

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza	Fecha de Visita*		
	Día	Mes	Año
ALIANZA PRODUCTIVA PARA LA COMPETITIVIDAD DEL CULTIVO DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO	30	11	09

**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	FERSAIN ALCALDE TOQUICA																				
Número y año del convenio de alianza	Número			Año						2006											
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día	06		Mes		10		Año		2006											
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día	28		Mes		09		Año		2009											
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día	14		Mes		04		Año		2009											
Vigencia del POA de referencia	Mes	01		Año		2009		Mes	12		Año		2009								
Periodo al que corresponde el informe**	Día	03		Mes		10		Año		2009		Día	30		Mes		11		Año		2009
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día			Mes		09		Año		2007		Antigüedad de la alianza- Meses			26						
Organización de Productores a cargo de la alianza	Asociación Departamental De Plataneros y Productos Afines Musáceas Del Quindío.																				
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	Universidad La Gran Colombia																				
Otras OGA´s que han acompañado la alianza																					
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	CONVENIO VIGENTE CON PROPLAT. S.A. y PLANTO S.A.																				
Aliados comerciales retirados	C.I. DIDTRIBUIDORA COMERCIAL LAURAMAR LTDA., ESPECIAL EAT.																				

** 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
<p>Comité Directivo de Alianza</p>	<p>Universidad la Gran Colombia 30-11-09</p>	<p>MUSACEAS: Luis Darío Arango Luis Fernando Ospina Luis Fernando Arias Victoria Eugenia Rico Sabogal.</p> <p>Secretaría de Agricultura: Diego Mauricio Orozco. María Cristina Roncancio Claudia Milena Gómez.</p> <p>Universidad La Gran Colombia: Francia Milena Mejía. Coordinadora Proyección Social. Ximena Cifuentes, decana Ing. Agroindustrial</p> <p>Fersain Alcalde – OGR-</p>	<p>La citación a este comité directivo se realizo con una anterioridad de 8 días, la invitación fue realizada por la OP mediante correo electrónico y comunicación telefónica.</p> <p>No logro reunirse el quórum necesario para tomar las decisiones de la alianza, en su lugar se desarrollo una reunión informativa de la OGA para las personas asistentes.</p> <p>La OGA presento una información sobre el movimiento de los usuarios desde el inicio de la alianza hasta el mes de febrero del 2009, día en que la OGA y la OP remitieron a la OGR el listado definitivo de usuarios de la alianza.</p> <p>Adicionalmente se presento la información de tipo financiero con los recursos recibidos por cada uno de los beneficiarios, explicando la razón por la cual algunos de ellos recibieron menos de lo estipulado y otros recibieron más.</p> <p>La explicación dada por la OGA y la OP es que inicialmente se realizaba el diagnostico de las necesidades de cada uno de los beneficiarios, apoyados en la información suministrada por los técnicos, así se adquiría los insumos o equipos y los trasladaban a cada uno de los 6 municipios o a cada vereda y al momento de entregarlos al productor este se negaba a recibirlos, en estas condiciones era necesario dejarlos almacenados en alguna finca vecina o bodega en la cabecera municipal mientras el equipo técnico adelantaba la labor de concientización de dichos beneficiarios, cuanto esto no se lograba y antes de que los insumos se arruinaran las asociaciones en asamblea decidían a que beneficiario podían entregarles elementos adicionales, considerando su grado de compromiso con la alianza y su voluntad de pagar al fondo rotatorio.</p> <p>Durante esta reunión la OP manifestó que siempre estuvieron abandonados por el CDA, tanto que en los meses de febrero, marzo, mayo, julio, septiembre, octubre y noviembre no se logro reunir el quórum del CDA y a pesar de las comunicaciones emitidas desde la OP no se recibió ninguna opinión al respecto y no se manifestó ningún interés de continuar apoyando la alianza.</p> <p>La OP dio lectura a un oficio dirigido al secretario de agricultura del departamento con relación a uno de sus funcionarios, quien según la OP es quien está alentando a diferentes personas del municipio de Calarca a que</p>

