

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

CODIGO: 02

NOMBRE: FUNDACIÓN CODESARROLLO

IDENTIFICACIÓN DEL INFORME

ALIANZA A LA QUE CORRESPONDE EL INFORME: CODIGO _____ NOMBRE: **RECUPERACIÓN AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES PRODUCTIVAS DE LA TRUCHA ARCO IRIS EN EL MUNICIPIO DE BELMIRA, ANTIOQUIA**

FECHA APROBACION COMISION INTERSECTORIAL: DIA __XX__ MES __XX__ AÑO XX

FECHA DE VENCIMIENTO DEL CONVENIO DE ALIANZA O TRIPARTITA VIGENTE: DIA 15 MES 12 AÑO 2007

CONTRATO DE MONITOREO NO. _____ INFORME DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO No. _____ DE UN TOTAL DE _____

LUGAR DE LA VISITA: Cabecera Municipal, **Sede de ASOTRUBEL**

MUNICIPIO: **BELMIRA**

DEPARTAMENTO: **ANTIOQUIA**

FECHA INICIAL DE LA VISITA DIA 07 MES 05 -- AÑO 08 NO. DE DIAS UNO

CODIGO Y FECHA DEL POA DE REFERENCIA: CODIGO _____ DIA _____ MES _____ AÑO _____ **No hay POA disponible.**

EXPERTO QUE DILIGENCIA: JORGE IVÁN ARANGO ZULUAGA

OGA RESPONSABLE: FUNDACIÓN CODESARROLLO

FECHA DE VENCIMIENTO DEL ACOMPAÑAMIENTO DE OGA: DIA 15 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).

El contrato de acompañamiento se venció el 31 de Diciembre de 2007, a pesar de existir una propuesta de nuevo acompañamiento, esta no se corresponde con las necesidades actuales de la Alianza.

Durante la visita se sostuvo conversaciones y se consultó las siguientes personas: secretaria de Asotrabel Cristina Suárez, la representante legal Rosmira Lodoño, alcalde municipal doctor Jorge Ignacio Lodoño, Secretaria de Agricultura Estella Piedrahita, la Técnica del proyecto Mónica Agudelo en representación de la OGA, productores Amparo Marín y Dora Vélez.

Se realizó visita de campo a la finca del señor Ruperto Pérez y Amparo Marín donde se observó el buen estado de los cultivos, el uso eficiente de los estanques y el avance de las obras correspondientes a la sala de proceso.

Se socializó la situación actual de la Alianza, las observaciones y orientación de la anterior visita de monitoreo; y se pudo constatar el conocimiento que cada uno de los miembros asistentes y el comité directivo tiene de la problemática de la Alianza.

El día 29 de mayo de 2008 nos reunimos en las instalaciones de Codesarrollo con la representante legal Rosmira Lodoño, pues se encuentra muy preocupada por la problemática de la Alianza, y ratificó la problemática diagnosticada y presentada por la OGR en la última reunión sostenida en el municipio de Belmira.

El día 25 de Junio se acompañó a la OGA en la capacitación de Gobierno Corporativo y presentación de los Estados Financieros de Asotrabel; la OGA realizó la actividad a pesar de haber finalizado el acompañamiento.

La falta de empoderamiento y de un líder que brinde un efectivo direccionamiento estratégico se evidencia en los resultados de la matriz de indicadores, situación que se plantea como crítica ya que la alianza no ha logrado consolidarse en ninguno de los aspectos considerados en el estudio de preinversión.

Las variables identificadas como críticas no han sido superadas y no se presentan acciones correctivas por parte del Comité Directivo, entre otras: Constante déficit de tesorería, incumplimiento en la siembra, no se ha logrado la meta de conversión de alimento, bajo cumplimiento en las metas de comercialización, no se ha recuperado el incentivo modular.

Igualmente se pudo detectar mayores costos de producción, incluso muy por encima del análisis de sensibilidad; La comercialización no se ha cumplido en los niveles estimados y el Plan de manejo social y transferencia de OGA no se ha cumplido.

