

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza -"Recuperación, ampliación y mejoramiento de las condiciones productivas y comerciales de la trucha arcoiris en el municipio de Belmira, Antioquia".	Fecha de Visita*		
	Día	Mes	Año
	04	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	FUNDACION CODESARROLLO											
Nombre monitor responsable	JORGE IVÁN ARANGO ZULUAGA											
Número y año del convenio de alianza	Número			074-04			Año			2004		
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día	10		Mes	02		Año	2004				
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día	07		Mes	07		Año	2006				
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	04	Mes	10	Año	2008	Día	04	Mes	02	Año	2009
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	27	Mes	08	Año	2004	Antigüedad de la alianza- Meses				53	
Organización de Productores a cargo de la alianza	Asociación de Truchicultores de Belmira "ASOTRUBEL"											
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	No se tiene OGA desde finales del año 2007.											
Otras OGA's que han acompañado la alianza	Asociación Colombiana de Acuicultores ASOACUICOLA y Incubadora de Empresas de Antioquia CREAME											
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	No se cuenta con Aliados Comerciales vigentes.											
Aliados comerciales retirados	H & S Pescadería S.A., Frigoríficos de Caldas y Pesquera Charco Verde											

* o de sus prórrogas. ** la fecha final es igual a fecha de corte indicada en el encabezamiento de este informe. ***Contados a partir de la fecha del primer desembolso del incentivo modular.

Resumen de las actividades de seguimiento realizadas en la visita formal de monitoreo así como de las personas y entidades contactadas

Actividad	Lugar - Fecha	Participantes	Resumen de temas más importantes tratados en la actividad y observaciones
Comité Directivo de Alianza	Belmira 04 de febrero de 2009.	Rosmira Londoño, Representante legal ASOTRUBEL Stella Piedrahita V Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural Alonso Cataño Duque Director UMATA municipio de Belmira. Orlando Arenas Díaz, Gerente Banco Agrario municipio de San Pedro Alvaro Peláez P. ASOACUICOLA Patricia Ortiz Técnica de ASOTRUBEL Jorge Iván Arango Z, responsable Monitoreo OGR Codesarrollo Socios de ASOTRUBEL (ver listado de asistencia)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Antecedentes de la Alianza productiva. 2) Requisitos para considerar un proyecto como Alianza Productiva. 3) Diagnóstico de la Alianza. 4) Conversatorio 5) Conclusiones 6) Plan de acción a seguir.
Reunión con una base representativa de beneficiarios	Auditorio Hospital Municipio de Belmira	Listado de Asistencia	Idem anterior.

Reunión con la OGA	Auditorio Hospital Municipio de Belmira	Alvaro Peláez P. ASOACUICOLA OGA inicial	Se planteó la situación actual de la Alianza y su percepción como organización gestora e institución que agrupa las asociaciones de acuicultores.
Visita a predios u otras actividades de campo	No se realizó	No se realizó	No se realizó visita a campo ya que los productores no se encuentran con siembras desde finales del año 2007, los estanques se encuentran vacíos y según manifiestan los productores en algunos casos sin mantenimiento.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

<p>Metas del establecimiento productivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y adecuación de 26 granjas productivas en el municipio de Belmira • Sembrar 192000 alevinos año.
<p>Metas productivas (Producción y productividad):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener 50 toneladas de trucha año • Conversión de alimento a biomasa de 1.3 • Mortalidad de 6% • Asistencia Técnica a cada productor beneficiario en la unidad productiva, 104 visitas mensuales durante el primer año.
<p>Otras metas del Componente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de las plantas de proceso • Adecuación Centro de Acopio