			<p>presenten derechos de petición a las diferentes entidades acompañantes de la alianza y además desinformando con muy mala intención a los beneficiarios de la alianza de dicha localidad.</p> <p>Frente a esto el representante de la Gobernación, manifestó que dicho funcionario a esta fecha ya no contaba con contrato con dicho despacho, adicionalmente que la gobernación es absoluta concedora del proceso del desarrollo de la alianza y que conocen sobre el impacto positivo que esta genero en todo el departamento y que la alianza ha contado y contara en adelante con el apoyo de la gobernación.</p> <p>Frente a los reclamos presentados informa que la secretaria reconoce que esto está siendo alentado por un grupo de personas que no pertenecieron nunca al proyecto, que están siendo empujadas por alguien externo al proceso, quienes solo pretenden desestabilizar el proyecto y a sus beneficiarios, ahora que se están recogiendo los frutos de estos tres años de esfuerzos, lo que se evidencia en el mejoramiento productivo, en las opciones de comercialización y en la rotación de los fondos recaudados en el fondo rotatorio de la organización.</p> <p>La OGA y la OP informan que se sienten desilusionados con la asociación ASOFAMIAGRO, de la localidad de travesías en el municipio de Calarca, porque son ellos, los que han puesto más problemas y obstáculos al normal avance de la alianza y que la alianza en general se ha desgastado demasiado atendiéndolos, y por estar dedicándole tiempo y acompañando esta asociación, se ha desatendido a otras de la forma como debería y en las cuales pueden afianzarse procesos más serios y duraderos.</p> <p>Durante la reunión se manifestó la necesidad que tiene la Asociación MUSACEAS de un acompañamiento adicional, según las apreciaciones de la OGA y de la OP, en tres aspectos fundamentales:</p> <p>Un ingeniero agrónomo para la parte técnica –productiva, donde se incluyan las practicas de pos cosecha.</p> <p>Un profesional del área social que desarrolle un trabajo en este aspecto con las diferentes asociaciones, pero fundamentalmente con aquellas que no se comprometen decididamente con MUSACEAS y logre integrar las nueve asociaciones en torno a MUSACEAS en absolutamente todas las actividades.</p> <p>Y por ultimo un profesional en la parte administrativa y gerencial, que desarrolle estas habilidades en un grupo de productores de modo tal que puedan ellos solos seguir haciéndolo a futuro y que adicionalmente junto con todas las asociaciones deje estructurado y funcionando el fondo rotatorio de la Asociación.</p>
--	--	--	---

<p>Reunión con una base representativa de beneficiarios</p>	<p>Municipio de la Tebaida, sede: Alcaldía Municipal</p> <p>15-12-09</p>	<p>OP:</p> <p>Victoria Eugenia Rico Luis Fernando Arias, Lina María Robledo Gustavo Murillo Alba Lucia Murillo José Abelardo huérfano Gloria Ines Villegas Humberto Gamboa.</p> <p>OGR: Fersain Alcalde.</p> <p>Participaron de la reunión otros 10 agricultores miembros de la Asociación pero no beneficiarios de la alianza.</p>	<p>La visita se hizo de forma tardía porque los Agricultores manifestaron inconvenientes para reunirse y la reunión que había sido concertada inicialmente para el 30 de noviembre se cancelo en tres ocasiones. Finalmente solo se pudo hacer en esta fecha.</p> <p>Los beneficiarios manifestaron como logro de la asociación en su municipio el hecho de que anteriormente no había trabajo en grupo, no había agremiación y ahora trabajan unidos y se ponen de acuerdo para el desarrollo de las diferentes actividades no solo las de comercialización sino también otro tipo de actividades productivas. Se informa que han adquirido disciplina en los diferentes procesos del esquema productivo comercial y que ahora cuentan con una cultura administrativa.</p> <p>A pesar de esto se presentan algunas observaciones referentes al proceso comercial en donde los productores argumentan que es necesario abrir un mercado para las "segundas" dado que en la actualidad lo compradores no se comprometen con este tipo de calidades y exigen solo primeras o extras. Igualmente consideran que si bien reciben buena asistencia técnica, es necesario mayor presencia de los técnicos en la zona para que puedan hacer un seguimiento más permanente máxime cuando en el departamento se están incrementando los brotes de problemas sanitarios.</p> <p>Otra exigencia que presentan los productores es buscar el mecanismo para realizar el pronto pago al productor, pues en la actualidad tienen que esperar hasta 30 días para que les cancelen y así se les junta dos cortes y el pequeño productor no puede esperar, por esas razones en algunas ocasiones se ven obligados a venderle a algunos intermediarios que les cancelan de contado, obviamente a menores precios.</p> <p>Los beneficiarios identifican que aun hay falencias en el componente social de la organización MUSACEAS lo cual se evidencia en el hecho de algunas asociaciones no se sienten identificadas en MUSACEAS, y esto no les genera el compromiso en la intensidad que debe ser. Los beneficiarios manifiestan que es necesario fortalecer dicho aspecto.</p> <p>Se manifestó adicionalmente por los beneficiarios y la directora de la Unidad De Atención Agropecuaria del municipio, que hay un aumento progresivo del número de fincas con "moko", que en el municipio se han registrado ya 115 casos y algunos beneficiarios de la alianza están en intermediaciones de dichas fincas infectadas, por lo tanto se solicita a la organización MUSACEAS emprender acciones tendientes a atender dicha situación de forma preventiva pero inmediata y constante.</p>
--	--	---	--