1. AREA TECNICA Y PRODUCTIVA

1.1) METAS PRODUCTIVAS DEL PROYECTO. Fuente: POA vigente No hay POA vigente, se toman las metas de la propuesta de acompañamiento de la OGA

- Sembrar 192000 alevinos año durante 10 años.
- Obtener 30 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) ACTIVIDADES PRODUCTIVAS O TECNICAS PREVISTAS EN EL PERIODO DE MONITOREO SEGÚN POA

- Producir 5 toneladas de trucha en el período Marzo-Abril -08, a razón de 2.5 toneladas mes
- Sembrar 32.000 alevinos de trucha en el mismo período.
- Realizar 24 visitas de asistencia técnica para mejorar los niveles de productividad, capacitar en deshuese, y mejoramiento del cuadro de riesgo para disminuir pérdidas y mortandad.
- Coordinación de las actividades de construcción de las salas de proceso

1.3) ACTIVIDADES PRODUCTIVAS O TECNICAS REALIZADAS EN EL PERIODO DE MONITOREO

- Producción de 2.23 toneladas, lo cual corresponde al 44% de lo presupuestado en el estudio de pre inversión. La menor cantidad se debió a que no se ha logrado alcanzar la siembra propuesta en meses anteriores; desde el mes de octubre-noviembre no se realizan nuevas siembras. No se cuenta con los recursos suficientes para el alimento necesario para el desarrollo de los peces; la tasa de convertibilidad que estaba estimada en 1.3 kilos de alimento por uno de carne, en realidad se ha comportado en 1.6 kilos de alimento por un kilo de carne, el cuadro de riesgo no ha sido resuelto en la gran mayoría de cultivos, los truchicultores se encuentran desmotivados por que no se cancela la producción entregada de manera oportuna, y los ingresos por venta de trucha no compensan los costos de alimento, razón por la cual muchos asociados han disminuido la siembra, retienen producto, lo venden por fuera de la asociación, o simplemente no siembran lo presupuestado.
- Siembra: No hay siembra desde octubre de 2007, por razones explicadas anteriormente.
- No hay nuevo acompañamiento a cargo del Incentivo Modular y la asociación tampoco cuenta con recursos propios o de otros cooperantes para brindar la asistencia técnica; razón por la cual no se reportan, en algunos casos se sigue adelantando la construcción de las salas de proceso pero sin acompañamiento técnico.

2. AREA COMERCIAL

2.1) METAS COMERCIALES DEL PROYECTO. Fuente: POA vigente; No hay POA vigente, se toman las metas de la propuesta de acompañamiento de la OGA

Vender 30 toneladas de trucha en el año.
Convenio de Comercialización vigente

2.2) ACTIVIDADES COMERCIALES (COMERCIALIZACIÓN, MERCADEO Y NEGOCIACIONES COMERCIALES) PREVISTAS EN EL PERIODO DE MONITOREO SEGÚN POA

Vender 5 toneladas, a razón de 2.5 toneladas mes.
Convenio de comercialización vigente.

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

Se vendieron 2.23 toneladas de trucha durante el período, lo cual corresponde al 44 % de lo programado. El precio promedio de venta durante el periodo fue de \$7850, gracias a que durante el periodo se pudo vender cerca de una tonelada de la producción al detal en la sede, por encima de \$8000/kilo.

La súbita disminución de precio de la trucha, trajo como consecuencias que el único aliado comercial con el que contaba la Alianza, se tomara plazos para el pago de trucha hasta por 90 días; el aliado comercial adeuda \$ 8.792.000 sin una fecha de pago definida.

El producto, que no esta siendo absorbido por el Aliado Comercial, esta teniendo salida a través del punto de venta que se tiene en la sede de Asotrabel; otra parte esta siendo enviado a un centro de acopio "Cooperativa impulsada por la Secretaría de Agricultura" en la ciudad de Medellín, para tratar de dar salida al producto.

El producto inmovilizado tanto en el cuarto frío como en los estanques de las unidades productivas, el retraso de las cosechas y la consecuente falta de capital de trabajo da como resultado unos menores volúmenes de venta que afectan directamente el desarrollo de la Alianza; así por ejemplo la retención de los truchicultores del producto en el estanque hace que se aumenten los costos de producción, y la disminución de alimento hace perder peso a la trucha, ambos casos conllevan al mismo problema de perdidas.

3. AREA FINANCIERA

3.1) METAS DEL PROYECTO EN EL COMPONENTE FINANCIERO. Fuente: POA vigente; No hay POA vigente, se toman las metas de la propuesta de acompañamiento de la OGA

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 PREVISTAS EN EL PERIODO DE MONITOREO SEGÚN POA

Fondo Rotatorio en funcionamiento

No se tienen programadas actividades puntuales, solo se hace referencia a la recuperación del incentivo modular.