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>Es importante hacer énfasis que hasta el año 2007 se tuvo POA vigente, durante el año 2008 y lo corrido del 2009 no se tiene POA.</p> <p>De establecimiento o sostenimiento: El establecimiento y adecuación de las 26 granjas productivas propuestas en el estudio de preinversión se llevó a cabo de la forma como se tenía programado en el estudio de preinversión, y de acuerdo con estas actividades se desarrollaron exitosamente. La Alianza no ha vuelto a realizar siembras desde finales del año 2007, razón por la cual la meta propuesta de siembras mensuales no se ha alcanzado, llegando en el acumulado de la Alianza a niveles por debajo del 50%</p> <p>Productivas (Producción y Productividad): La meta propuesta de obtener 50 toneladas de trucha año, no se ha alcanzado, los niveles de siembra de alevinos han sido muy inferior a lo programado, en gran medida se debe a que la Organización de Productores no cuenta con los recursos necesarios para la compra de alevinos y alimento. Llegando en el acumulado de la Alianza a niveles por debajo del 50%</p> <p>La conversión de alimento a biomasa calculada en 1.3 no se ha logrado y por información de la técnica esta relación está llegando cerca al 1.6, situación que a todas luces es altamente perjudicial para el desarrollo de la Alianza. La mortalidad del 6% no se ha alcanzado, esta mortalidad considerada en el estudio de preinversión no tiene en cuenta la depredación; en conjunto ambas pérdidas han llegado a</p>

niveles del 35% haciendo insostenible el negocio de la trucha.

Asistencia Técnica:

La Asistencia Técnica a cada productor beneficiario en la unidad productiva se llevó a cabo durante el tiempo que existieron recursos otorgados por el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas; la Organización de productores aún no cuenta con la capacidad financiera de sostener el servicio de asistencia; durante el año 2008 no se tuvo acompañamiento y en lo corrido del 2009 la señora Patricia Ortiz esta apoyándolos en dicha actividad, aunque sin un reconocimiento económico acorde con su perfil profesional.

Otras:

La organización de productores adelantó convenios con la gobernación de Antioquia y el municipio de Belmira para la consecución de recursos para la construcción de salas de proceso de acuerdo a las exigencias sanitarias "INVIMA", gestión muy beneficiosa para la Alianza pues mejoró las condiciones para el beneficio de la trucha, Es de anotar que las salas aún no se encuentran finalizadas en su totalidad ni en todas las unidades productivas.

El centro de acopio se adecuó y fue otorgado por el municipio por medio de un comodato de largo plazo.

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 componente técnico de la Alianza se encuentra muy por debajo de lo presupuestado en el estudio de preinversión; las principales razones para tal fin son:

- Desde finales del año 2007 se suspendió la siembra de Alevinos, lo cual hace perder dinamismo a la Alianza llevándola a un estancamiento en sus actividades.
- Deficit de tesorería para continuar financiando la siembra de trucha, alevinos y alimento.
- La conversión propuesta en el estudio de preinversión no se ha logrado, lo cual hace que sea más costosa la producción de lo estimado en dicho estudio.
- El cuadro de riesgo no se encuentra cubierto en su totalidad lo cual genera pérdidas por depredación de animales.
- La mortalidad calculada en un 6% en el estudio de preinversión ha sido ampliamente superada llegando a pérdidas de hasta el 35%.
- Los análisis de sensibilidad del estudio de preinversión calculan que el proyecto soporta una variación hasta del 10% en los costos de producción, la situación actual es que el alimento que representa más del 60% de los costos de producción ha tenido un incremento hasta del 60%.
- Cualquier conversión de alimento en carne, superior a 1.3 se comporta exactamente como si fuese un incremento en el costo de producción, y en la actualidad la conversión de alimento en carne es de 1.6 lo cual es superior al análisis de sensibilidad del 10% que resiste el proyecto.

Los Truchicultores de la organización de productores se encuentran desmotivados por que los costos de producción superan los ingresos provenientes por la venta del producto.

En cuanto a la Asistencia técnica, solo se brindó durante el tiempo que existieron recursos provenientes del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas, desde finales del año 2007 no se cuenta con el servicio ya que la Organización de Productores no cuenta con recursos propios o de otros cooperantes; solo en el año 2009 la señora Patricia Ortiz se encuentra acompañando la organización de productores en la elaboración de propuestas para convocatorias y en algunos casos puntuales dando orientaciones técnicas para dar mantenimiento a los estanques aunque estén vacíos.

2. COMPONENTE AMBIENTAL

2.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza, metas señalas en el plan de manejo ambiental.

Metas del Plan de Manejo Ambiental:

Legalizar y hacer todos los trámites necesarios a las 26 unidades productivas de la alianza para cumplir con la ley en cuanto a la reglamentación para la actividad truchera.