			Finalmente los beneficiarios manifestaron su compromiso no solo con la asociación municipal sino con MUSACEAS contribuyendo de forma periódica con los aportes que deben hacer tanto para el sostenimiento de la organización como con el reintegro de los recursos al fondo rotatorio.
Reunión con la OGA	Sede Universidad la Gran Colombia 30-11-09	Victoria Eugenia Rico Luis Fernando Arias por la OP, Francia Milena Mejía y Ximena Cifuentes, por la OGA. Fersain Alcalde por la OGR.	<p>Durante este periodo la OGA y la OGR se reunieron en 6 ocasiones, la situaciones que demandaron este número de encuentros ha sido fundamentalmente el numero de derechos de petición que los diferentes entidades acompañantes de la alianza han recibido durante los dos últimos meses, y sobre la cual la OGR le ha solicitado tanto a la OGA como a la OP entregar toda la información y aclaración pertinente.</p> <p>La OGA había manifestado en el mes de agosto su interés de realizar la entrega de la alianza a la OP en el mes de diciembre, en este sentido la OGR en reunión sostenida con la OGA y la OP, entrego el día 21 de septiembre la información y dio la orientación sobre la Preparación del balance de acompañamiento y de implementación, labor sobre la cual la OGA ha estado trabajando en los dos últimos meses.</p> <p>De acuerdo con la información suministrada por la OGA, la labor se ha centralizado en el acopio de toda la documentación inherente al desarrollo y cierre de la alianza, la cual lamentablemente se encuentra dispersa en las diferentes asociaciones que integran MUSACEAS y que por tal razón es difícil agruparla rápidamente.</p> <p>La OGA manifiesta explícitamente su interés de entregar prontamente la alianza a la OP y que está orientando todo sus esfuerzos hacia este fin.</p> <p>Sin embargo, por instrucción de la OGR, la OGA reconoce que no puede hacer entrega de la alianza a la OP hasta cuando no quede absolutamente claro la forma como se dio el movimiento de beneficiarios durante la ejecución de la alianza con los debidos soportes de desistimiento de algunos y los soportes de ingreso de los nuevos, así como los incentivos entregados a cada uno de ellos.</p> <p>Durante el año 2008 posterior a una solicitud expresa realizada por la OGR a la OGA durante dos reuniones sucesivas, una de ellas con su representante legal, la OGA acopio un alto porcentaje de estos soportes, incluidos los pagares de todos los beneficiarios, lo cual fue verificado por la OGR en una de las visitas de monitoreo, sin embargo, así como lo reconoce la misma OGA, parte de esta documentación se extravió de la oficina de la OGA donde opera la sede de la alianza y en este orden de ideas, volver a recuperar toda esta información, ha sido la labor más dificultosa para la OGA en este periodo final</p>

			en el cual están preparando todo el balance final de acompañamiento y de implementación de la alianza.
Visita a predios u otras actividades de campo	14-12-09	Luis Fernando Ospina Luis Fernando Arias Luis Darío Arango Uriel Andrés Dávila de FRITOLAY Fersain Alcalde – OGR-	Se visito el predio del señor Luis Darío Arango, se evidencio que mantiene su explotación agropecuaria en buenas condiciones y acepta las recomendaciones que le da el técnico de la alianza aportado por MIDAS, sin embargo sugiere que debería recibir más visitas técnicas para que le hagan seguimiento a su cultivo, pues le teme fundamentalmente a los problemas sanitarios como el "moko". Dijo tener cerca de 3.5 Has de plátano, las cuales se encuentran asociadas con café, manifestó que últimamente ha perdido sitios productivos porque cuando consigue trabajadores para que le ayuden en la labor, muchos no saben hacerlas y le dañan las matas además que en este verano nadie se atreve a sembrar. Manifestó que toda su producción la entrega a la Asociación y que pacientemente espera a que le paguen pero esta es una situación que no le gusta y que si este aspecto no se resuelve el tendría que venderle a otra persona que le pague más rápido. Durante la visita estuvo presente el representante de la empresa FRITOLAY quien manifestó la intención de comercializar de forma directa con la asociación MUSACEAS y en este sentido su representante se encontraba realizando visitas a diferentes predios con el ánimo de observar y verificar los sistemas de producción y los diferentes volúmenes y calidades obtenidas.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

Metas del establecimiento productivo:

1. Aplicar programas de formación técnica para el incremento de la producción de plátano.
2. Implementar prácticas de poscosecha que involucren componentes de calidad en el producto final.
3. Implementar sistemas de aseguramiento de la calidad.