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

La problemática productiva y comercial de la Alianza, ha llevado a que no se halla iniciado el proceso de recuperación del incentivo modular; a pesar que este esta dividido en dos partes así:

Un primer incentivo modular correspondiente al reembolso de alevinos y concentrado, el cual debe ser devuelto a la asociación en el momento de vender cada cosecha, en promedio al séptimo mes después de ser entregados los insumos para la siembra; y un segundo incentivo modular correspondiente a inversiones de mas largo plazo como construcción y adecuación de estanques, bocatomas, etc. del cual aún no se ha recuperado ninguna valor.

En la asociación existe el déficit de tesorería

La cartera del fondo rotatorio en poder de los beneficiarios, según información de Asotrabel, asciende a \$96,4 millones a 31 de Diciembre de 2007, no obstante el Balance General indica que son \$ 216.993.041; no se ha logrado obtener recuperación de la misma que permita disminuirla. Del préstamo solicitado a la Cooperativa Multiactiva de Belmira por \$6'000.000 para la compra de insumos mientras los aliados comerciales cancelan una cantidad superior a la solicitada, ya se ha cancelado casi en su totalidad.

El estado resultados a 31 de Diciembre de 2007 muestra un balance negativo de \$20'123,606387.260. Esta pérdida se presenta principalmente por la venta de producto por fuera de la alianza por parte de los asociados, por tasa de convertibilidad y falta de cumplimiento de las recomendaciones técnicas, lo cual disminuye el retorno del capital.

4. AREA SOCIAL Y ORGANIZATIVA

4.1) METAS DEL PROYECTO EN EL COMPONENTE SOCIAL Y ORGANIZATIVO. Fuente: POA vigente; No hay POA vigente, se toman las metas de la propuesta de acompañamiento de la OGA

- Fortalecimiento de la Asociación de productores en el componente social, administrativo y empresarial para mejorar la capacidad organizativa y lograr que se de una cohesión en el grupo de los productores y el trabajo en equipo; a través de talleres prácticos y capacitaciones en temas contable, socioempresarial y un plan de entrega de la gerencia a la Organización.

4.2) ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL COMPONENTE SOCIAL Y ORGANIZATIVO PREVISTAS EN EL PERIODO DE MONITOREO SEGÚN POA

- Una capacitación contable práctica para la gerencia.
- Una capacitación en Gobierno Corporativo
- Inicio de la ejecución del plan de entrega de la gerencia a la organización.
- Acompañamiento continuo para lograr que la asociación a través de un proceso de empoderamiento, puedan gestionar recursos para desarrollar proyectos que beneficien a los truchicultores de la Alianza.
- Igualmente, iniciar la recuperación del Fondo Rotatorio.

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

Para la nueva propuesta de acompañamiento se cuenta con 27 beneficiarios activos, debido a la decisión del comité directivo de desvincular a los productores que no han cumplido con los compromisos de la alianza; se requiere desarrollar 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 continua con debilidades en el empoderamiento, cohesión social y empresarialización, debilidades que deben ser resueltas para garantizar la continuidad de la Alianza.

Las actividades provistas en el POA, propuesto por la OGA para el nuevo acompañamiento, aún no se han llevado acabo dado que no se ha aprobado el nuevo acompañamiento de la OGA por no estar ajustado a las necesidades específicas de la Alianza, y no tener un panorama claro para la viabilidad económica y financiera de la Alianza.

El día 25 de Junio de 2008, la OGA realizó la capacitación en Gobierno Corporativo y presentó el Balance General y Estado de Resultados de la Alianza con corte a 31 de diciembre de 2007, la OGR hizo presencia como actividad complementaria de acompañamiento, orientación y toma de información.

5. AREA GERENCIA U OTROS ASPECTOS ESTRATEGICOS

5.1) METAS DEL PROYECTO EN GERENCIA Y OTROS ASPECTOS ESTRATEGICOS. Fuente: POA vigente; No hay POA vigente, se toman las metas de la propuesta de acompañamiento de la OGA

Plan de entrega de la gerencia.

5.2) ACTIVIDADES DE GERENCIA Y OTROS ASPECTOS ESTRATEGICOS PREVISTAS EN EL PERIODO DE MONITOREO SEGÚN POA

Continuar las labores de acompañamiento gerencial por parte de la OGA.

Socializar el plan operativo con los beneficiarios, Aliado Comercial, Secretaría de Agricultura, Alcaldía.