Concesión de aguas superficiales CORANTIOQUIA

Permiso de Vertimiento CORANTIOQUIA

Tasas Retributivas CORANTIOQUIA

Permiso para realizar explotación pesquera, comercial INCODER

10 unidades de producción requieren la construcción de laguna o estanque de sedimentación

Siembra de 290 árboles a razón de 11 por unidad productiva

Un taller de sensibilización y conocimiento del PMA

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:

No todas las unidades productivas cuentan con la concesión de aguas superficiales, permisos de vertimiento y tasas retributivas, como tampoco se cuenta con el permiso de explotación pesquera otorgado por el INCODER; dichas actividades a pesar de haberse gestionado en varias oportunidades no se ha logrado obtener para la totalidad de las unidades productivas; a pesar de haber contado con el apoyo y gestión de la OGA, la Organización de Productores y la Alcaldía municipal. En la actualidad ASOTRUBEL se encuentra en una campaña de mantenimiento a las unidades productivas para evitar el deterioro de las mismas durante el tiempo en el cual no se presenta la siembra de alevinos y buscar la visita del INCODER para la consecución del permiso de explotación pesquera.

De las 10 unidades de producción que requieren la construcción de laguna o estanque de sedimentación solo un pequeño porcentaje las han realizado, es importante recordar que esta actividad por ser mayoritariamente una actividad demandante de mano de obra es aportada por los productores beneficiarios.

Siembra de 290 árboles a razón de 11 por unidad productiva; si bien la siembra de los árboles no se realizó directamente en los predios de cada una de las unidades productivas, como estaba previsto en el estudio de preinversión, estos si fueron sembrados en un programa adelantado por la alcaldía municipal en la cual se reforestaron las cuencas que abastecen de agua el proyecto productivo.

El taller de sensibilización y conocimiento del Plan de Manejo Ambiental se desarrolló satisfactoriamente y se logró a través de las actividades ejecutadas por el técnico del proyecto afianzar los conocimientos y manejos adecuados del lodo y vísceras.

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.

No los cuatro años que lleva de haberse iniciado la ejecución de la Alianza, no se ha alcanzado la meta propuesta de lograr legalizar y obtener todos los trámites necesarios para cumplir con la ley en cuanto a la reglamentación para la actividad truchera; a la fecha sin siembras y con los estanques vacíos y con los resultados obtenidos hasta el momento el lograr este objetivo se hace cada vez menos probable de alcanzar.

Sin siembras de trucha, la construcción de lagunas o estanques de sedimentación que aún no se han construido no tienen mucho sentido seguirlas impulsando, pues no representan ningún uso práctico en las condiciones actuales de la Alianza.

Tanto la siembra de árboles como el taller de sensibilización y conocimiento del Plan de Manejo Ambiental fueron ejecutados a cabalidad con buenos resultados; generando el impacto esperado en el proyecto productivo.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

Dos convenios de comercialización

Metas de venta en valor y volumen:

Volumen de ventas por un total de 500 toneladas, a razón de 50 toneladas por año.

Ventas totales en los 10 años por valor de \$ 3.234 millones de pesos.

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:

A la fecha la organización de productores no ha logrado el volumen de producción esperado; se encuentra en un acumulado correspondiente al 40% de la meta para el año cuatro de funcionamiento; cercano a 70 toneladas de 200 que deberían llevar.

En cuanto a los ingresos se estableció que para el año 4 se tendrían alrededor de \$ 1.118 millones, en la actualidad se encuentra el acumulado en un 46% de la meta propuesta para el año cuatro de funcionamiento, cercano a los \$600 millones de pesos de \$1.118 millones que se debería llevar acumulado.

Es importante hacer énfasis en que la meta acumulada del proyecto se encuentra en términos comerciales por debajo del 50% acumulado, lo cual impacta directamente en las proyecciones financieras y de rentabilidad sobre el proyecto; lo cual tiene afecta directamente la recuperación del fondo rotatorio.

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.