Metas productivas (Producción y productividad):

- Producir en promedio 18 toneladas de plátano por hectárea por año una vez se establezca la producción

Otras metas del Componente:

- Aumentar la densidad de siembra en cada uno de los predios de los agricultores hasta un equivalente de 80 Hectáreas

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

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:

De establecimiento o sostenimiento:

Durante el año 2008 la OGA manifestó que la meta de establecimiento se había cumplido al lograr que cada beneficiario contara en su unidad productiva con un área de 1.7 hectáreas sembradas en plátano.

Sin embargo se advirtió en su momento que la totalidad del área no se mantenía inmodificable dado que un buen número de sitios productivos se perdían constantemente por diferentes razones como: Problemas sanitarios, malas prácticas culturales, problemas ambientales (vendavales, granizadas, lluvia tempestuosa, etc.)

Dentro del POA construido por la OGA y La OP para el año 2009 no se incluyó una unidad de medida que hiciera referencia al área establecida, en su lugar se incluyó una unidad de medida referente al área en producción con el ánimo de obtener información del área precisa que era cosechada periódicamente.

De acuerdo con la información suministrada en el POA, debería, de acuerdo a lo programado, estar en plena producción un área de 1.7 has por beneficiario, lo que significa 243.1 Has para la Asociación, sin embargo en el POA se reporta, como realizado, un área en producción por beneficiario de 1.5 Has equivalente al 90% de su área sembrada, pues de acuerdo a la explicación de los técnicos, no toda el área sembrada se encuentra permanentemente en producción y adicionalmente continuamente se pierden sitios productivos que el beneficiario generalmente no repone de forma inmediata, máxime en periodos climáticos tan largos de sequía, como ha sucedido en el último año.

Esta información hace suponer entonces que efectivamente cada beneficiario cuenta a la fecha con su UPR, sin embargo en las visitas de monitoreo en campo, se encuentran beneficiarios que no alcanzan las 1.7 Has sembradas, la información que ha suministrado la OP y la OGA, es que cuando el agricultor pierde área productiva por diferentes razones, este no la recupera de forma inmediata, por las razones ya expuestas. Por solicitud de la OGR a la OGA, esta se encuentra consolidando toda la información del área real con la cual cuenta cada beneficiario de modo tal que cumpla con la UPR como fue informado al cierre del año 2008; de no ser así cuales son los planes que se han adelantado o se tienen proyectados para que el agricultor alcance y mantenga permanentemente su UPR.

Productivas (Producción y Productividad):

La OP, la OGA y el equipo técnico suministrado por MIDAS, coinciden en afirmar que la productividad se ha incrementado, lo cual se evidencia en pesos mayores por racimo, condición está en la que sobresalen algunas asociaciones, especialmente las ubicadas en la parte "de la cordillera", pero que en términos generales es una condición común para toda la alianza. Esta situación obedece también según algunos beneficiarios, a las condiciones climáticas de este año, un periodo seco prolongado, lo cual beneficia particularmente aquellas aéreas que se encuentran en un piso altitudinal mayor.

En contraposición a esta situación se encuentra a la asociación ASOFAMIAGRO, quien no demuestra avances al respecto, aun cuando reciben el mismo tipo de atención de las otras asociaciones.

De acuerdo con el POA se reporta una producción de 390 toneladas para el periodo octubre y noviembre, sobre una programación de 556 toneladas, lo cual equivale al 70% de la meta.

Durante la vigencia del POA se tenía programado un volumen de 3058 ton. De lo cual se obtuvo 2280 ton. De acuerdo a los estimativos de la Asociación, es decir el 74.5% de la meta, la explicación de los beneficiarios es que si bien sus promedios de peso por racimo han aumentado no tiene la totalidad del área en producción o no cuentan con todos los sitios productivos o plantas, por la condición que ya explicaba la OP y la OGA, pero además no muestran interés en recuperarlo y argumentan para esto los bajos precios del producto durante el año 2009.