Plan de negocios.

Acercamiento a las Empresas Publicas de Medellín para la presentación de propuesta para la construcción de trampas de grasas, lagunas de oxidación y pozos sépticos.

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

El contrato de acompañamiento se venció el 31 de Diciembre de 2007, lo cual implica que en el momento la alianza no cuenta con dicho servicio en forma oficial. No obstante, la OGA dejó un plan detallado de las actividades administrativas que puede desarrollar la junta directiva mientras se evalúa la posibilidad de un nuevo acompañamiento.

La OGA presentó el estado de Resultados de la Alianza y desarrollo una capacitación en Gobierno Corporativo el pasado 25 de Junio de 2008. a pesar de no tener vigente el nuevo acompañamiento.

6. AREA AMBIENTAL

6.1) METAS DEL PROYECTO EN EL COMPONENTE AMBIENTAL. Fuente: POA vigente; No hay POA vigente, se toman las metas de la propuesta de acompañamiento de la OGA

- 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 PROYECTO EN EL COMPONENTE AMBIENTAL PREVISTAS EN EL PERIODO DE MONITOREO SEGÚN POA

Hacer la evaluación de terreno sobre la necesidad de reforestación en las microcuencas abastecedoras de las unidades productivas, con la participación de CORANTIOQUIA.

Buscar recursos para poder continuar con la adecuación de las lagunas de oxidación y los pozos sépticos de las unidades de producción.

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

Se están adelantando contactos con la alcaldía municipal de Belmira para que se vinculen en el mejoramiento de las condiciones de la Alianza; en cuanto a los contactos y gestión ante otras entidades como Empresas Publicas de Medellín, Corantioquia y el INCODER, la alcaldía municipal y la organización de productores están adelantando conversaciones con dichas instituciones para gestionar las actividades tendientes a la obtención de los permisos ambientales de las unidades productivas que aún lo requieren.

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.

CONCEPTOS	CAUSAS
T 1 Siembras Alevinos	La siembra esta suspendida desde noviembre de 2007, fecha en la cual se realizó la última siembra; el suspender la siembra 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.
T3 Producción de trucha arco iris/	La producción de trucha fue de 2.23 toneladas, lo cual corresponde al 44% de lo programado en el POA. La menor cantidad se debió a que desde el mes de octubre no se realizan siembras Otra causa es la subalimentación de los animales ocasionada por la falta de recursos para la compra de alimento concentrado, lo cual se debe a la iliquidez en la cual se encuentra ASOTRUBEL, 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.
T4 Rendimiento en producción total (Conversión)	Los rendimientos de producción no se han logrado, la tasa de conversión de alimento en carne esta muy por encima de lo presupuestado, pues la relación del paquete tecnológico propuesto es de 1.3 kilos de alimento por kilo de carne de trucha y actualmente están en 1.69 kilos de alimento por kilo de carne de trucha.
T6 Costo de producción total por Kilo	El costo total de producción se ha incrementado sustancialmente pues se tiene estimado en más de \$ 5000 en alimento, si costeamos alevinos, mano de obra, transporte, etc., el margen de maniobra es mínimo ya que el precio de venta promedio es de \$ 7850 kilo; lo cual hace que el costo total de producción sea muy alto y el negocio no genere los rendimientos esperados.
T7 Cumplimiento del Plan Técnico o productivo	No se esta cumpliendo el plan técnico propuesto, muchos truchicultores aún no realizan todas las practicas sugeridas por la asistencia técnica, ni llevan los registros necesarios para determinar el crecimiento de los peces y las necesidades de alimento.
S 7 Existe Plan concreto de entrega de la gerencia a la Organización	No se cuenta con un plan concreto de entrega de la gerencia por parte de la OGA hacia la asociación, básicamente la organización de productores no se encuentra lo suficientemente empoderada y su nivel de compromiso no es el que se corresponde con la responsabilidad de sacar adelante un proyecto como el que representa la Alianza de trucha en Belmira.
S9 Organización de productores con una estructura organizativa y empresarial definida y operando	La organización de productores no cuenta con la estructura organizacional y empresarial definida y operando, no cuenta con las herramientas administrativas, ni tampoco con una junta directiva que sea lo suficientemente fuerte para brindar un direccionamiento estratégico a la empresa.
F11 Valoración reembolsos I.M	A pesar que se espera que a partir de la primera cosecha se recupere el incentivo modular correspondiente a capital de trabajo (alevinos y alimento), este no se ha logrado, esto 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.
C1	El mercado de la trucha se encuentra muy competido, dos Aliados Comerciales se han retirado de la Alianza y el tercero no esta cumpliendo con los pagos, tampoco la