A pesar que la Alianza contó con Aliados Comerciales que en su momento cumplieron con los compromisos de compra, estos fueron desistiendo del convenio dadas las condiciones del mercado y se retiraron incluso debiendo recursos a la Organización de Productores; gestiones adicionales como la emprendida para conseguir nuevos mercados a través de Comercializadoras diferentes, estas tampoco surtieron el efecto esperado. Desde el año 2008 la organización de productores quedó con un solo comercializador que finalmente no pudo cumplir sus compromisos y quedó debiendo a la Alianza \$8.972.000. los cuales se encuentran en un proceso prejurídico.

Las metas finales del componente fijadas en el estudio de preinversión con un horizonte de 10 años no se ha cumplido, pues para llegar a ellas los niveles de producción en toneladas de trucha deben tener un incremento de más del 200% en los próximos 6 años, y así se lograría desatrasar la producción que no se alcanzó en los cuatro años anteriores; y dadas las condiciones actuales de la Alianza, sin capital de trabajo ni recursos para cubrir el cuadro de riesgos, estas metas no serán posibles de alcanzar.

4. COMPONENTE SOCIO-EMPRESARIAL Y DE GERENCIA

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

Metas del Plan Social:

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

Metas del acompañamiento de OGA:

Brindar a la organización de productores herramientas necesarias para gerenciar la alianza y para que asuman los roles dentro de la misma, toma de decisiones, cumplimiento de los compromisos con la alianza y con la organización.

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

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

Plan Social:

La Organización de productores ASOTRUBEL, es una Asociación constituida en torno al proyecto productivo de Alianzas productivas, lo cual genera las condiciones propias de una estructura organizacional con poca experiencia en los aspectos de asociatividad y logro de objetivos comunes.

A pesar de haber contado con la OGA ASOACUICOLA en un primer acompañamiento y en uno adicional con la OGA CREAME Incubadora de empresas de Antioquia, ASOTRUBEL y haber ejecutado el plan social, aún no ha logrado el objetivo de que los productores se apropien del proyecto, ni el cumplimiento de los compromisos adquiridos en especial el de retorno del incentivo modular en las condiciones pactas y establecidas en el fondo rotatorio.

Actividades adicionales de empresarización:

La OGA CREAME desarrollo talleres y capacitaciones en Buen Gobierno Corporativo en el momento que la Organización de productores requería fortalecer los lazos de confianza entre sus asociados.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

Dada la poca experiencia de la Asociación y de su junta directiva, la transferencia de competencias fue dirigida inicialmente al acompañamiento en la ejecución de los recursos y a la operatividad que implica un proyecto productivo de carácter pecuario, pues la dinámica del proyecto requiere de una capacidad de respuesta inmediata en su logística, administración y control de los recursos, en especial teniendo en cuenta la alta rotación del producto, ser perecedero, y el control de alevinos, insumos y alimento; por lo anterior gran parte de la transferencia fue dirigida a las actividades propias de la operatividad, logrando la organización de productores un buen manejo y control operativo del proyecto.

Sin embargo; las herramientas empresariales como el análisis y control de presupuestos, lectura de estados financieros, diseño y puesta en marcha de planes estratégicos que sirvieran para la toma de decisiones y búsqueda de oportunidades de negocios es una meta que no se logró alcanzar durante la fase de transferencia de competencias realiza por las OGAs.

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

Las OGAs que hicieron parte del proceso de acompañamiento a la organización de productores, lograron dejar herramientas administrativas para el control de la operación del

proyecto, herramientas que aún la organización de productores aplica como se evidencia en las visitas de monitoreo; actividades por demás que implican procesos repetitivos y que permiten lograr su aplicación con repeticiones de la operación, en esa medida fue exitosa parte de la transferencia y el desempeño de las OGAs.

Las OGAs lo que no lograron encontrar, fue la fórmula para llevar la organización de productores a los niveles requeridos para hacer de esta una Asociación autosostenible y generadora de proyectos y desarrollo empresarial, pues adicional a las metodologías aplicadas, al tiempo dedicado, y a la calidad de los profesionales que brindaron el acompañamiento, también era necesario contar con el compromiso y capacidad empresarial de la junta directiva para desarrollar la visión empresarial.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

La Junta directiva de ASOTRUBEL conoce bien la operatividad del proyecto, lleva registros de ventas, entrega de insumos, manejo de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. ; pero aún no se encuentra en capacidad de identificar puntos críticos y riesgos en el desarrollo de la actividad empresarial; igualmente carece de capacidad para generar estrategias que logren contrarrestar las condiciones de un mercado tan cambiante como es el de las truchas.