Asistencia Técnica:

Durante la vigencia del POA se ha contado de forma permanente con dos asistentes técnicos de tiempo completo aportados por el programa MIDAS.

La OGA reporta 144 visitas de acompañamiento técnico para este periodo. Si bien el número de técnicos es suficiente para el número de beneficiarios, su labor se hace dispendiosa por el cubrimiento geográfico que deben realizar, pues deben cubrir 42 veredas en 6 municipios del departamento.

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.

Los niveles de producción se mantuvieron estables con respecto al periodo anterior. La meta de producción para la alianza no se ha alcanzado pese a los múltiples esfuerzos realizados por el equipo técnico y por las directivas de la asociación, pero de acuerdo con información de la OP los beneficiarios no mantienen la dinámica de siembras y de realización de las labores culturales de modo tal que sus producciones no se vean

afectadas y adicionalmente no reportan verazmente la información sobre sus producciones.

Si bien se reporta mejoramiento en la productividad por hectárea, la OP manifiesta que no todos los beneficiarios tienen en la actualidad la UPR porque cuando pierden sitios productivos no los recuperan inmediatamente y esto desde luego hace bajar los promedios de productividad adicionalmente algunos beneficiarios son particularmente díscolos con el proceso y desarrollan las acciones a su ritmo y no al ritmo que necesita la asociación.

Según las directivas de MUSACEAS el incremento en la producción del último periodo obedece a factores climáticos que han favorecido de un lado la ejecución de labores culturales y de otro a incrementado los pesos por racimo, pero temen que al llegar la temporada invernal las plataneras se atrasen nuevamente y los promedios bajen.

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:

Las Actividades del Plan de manejo ambiental de la alianza consignadas en el estudio de pre inversión ya fueron desarrolladas, Adicional a esto, dentro del plan ambiental propuesto en el POA para este año se tienen las siguientes:

- 1. Construir base de datos con número de predios que requieren pozos sépticos.**
- 2. Gestión ante las entidades para la consecución de los Pozos sépticos**
- 3. Gestión para conseguir material vegetal para Establecer Barreras rompe vientos y reforestación,**
- 4. Gestionar a nivel institucional recursos para disminuir valores de tasa retributiva**
- 5. Elaborar planes de abonamiento que Incluyan los abonos orgánicos, los abonos verdes y otros.**
- 6. Incentivar la compra o producción de semilla certificada entre los productores.**

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:

Si bien se desarrollaron las actividades planteadas en el POA para el año 209, estas se han limitado a gestiones de la OP ante las diferentes

entidades e instituciones del sector pero no se han materializado en hechos tangibles para la organización.

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.

Si bien la OP ha adelantado reuniones con las instituciones para obtener recursos y cooperación para el desarrollo de diferentes actividades, estas se han quedado solamente en gestiones y no se han materializado, por ejemplo se adelantaron reuniones para conseguir material arbóreo para barreras rompe vientos pero finalmente la OP no ha conseguido el material, frente a esto también falta organización al interior de las diferentes asociaciones, de modo tal que diagnostiquen la necesidad de material para cada predio.

Las gestiones para la construcción de pozos sépticos se adelantaron ante la CRQ pero igualmente deben de esperar hasta el próximo año para participar a través de la convocatoria de la entidad para acceder al fondo de reinversión por tasa retributiva. Y de las reuniones para incentivar la compra de material vegetal de plátano certificado solo se ha realizado el 25%, frente a esto se argumenta que con la problemática de "moko" en el departamento, los beneficiarios no adquieren semilla de otros lugares que no sea la de sus propios predios, condición que es aceptable, en este sentido la OP se reunió con funcionarios del ICA para visitar predios donde se esté produciendo semilla certificada sanitariamente.

Sin embargo en reunión sostenida con los beneficiarios estos han manifestado que el compromiso del ICA al respecto es muy bajo y que no tienen políticas claras al respecto. Ni preventivas ni de intervención en áreas ya infectadas.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

1. No de talleres de preparación del ejercicio comercial (jornadas grupales de formación en calidad del producto, procesos de poscosecha, logística y acopio).
2. No de convenios de comercialización firmados.

Metas de venta en valor y volumen:

1. Producción comercializable plátano (Toneladas)
2. Valor ventas de plátano (\$ millones)

De acuerdo a la información contenida en el estudio de Preinversión y en el convenio de la alianza, las metas comerciales que establece el Proyecto para el primer año de producción plantean una proyección de venta de la alianza por concepto de comercialización de plátano de 3.336 toneladas a un precio promedio esperado de \$356 / Kg. lo cual significa unos ingresos para la alianza de \$1.187.616.000. Consistente en la obtención de 278 toneladas mensuales de plátano para toda la alianza.