Ventas totales de la Alianza	asociación a gestionado otros Aliados Comerciales y adicionalmente no se cuenta con los requerimientos sanitarios para realizar una comercialización de manera autónoma.
G8 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.
A7 Manejo de aguas residuales	De las 14 unidades productivas que se encuentran en funcionamiento, solo 4 cuentan con los dos permisos, y 3 con el permiso de concesión de agua únicamente. Esto implica que hace falta el trámite de los dos permisos para 7 unidades y del permiso de vertimiento para 3, igualmente falta el manejo de las lagunas de oxidación.

* 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?.

Para los indicadores en estado de Alarma refiera sus consecuencias o efectos concretos que ponen en riesgo el alcance de las metas del proyecto en el POA

CONCEPTOS	RIESGOS
T 1 Siembras Alevinos	Una siembra menor implica una menor producción generando disminución en los ingresos presupuestados, haciendo que la rentabilidad del proyecto varíe inclusive a niveles que estén 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.
T3 Producción de trucha arco iris/	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.
T4 Rendimiento en producción total (Conversión)	La conversión de alimento en carne no esta alcanzando los niveles presupuestados en el paquete tecnológico, 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 mas costoso, costos que no están siendo recuperados ni vía precio de venta, ni vía volumen de producción o escala de compra de insumos.
T6 Costo de producción total por Kilo	El costo total de producción se ha incrementado sustancialmente dado que se tenía programado un precio por kilo de alimento de \$ 1802 y actualmente se encuentra un 100% por encima, lo anterior afecta directamente el costo total de producción, y dichos costos no se están recuperando ni vía precio de venta, ni vía volumen de producción o escala de compra de insumos. y hace que el negocio no genere la rentabilidad esperada. El retorno de la inversión no se da y por ende no se recupere incentivo modular.
S 7 Existe Plan concreto de entrega de la gerencia a la Organización	No se encuentra eco en la asociación para que se empoderen del negocio, es necesaria la entrega de la gerencia para garantizar la autonomía de la asociación y su crecimiento de manera independiente, empresarial.
S9 Organización de productores con una estructura	No existe una estructura organizativa y empresarial definida y operando, necesaria para garantizar que el negocio en el largo plazo tendrá un desarrollo empresarial. Al no existir dicha estructura se pone en riesgo el horizonte de la asociación.

organizativa y empresarial definida y operando	
F11 Valoración reembolsos I.M	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.
C1 Ventas totales de la Alianza	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 tanto por los productores como por los Aliados, específicamente mano de obra, Incentivo Modular e insumos, los bajos niveles de venta hacen que se halla agotado el capital inicial, dando como resultado final en el mejor de los casos, ingresos poco significativos a los agricultores.
G8 Organización de productores con Gerente	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 responsable, no hay en quien desarrollar 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.
A7 Manejo de aguas residuales	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 comercialización del producto. Unido a lo anterior, en tanto no se tenga resuelto el problema de permisos de vertimiento, salas de proceso, etc. la asociación de productores no obtendrá los permisos necesarios para comercializar directamente el producto.

* Hacer referencia al número del concepto en la matriz de indicadores (Ejemplo: A1). Efectos o cadenas de efectos previsible 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.

Para los indicadores en estado de alarma indique las acciones preventivas, correctivas o de mejora a emprender por la Gerencia de la Alianza o del subproyecto relacionadas con cada concepto indicado en la Tabla A.