Igualmente la junta directiva no cuenta con la capacidad para gestionar las necesidades de la Alianza y tener claridad frente a las acciones a seguir en procura del fortalecimiento de la organización.

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.

El no cumplimiento de las metas de producción y comercialización previstas en el estudio de preinversión, llevó a que no se lograra el beneficio económico, ingresos, esperado por los productores beneficiarios de la Alianza, lo cual muy probablemente conlleva a una desmotivación del grupo para permanecer durante la épocas de adversidad; razón por la cual el tema de asociatividad queda fuertemente debilitado al interior de ASOTRUBEL.

La Transferencia de competencias fue adoptada por la Organización de productores parcialmente, pues el tema operativo tiene un buen indicador de gestión, pero el componente empresarial propiamente dicho no fue posible de alcanzar; el trabajo realizado por las OGAs no rindió los frutos esperados específicamente en este tema.

La Organización de productores no alcanza los niveles de empresarización necesarios para la sostenibilidad del proyecto productivo, el direccionamiento estratégico de ASOTRUBEL es deficiente para encarar las exigencias de un mercado tan exigente y complejo como es el de la trucha.

5. COMPONENTE FINANCIERO

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

Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

Ejecución de recursos según plan de inversión del Estudio de Preinversión

Productores \$ 825.986.953 (Destinados a mano de obra, gerencia y administración entre otros)
Cooperativa \$ 17.278.000 (Gerencia ya administración)
SENA \$ 11.359.800 (Acompañamiento socioempresarial)
Municipio \$ 40.280.000 (Arriendo y adecuación del centro de acopio)
Departamento \$ 70.000.000 (Concentrado, equipos y construcción de estanques)
Incentivo Modular \$ 171.340.303

Reglamentación del Fondo Rotatorio

Fondo Rotatorio por valor de \$200.207.303 debidamente reglamentado y en funcionamiento, correspondiente a \$ 171.340.303 aportes del I.M. y \$ 28.867.000 correspondiente a parte del aporte de Secretaría de Agricultura Departamental que solicita incluir al fondo rotatorio.

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

Recuperación de \$ 200.207.303 representados en inversiones iniciales en los siguientes conceptos:
Capital de trabajo \$ 89.716.969
Capital fijo \$ 60.435.760
Gerencia y administración del proyecto \$50.054.574

Una vez lograda la recuperación del incentivo modular, los recursos recuperados se destinarán con prioridad a financiar el costo del concentrado y alevinos de los grupos siguientes a sembrar según el plan operativo de la Alianza. Se definió no financiar otra línea productiva sino solo la producción de trucha.

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:

Todas las gestiones tendientes a la consecución de los recursos de financiación se llevaron a cabo y los recursos fueron entregados oportunamente por todos los cofinanciadores, sin embargo dichos recursos no se han logrado recuperar según presupuesto establecido en el plan de inversiones y en el fondo rotatorio.

Eficiencia en el uso de los recursos:

Los recursos invertidos en el proyecto no reportaron los niveles de producción e ingresos esperados en el plan de inversiones; razón por la cual la organización de productores se encuentra descapitalizada y no cuenta con recursos para financiar nuevas siembras a los productores asociados

Consolidación del Fondo Rotatorio:

El fondo rotatorio no se encuentra consolidado, no funciona con una rotación de cartera que permita cumplir el objetivo inicialmente propuesto de financiar la inversión de concentrado y alevinos a los productores asociados a ASOTRUBLE. No se ha recuperado en su totalidad el capital, la tasa de interés corriente y la tasa de interés de mora, o por lo menos estos recursos se encuentran en poder de los beneficiarios y aliados comerciales que adeudan a la organización de productores.

Financiamiento Adicional:

Con la secretaria de Productividad y Competitividad del departamento de Antioquia, y en convenio con el municipio de Belmira, se logró gestionar recursos para la construcción y adecuación de las salas de proceso para las unidades productivas de trucha, orientado a cumplir con la normatividad sanitaria. Después de finalizado el convenio, las salas de proceso aún no se encuentran finalizadas ni en funcionamiento.