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:

Continúan desarrollándose los talleres de preparación del ejercicio comercial, dentro del convenio de emprezarización SENA – OGR, a la fecha se han desarrollado 2 capacitaciones en el mes de julio, 4 en el mes de agosto y 4 en el mes de septiembre, 5 en el mes de octubre y 1 en el mes de noviembre para un total de 16 reuniones de capacitación este año. En promedio han asistido 30 personas a dicha capacitación.

Respecto de la suscripción de contratos, MUSACEAS firmo uno con PROPLAT S.A. con una vigencia de seis meses, desde junio hasta noviembre, este se prorrogó por seis meses más; el plátano debe ser cosechado de 15 a 16 semanas, Con un precio pactado de \$530/Kg. Con una tolerancia de rechazo al 5% como máximo y un precio para plátano de rechazo de \$150/Kg.

El contrato con PLANTO S.A. venció el 30 de noviembre, y no se prorrogó, esta empresa ha dejado de obtener producto porque han disminuido sus compradores

La asociación ASOCAJETILLA tenía contrato con RIOPLAT S.A. hasta diciembre, este se prorrogó por seis meses más, con un precio pactado de

\$550/kg.

La única asociación que no comercializa dentro del esquema de la alianza es Asopragricola de la localidad de Buenavista, estos beneficiarios entregan el producto a intermediarios que les cancelan de contado o máximo a tres días.

La OP ha desarrollado durante este periodo tres reuniones con la empresa transformadora FRITOLAY con quien están ajustando un acuerdo comercial de largo plazo y se están considerando precios que están alrededor \$580 / kilo cuyo único requerimiento es que cada dedo tenga un peso superior a 280 gramos. El objeto tanto de FRITOLAY como de MUSACEAS es comercializar de forma directa sin las empresas intermediarias con las cuales se hacía anteriormente.

La OP Reporta para este periodo una comercialización así:

ASOCIACION	KILOGRAMOS	
	OCTUBRE	NOVIEMBRE
ASOPYCOPROASTOCAL	23000	25000
ASOPLABPI	27000	24000
ASOMUJAR	26000	25000
COSECHAR		
APROPLAM	22.000	21000
ASOPROORTEB	24000	25000
ASOCAJETILLA	47.000	46.000
ASOPRAGRICOLA		
ASOFAMIAGRO	26.000	28.000
TOTAL	195.000	194.000
GRAN TOTAL	389.000	KILOS

La OP no tiene información de las ventas de las asociaciones COSECHAR y ASOPRAGRICOLA porque se encuentran comercializando por fuera del esquema de MUSACEAS sin embargo estiman que entregan alrededor de entre 3 y 5 toneladas semanales.

Estas ventas representaron ingresos para las asociaciones del orden de los \$ 181.350.000 el promedio de precio por kilogramo una vez realizado los descuentos de la logística de comercialización son aproximadamente de \$465.

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.

Ha sido la junta directiva de la asociación, quien se ha apersonado de crear los mecanismos y buscar las mejores condiciones de mercado y comercialización, sin embargo la asociación sigue en busca de nuevos aliados comerciales que ofrezcan condiciones más beneficiosas para los agricultores según opinión de la OP. Se tienen grandes expectativas con la empresa transformadora FRITOLAY, quien ha manifestado un serio interés de hacer todo el proceso comercial con MUSACEAS. Adicionalmente la exigencia por presentación externa del producto no existe, porque todo es para transformación, solo se exige que los frutos tengan un peso superior a 280 gramos.

De acuerdo a información de la OP se tiene los siguientes precios de mercado ofrecido por los comercializadores:

CON PROPLAT S.A.

\$530/Kg. CALIDAD EXTRA

\$150 / Kg. CALIDAD SEGUNDA

Se admite hasta un 5% de tolerancia (hasta un 5% de segundas, respecto de los volúmenes recibidos como CALIDAD EXTRA)

CON RIOPLAT S.A.

Convenio actual:

\$550/Kg. CALIDAD EXTRA

Sobre la meta de comercializar 556 toneladas de plátano durante este periodo solo se alcanzo a comercializar a través de la alianza un volumen de 390 toneladas es decir solamente el 70%. El volumen de comercialización se mantuvo estable respecto del último periodo registrado, la meta final de la alianza sigue sin cumplirse, básicamente porque no hay compromiso de los beneficiarios de entregar la totalidad de la fruta para la Asociación.

