles causas, el impacto que se tiene sobre la Alianza y se propuso que entre todos los integrantes del Comité Directivo se tomaran decisiones y realizar compromisos que cada uno puede asumir; pues es indispensable que los aportes y soluciones sean de carácter integral, estructural y alcanzables en el corto plazo.

La OGR se ofreció para revisar la propuesta de la Secretaría de Agricultura Departamental para vincular a la asociación ASOTRUBEL a la cooperativa de comercialización que está impulsando, pues se requiere evaluar las condiciones en las cuales ingresará ASOTRUBEL, pues quizá la Alianza no esté en condiciones de participar si no se han resuelto otras debilidades identificadas en el diagnóstico; igualmente la OGR reforzó, la necesidad de realizar un análisis del tipo de producción que desarrolla ASOTRUBEL y la producción de las

otras posibles organizaciones de productores o empresas que harían parte de la cooperativa, pues es poner en un mismo negocio la producción de carácter industrial con producción artesanal y que no necesariamente el segmento de mercado, logística y administración es óptima para los dos tipos de producción.

Se sensibilizó a la Organización de Productores, respecto a la problemática de la Asociación, con un análisis integral; pues la situación a mejorar no es simplemente ventas, pues el vender más no necesariamente es ganar más, también es posible que en las condiciones actuales entre mas se vende más se pierde.

-A partir de los resultados anteriores, incluya aquí las conclusiones sobre el avance o estado del proyecto en relación con el cumplimiento de sus metas y objetivos.

El Proyecto no ha presentado cambios significativos, por el contrario se ha deteriorado las condiciones empresariales desde la última visita realizada por el responsable de Monitoreo; la Alianza se encuentra en un estado de avance muy inferior a lo programado, el cumplimiento de las metas propuestas no se lograron y el estado es crítico con un panorama que no es muy favorable para la continuidad de la Alianza; a continuación se presentan los factores críticos, identificados igualmente en el informe anterior.:

- La asociación aún no cuenta con la capacitación y experiencia necesarias para asumir el manejo de la alianza, más aun dadas las características del ejercicio económico obtenidas hasta el momento.
- La base social presenta dificultades que aún no han sido resueltas; si bien es cierto que los beneficiarios en su gran mayoría no tenían experiencia en el cultivo de truchas; no es justificable que después de cuatro años de haber iniciado la Alianza no hayan alcanzado un nivel de desarrollo en sus habilidades y destrezas como truchicultores.
- El ser un proyecto previsto para generar ingresos complementarios y no provenientes de la actividad principal es un factor que influye en el empoderamiento y la consolidación del capital social, efecto que tiene un mayor impacto en aquellas actividades de carácter pecuario, ya que la demanda de mano de obra es diaria e intensiva en el proceso de alimentación y requiere una presencia permanente del productor en los estanques, condiciones que los beneficiarios no siempre están dispuestos a brindar, quizás porque los ingresos provenientes por dicha actividad no compensan, o no son lo suficientemente representativos para garantizar la dedicación al proyecto; adicionalmente en ASOTRUBEL aún no se evidencian los beneficios del cultivo, por lo menos en lo que a ingresos familiares respecta.
- El cumplimiento de la meta en producción se encuentra muy por debajo de lo establecido, desde el segundo semestre del año 2007 se vienen disminuyendo los volúmenes de siembra, terminando el año sin siembras. retrasando la producción.
- El cumplimiento de la meta en comercialización se encuentra por debajo del 50% de lo presupuestado en el estudio de preinversión.
- La conversión de alimento en carne no ha alcanzado el nivel esperado de 1.3 y se ubica en el 1.6, un 23% desfasado a pesar que la sensibilización en el estudio de preinversión daba como máximo un desfase de 10% .
- Solo el 18% de las unidades tiene el cuadro de riesgo cubierto en su totalidad, el 25% lo tienen parcialmente y el 57% no lo han trabajado.
- Mortalidad o perdida esperada del 6% y se tienen niveles del 45%
- En el momento el 58% de las salas ya se han construido.
- Solamente 5 unidades cuentan con los permisos de concesión y vertimiento de aguas completos y 4 unidades cuentan con lagunas de oxidación.
- El 56% de las unidades realizan muestreos en ausencia del asistente técnico. El 63% de las unidades ya realizan el proceso de sacrificio por si solos.

- A partir de los resultados anteriores, incluya aquí las conclusiones sobre el desempeño en la ejecución según POA.

Se transcriben parte de los compromisos adquiridos según el acta de Comité Directivo de la Alianza, realizado en las instalaciones de la OGR en la ciudad de Medellín del pasado 09 de julio; igualmente las conclusiones del informe de Monitoreo anterior, pues no se logra evidenciar ningún cambio representativo que determine que existe un mejor desempeño.

De acuerdo con el acta de Comité Directivo llevado a cabo en la ciudad de Medellín, Fundación Codesarrollo, se dejaron las siguientes compromisos:

Reunión de Junta Directiva para actualizar lista de socios, estado de cuentas por productor y situación actual en la Alianza.

Realizar una asamblea general, para tratar los problemas con todos los productores los (38 asociados).

Listado de personas comprometidas con el proyecto y costos de cuadro de riesgos actualizado.

Estela Piedrahita se compromete a verificar con la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Antioquia la posibilidad de nuevos recursos para el proyecto.

Identificar productores que puedan acceder a crédito con aval del municipio para el mejoramiento del cuadro de riesgo.

La junta programa reunión con alcalde para verificar opciones de proyectos y de crédito.

El municipio se compromete a proponer proyectos a EPM y CORANTIOQUIA.

El aliado comercial propondrá un plan de pagos para cancelar la deuda de \$8.792.000 que tiene con ASOTRUBEL.

La Alianza se encuentra en condiciones críticas, en varios frentes que requieren de un plan de choque para brindar opciones que brinden alternativas para salir de la crisis en la cual se encuentra a saber:

- Insuficiente capital de trabajo, se encuentra constantemente ilíquida y no cuenta con recursos para ponerse al día con proveedores, beneficiarios, servicios públicos y secretaria.
- Estrategia para la recuperación del incentivo modular.
- Se requiere un plan de ventas agresivo que permita mejorar la venta del producto y evitar dejar en inventario (Congelado o estanques) el producto final, permitiendo una mejor rotación de la producción con frecuencias de pago constantes, preferiblemente de contado.
- Mejoramiento del cuadro de riesgo que disminuya las pérdidas de producto.
- Mejoramiento de las condiciones sanitarias para el procesamiento del producto final (Salas de proceso).
- Implementación del plan de manejo ambiental para lograr conseguir los permisos requeridos para la comercialización del producto según la legislación para este tipo de producto.
- Desmotivación y falta de compromiso por parte de los beneficiarios para llevar a cabo las recomendaciones técnicas, ambientales y de comercialización que impactan de manera negativa en el desarrollo de la Alianza.
- Plan de entrega de la gerencia del proyecto.

En el componente Socio-Empresarial, se concluye que los Proyectos Productivos de carácter pecuario, demandan de manera continua, varias veces al día, la presencia del productor; razón por lo cual la dedicación de tiempo es fundamental independiente de si se trata de una actividad complementaria o principal; en el caso de actividades pecuarias de carácter complementaria, se corre un alto riesgo de no lograr la dedicación requerida, pues los ingresos obtenidos al no ser los principales, no generan un alto interés o motivación para la consolidación socioempresarial.