La Organización de productores está gestionando con el Banco Agrario del municipio de San Pedro de los Milagros, un crédito, línea FINAGRO, DTF menos dos puntos, para 9 productores, con garantía FAG y garantía del municipio de Belmira por el 20% del valor del crédito. Lo anterior es justificado por la organización de productores, en la necesidad de reactivar la siembra de trucha. El responsable de monitoreo considera necesario realizar un detallado estudio de costos y mercado para garantizar la rentabilidad del negocio y poder cubrir la solicitud de crédito bancario; y manifiesta la preocupación por la capacidad de pago real de los productores, pues aún no han realizado la devolución del Incentivo Modular al Fondo Rotatorio y se quiere iniciar un nuevo crédito, pero esta vez ya bancario.

5.2.2) Cualificaciones y concepto de la OGR sobre disponibilidad y suficiencia de recursos desde el inicio de su ejecución (desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte) y sobre las metas finales del componente financiamiento fijadas en la preinversión y el convenio de alianza:**Cofinanciación total final:**

La cofinanciación que la organización de productores está buscando con Empresas Públicas de Medellín y El municipio de Belmira, con el ánimo de reactivar la siembra de alevinos, y financiación de alimento, requiere que los productores soliciten crédito ante el Banco Agrario con el respaldo de la alcaldía del municipio, el responsable del monitoreo recuerda la necesidad de tener cubierto el cuadro de riesgos, y todas las necesidad de inversión incluido el capital de trabajo y los recursos necesarios para finalizar las salas de proceso y los tramites de aguas.

Estado del Fondo Rotatorio:

La ineficiencia de la actividad productiva y comercial, ha llevado a una absoluta iliquidez de la asociación de productores, reflejado entre otros en los siguientes items:

- Se tiene pérdidas acumulada de \$20 millones a junio de 2008.
- Toda la cartera en poder de los productores es morosa.
- Los Aliados Comerciales deben alrededor de \$14.000.000.

En el escenario actual, el fondo rotatorio no es funcional y se requiere aplicar de manera urgente los procedimientos establecidos por la organización de productores en el reglamento del fondo rotatorio. Incluso llegando a los cobros prejurídicos y jurídicos.

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	4	No se ha logrado el cumplimiento de las metas de siembra, tasas de conversión, volúmenes de producción entre otros.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	3	No se han logrado obtener la concesión de aguas superficiales, permiso de vertimiento, tasas retributivas, ni el permiso para realizar explotación pesquera.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	5	Los niveles de empoderamiento y asociatividad se encuentran muy débiles.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	5	La operatividad del proyecto fue transferida correctamente, mas no así la empresarización.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	4	No se cuenta con una estructura organizativa consolidada.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	4	No opera el Comité directivo de la Alianza.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	2	La Alianza no se encuentra operando actualmente, no hay producción y no hay aliado comercial.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	5	No cuentan con estados financieros, sin embargo se llevan algunos registros contables, y no se interpretan adecuadamente para la toma de decisiones.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	4	No se cuenta con indicadores de gestión.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	5	Débil estructura gerencial
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.	1	No existen convenios de comercialización vigentes y la organización de productores no desea continuar con la figura de Aliado comercial.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	2	No existe producción.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	1	No existe aliado comercial
Calificación a la ejecución del IM	8	Los recursos del Incentivo Modular fueron ejecutados en sus totalidad de acuerdo al plan de inversiones de manera eficiente.
Calificación al aporte de los aliados (aportes de cofinanciación).	8	Todos los aliados aportaron de manera oportuna los recursos presupuestados en el plan de inversiones con el cual fue aprobada la Alianza
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio.	2	El Incentivo Modular no ha sido recuperado de manera eficiente, pues la situación actual demuestra que este se encuentra mayoritariamente en poder de los beneficiarios y no se cuenta con capital de Fondo Rotatorio.
Promedio Alianza	3.93	