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:

- Generar espacios para la consolidación de la visión del proyecto, de tal forma que los productores tengan una comprensión exacta del carácter empresarial del mismo a través de procesos de capacitación, deliberación e intercambio de experiencias y generación de conocimientos.
- Garantizar la consolidación de las asociaciones de los pequeños productores integrados en una organización de segundo nivel sobre la base de la asociatividad y la solidaridad.
- Fortalecer a la Asociación MUSACEAS quien representara a las 9 asociaciones vigentes de productores en aspectos agro-empresariales. La metodología empleada serán asambleas, giras, mesas de trabajo, y talleres; el componente educativo contará con el apoyo del SENA y la Universidad La Gran Colombia.

Dentro del nuevo POA se establecieron algunas actividades adicionales a aquellas que son propias del desarrollo empresarial de la alianza, estas actividades identificadas en el POA como ACTIVIDADES DEL PLAN SOCIAL son las siguientes:

1. ELABORAR PROPUESTAS DE FINANCIACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

- Gestión de recursos económicos ante entidades públicas, privadas del nivel regional, nacional e internacional. No. de propuestas
- Crear alternativas dinámicas para generar recursos propios.

2. CAPACITAR EN TEMAS RELACIONADOS CON EMPODERAMIENTO, COMPRESION Y MANEJO DEL FONDO ROTATORIO

- Conocer experiencias de otras asociaciones que manejan fondos rotatorios de manera adecuada
- No de Talleres de sensibilización y socialización de lo que es un fondo rotatorio, su utilidad y manejo a todas las asociaciones que hacen parte de Musáceas.
- Reuniones del comité de fondo rotatorio
- No de Informes sobre los logros, flujo de caja y manejo del fondo a todos los asociados de Musáceas.

3. SISTEMA DE MERCADEO

- Elaborar registros de costos de producción, volumen de producción, calidad, logística de transporte y comercialización
- Conocer modelos de mercado: bolsas de negocios, mercados alternativos,
- No de capacitaciones sobre mercadeo: estrategias, canales de comercialización, planes de mercadeo.

4. DISEÑAR SISTEMAS DE TRANSPORTE Y LOGISTICA

- Gestión para Conseguir centro de acopio para el plátano y productos afines
- Gestionar consecución de vehículos propios para el transporte del plátano.
- No de boletines comunicando e informando a las asociaciones sobre el estado de avance de las diferentes actividades

5. CAPACITACION EN MANEJO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

- Gestiona para conseguir la capacitación sobre: manejo contable, planeación y proyectos a la mayor cantidad de asociados posible

(30%), ley de contratación.

6. CAPACITACION EN EMPREZARIZACION CONVENIO SENA-MADR.

Metas del acompañamiento de OGA:

La meta establecida en esta área es administrar eficientemente el desarrollo del Proyecto en los aspectos técnicos, sociales, comerciales y financieros. Realizar acompañamiento administrativo, contable y gerencial a la Asociación y a sus órganos directivos.

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:

1. ELABORAR PROPUESTAS DE FINANCIACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS.

Al respecto la OP se ha reunido con entidades del orden gubernamental como alcaldías y gobernación con el ánimo de conseguir recursos que les permitan seguir brindando apoyo a los productores básicamente en aéreas de la asistencia técnica y del mercadeo. Así mismo se encuentran gestionando ante la gobernación una bodega en el centro de mercado de Armenia – MERCAR- en donde puedan acopiar toda la producción de la alianza y desde allí organizar toda la comercialización.

2. CAPACITAR EN TEMAS RELACIONADOS CON EMPODERAMIENTO, COMPRENSION Y MANEJO DEL FONDO ROTATORIO.

Este aspecto se abordó en el marco del proceso de emprezarización que adelanta el SENA pero no se ha desarrollado actividades adicionales, la OP solicitó al programa MIDAS para que los acompañe al respecto y los acerque a otras asociaciones que ya tengan esta experiencia.

3. SISTEMA DE MERCADEO.

Durante el periodo se desarrolló un taller orientado por el programa MIDAS en torno al manejo de registros de costos de producción, calidad, volúmenes de producción, transporte y comercialización.

Adicionalmente la representante legal de MUSACEAS participó en dos reuniones en la ciudad de Bogotá en ruedas de negocios con el ánimo de conseguir nuevos mercados para el producto.