CONCEPTOS	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	RELACION CUANTIFICACION Y DE RECURSOS COMPROMETIDOS
T4 Rendimiento en producción total (Conversión)	La técnica deberá levantar un estudio técnico para identificar las causas por las cuales los niveles de conversión no se están alcanzando, 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.	La OGA, La asistencia técnica y ASOTRUBEL		
T7 Cumplimiento del Plan Técnico o productivo	Sensibilización y definir estrategias que permitan llegar a cumplir con el plan técnico propuesto en el proyecto.	Productores, ASOTRUBEL, Profesional social y técnico		
S 7 Existe Plan concreto de entrega de la gerencia a	Plan de entrega elaborado por la OGA y posterior identificación de los líderes de la asociación encargados de administrar la empresa, para que reciban la transferencia de conocimiento, enfatizando que el acompañamiento socioempresarial no será repetido así existan cambios en la junta directiva o relevo en los líderes.	La OGA y ASOTRUBEL		
F11 Valoración reembolsos I.M	Definir estrategia para la recuperación del incentivo modular.	La OGA y ASOTRUBEL		
C1 Ventas totales de la Alianza	Desarrollar un plan de choque para incrementar las ventas, buscar nuevos Aliados comerciales y un segmento específico que permita obtener mejores precios de venta; igualmente que den una mayor rotación al producto y una forma de pago acorde a las necesidades de la asociación. Garantizar que la propuesta de la comercializadora impulsada por la Secretaría de Agricultura Departamental de Antioquia sea una propuesta viable para la asociación, tanto desde la parte técnica, calidad de producto exigido, frecuencia de compra, frecuencia de pago, etc.	La OGA y ASOTRUBEL		
G8 Organización de productores con Gerente	Una transferencia de conocimiento a los líderes de la asociación, quizá buscando una mejor metodología que permita en esta ocasión el verdadero empoderamiento de las herramientas brindadas, y un seguimiento a las habilidades y destrezas desarrolladas para la administración de la asociación.	La OGA y ASOTRUBEL		
A7 Manejo de aguas residuales	Adelantar la gestión necesaria con Empresas Públicas de Medellín para las lagunas de oxidación, con Corantioquia para la toma de aguas, INCODER para los permisos necesarios en la comercialización, etc, todo ello debe estar muy articulado con la Alcaldía municipal que manifiesta interés en apoyar el proyecto.	La OGA y ASOTRUBEL		

* Hacer referencia al número del concepto en la matriz de indicadores (Ejemplo: A1). 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.

-Resuma apoyos dados por la OGR en la orientación del subproyecto durante el periodo reportado.

Citar a reunión de Comité Directivo de la Alianza en la ciudad de Medellín, Fundación Codesarrollo, de carácter decisorio respecto a compromisos que cada uno de los actores de la Alianza esta en condiciones de asumir; pues es indispensable que los aportes y soluciones sean de carácter integral, estructural y alcanzables en el corto plazo.

Revisar la propuesta de la Secretaría de Agricultura Departamental para vincular a la asociación ASOTRUBEL a la cooperativa de comercialización que esta impulsando, pues no necesariamente sea la mejor alternativa para ASOTRUBEL y quizá la Alianza no esta en condiciones se participar si no se han resuelto otras debilidades.

Igualmente se aclaro que el problema de la Alianza no radica únicamente en ventas, y el vender más no necesariamente es ganar más, también es posible que en las condiciones actuales entre mas se vende más se pierde.

Aunado al tema de comercialización, se sugirió el 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 mismo segmento de mercado, logística y administración es óptima para los dos tipos de producción.

Dadas las condiciones actuales de la Alianza, se propone posponer la Asistencia Técnica que el programa MIDAS esta dispuesta a aportar.

La OGA estará atenta a realizar los ajustes a la propuesta de nuevo acompañamiento siempre y cuando se definan las condiciones de viabilidad técnica, económica, financiera, y de mercado; razón por la cual se pospuso la entrega de ajustes a la propuesta de nuevo acompañamiento.

-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 se encuentra en un estado de avance muy inferior a lo programado entre otros aspectos:

- 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. Y aún se considere que es un lastre para el proyecto.
- El ser un proyecto previsto para generar ingresos complementarios y no provenientes de la actividad principal es un factor que influye en el empoderamiento organizacional, 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 meta, 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% y una rentabilidad de 9.9%
- 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 pérdida 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 solo

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

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.

Dadas las condiciones expuestas anteriormente, en tanto no se tenga un plan de choque definido, con responsables, tiempos de ejecución y metas alcanzables, no es viable la continuidad de la Alianza, para tal fin se ha citado a reunión de Comité Directivo de carácter urgente y decisorio a desarrollar en la ciudad de Medellín, Fundación Codesarrollo, concertar la gestión con las diferentes instituciones y asegurar la ejecución del plan de choque para garantizar un nuevo acompañamiento exitoso.

La asistente técnica presta satisfactoriamente el servicio y apoyo administrativo; sin embargo ya no esta vinculada con la Alianza y el apoyo que brinda es de carácter voluntario.

La OGA ha mostrado un buen desempeño en la ejecución de las actividades previstas.