*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)
CONTINUIDAD DEL MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA ALIANZA	<p>Al igual que en el monitoreo anterior, la siembra está suspendida desde finales de 2007, falta de recursos para la compra de alevinos y concentrados que permita reactivar la actividad productiva.</p> <p>Actualmente no se cuenta con beneficiarios que estén con actividad productiva de trucha.</p> <p>No se cuenta con Aliado Comercial, ni es de interés de la Organización de productores.</p> <p>No se cuenta con fondo rotatorio en funcionamiento.</p> <p>Existen nueve productores gestionando recursos ante banco agrario para reactivar la producción de trucha.</p> <p>No se cuenta con los recursos asegurados para hacer las inversiones requeridas para cubrir el cuadro de riesgo.</p> <p>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 gerenciales para llevar a cabo el desarrollo exitoso de la Alianza.</p> <p>No se cuenta con los requerimientos sanitarios para realizar una comercialización de manera autónoma</p> <p>Tasa de conversión de alimento a carne es de 1.6 y no de 1.3 kilos como estaba presupuestado en el estudio de preinversión..</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Los productores que a riesgo propio decidan</p>	<p>Realizar reunión del Comité Directivo de la Alianza para determinar la continuidad del monitoreo y seguimiento brindado por el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas y las recomendaciones a seguir posterior al retiro del MADR. Realizada en la presente visita de monitoreo; bajo la responsabilidad de Comité Directivo y OGR. De la cual se genera un acta donde se especifica las decisiones concertadas por los responsables mencionados. (Se anexa Acta).</p> <p>Entre las principales recomendaciones existen la recuperación del Incentivo Modular siguiendo los procedimientos establecidos en el reglamento de fondo rotatorio de ASOTRUBEL.</p>

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
		<p>continuar con las siembras, deben considerar un costeo y un estudio de mercado, pues vender mas puede implicar perder mas, así sean recursos propios</p> <p>No se logre recuperar la inversión del Incentivo Modular y perder lo que les queda en activos fijos y demás equipos.</p>	

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.

En la visita de monitoreo se indagó acerca de los avances realizados por la organización de productores desde la última visita de monitoreo, y se pudo constatar que no existían avances significativos al respecto; por lo tanto, nuevamente se realizó un comité directivo, se expuso la situación de la Alianza y el estancamiento en el cual se encuentra desde finales del año 2007 y la poca gestión realizada para cambiar la situación.

Se oriento a la Organización de productores para que considerara detenidamente la decisión de iniciar crédito bancario, toda vez que su capacidad de pago está comprometida con la devolución del incentivo modular, y con la necesidad de cubrir completamente el cuadro de riesgo, los permisos requeridos como lo son **concesión de aguas superficiales**, permiso de vertimiento, tasas retributivas y permisos para realizar la explotación pesquera; adicional a los requerimientos de carácter sanitario.

En todo caso deben considerar que si no están cubiertas todas las necesidades de inversión, el resultado podrá ser negativo; adicionalmente se les sugirió realizar una revisión de costos, tasas de conversión y mercado para evitar que el producir más, vender más, implique perder más.

En cuanto a la recuperación del Incentivo modular deben regirse por el reglamento del fondo rotatorio que fue aprobado por asamblea general de ASOTRUBEL.

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

El comité Directivo de la Alianza, no cuenta con Aliado Comercial, sin embargo el municipio de Belmira y la Secretaría de Agricultura departamental seguirán brindando acompañamiento a la organización de productores ASOTRUBEL; y orientando para el desarrollo de las gestiones que desde cada una de las instituciones pueda brindar.

El municipio y la Secretaría de Agricultura adelantaran y apoyaran a ASOTRUBEL en todos los aspectos que este al alcance de dichas instituciones para adelantar el convenio que se tiene propuesto para Empresas Publicas de Medellín.

- 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 OGR después de analizar el desarrollo del último año de la Alianza, y al identificar que desde hace un año no se cuenta con siembras de alevinos, sin comercialización, sin aliado comercial y sin fondo rotatorio activo, la filosofía del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas no se cumple, razón por la cual la conclusión final de la OGR, es el suspender el monitoreo y seguimiento a la Alianza en referencia.

-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):

La situación de la Alianza, evidencia que las metas propuestas en el estudio de preinversión y el plan de inversión presupuestado no se están cumpliendo y que en las condiciones actuales, después de un año de inactividad productiva y comercial y sin un horizonte razonablemente viable, no se alcanzaran, razón por la cual la OGR concluye que no es necesario continuar con el monitoreo y seguimiento de la Alianza en cuestión.