4. DISEÑAR SISTEMAS DE TRANSPORTE Y LOGISTICA.

La OP ha adelantado gestiones ante las alcaldías y la gobernación para acceder a un centro de acopio centralizado que le permita manejar toda la producción de la alianza. Sin embargo a la fecha no han conseguido el lugar.

Como responsabilidades directas de la OGA estaba la emisión de dos boletines informativos o separatas técnicas las cuales fueron realizadas en los meses de agosto y septiembre. Los otros dos boletines, responsabilidad de la OP, fueron emitidos en este periodo con la colaboración de la OGA.

5. CAPACITACION EN MANEJO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

Durante el periodo se desarrolló una capacitación al respecto orientada por el programa MIDAS.

6. CAPACITACION EN EMPREZARIZACION CONVENIO SENA-MADR.

Mediante el convenio SENA, se han desarrollado 2 capacitaciones en el mes de julio, 4 en el mes de agosto, 4 en el mes de septiembre, 5 en el mes de octubre y 1 en el mes de noviembre. Durante el último periodo se abordó la siguiente temática:

- Administración de negocios
- Mercadeo y conceptualización del mercado
- Organización empresarial y plan financiero

La estructuración del plan de mercadeo se realizara a partir del mes de enero de 2010

Actividades adicionales de emprezarizacion:

A la fecha se han desarrollado las actividades relacionadas con administración de empresas impartida por el SENA.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

El proceso se ha desarrollado fundamentalmente con tres miembros de la junta directiva que trabajan conjunta y proactivamente, lo cual ha garantizado el cumplimiento de las actividades ya que frente al desinterés de la OGA asumieron la gerencia precozmente y con lo cual han estado absolutamente comprometidos.

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

La OGA no desarrollo el papel de acompañamiento a la OP, su labor se limito a permitir el funcionamiento de la alianza en las instalaciones de la institución y a un acompañamiento de solo algunas pocas horas a la semana. Durante el último periodo la OGA se ha dedicado al proceso de alistamiento del balance final de acompañamiento y de implementación de la alianza, la OGA había manifestado su interés de entregar la alianza a la OP en la primera semana del mes de diciembre pero no logro tener el proceso listo a esta fecha, se espera que lo haga en la segunda semana del mes de enero del próximo año.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

La asumieron desde el mes de noviembre del 2008 debido a la ausencia de la OGA. Y han desarrollado la gerencia de la alianza de manera adecuada de acuerdo a sus posibilidades. Sin embargo tienen falencias en diferentes aspectos frente a lo cual la OP han manifestado el interés de solicitar un acompañamiento adicional al PAAP. Básicamente en los aspectos de asistencia técnica, administrativa y de mercadeo y comercialización.

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 socio empresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

DE L ESARROLLO DELA S ACTIVIDADES Y CUIPLIMIENTO DE ESTAS METAS ES NECESARIO PRECISAR LO SIGUINTE.

- En lo referente al **Comité Directivo**, durante todo el año se ha percibido un desgaste sucesivo de los miembros del CDA los cuales se muestran renuentes a participar de las reuniones. Esto ha sido observado y comunicado a los miembros del CDA tanto por la OP como por la OGR, sin embargo no se recibieron respuestas o sugerencias al respecto. Los miembros del CDA no ven la alianza de MUSACEAS como una verdadera oportunidad de negocios para una Asociación, en la cual es necesario ser propositivos y participar activamente en su desarrollo y crecimiento, sino como un compromiso de reuniones institucionales adicionales que deben de atender pero sin compromisos reales. Adicionalmente se percibe un afán constante de que la OGA entregue la alianza a los productores y así el CDA librarse de esta responsabilidad de seguir dando acompañamiento, aunque la OGR ha sido clara en que las funciones del CDA no deberían terminar con la liquidación financiera de la alianza, sus miembros consideran que su función llega hasta ese momento. Lo que es claro a esta altura es que los miembros del CDA no tienen ningún compromiso con el cierre adecuado de este proceso, resultado de esto es que el balance de CDA realizados en el año, no pasa de cinco reuniones, en los otros meses no fue posible reunir el quórum pese a repetidas invitaciones tanto de la OP como de la OGA. Inclusive de la OGR.

Frente al logro de los objetivos del componente social del proyecto en lo referente a generar espacios para la consolidación de la visión del proyecto, de tal forma que los productores tengan una comprensión exacta del carácter empresarial del mismo a través de procesos de capacitación, deliberación e intercambio de experiencias y generación de conocimientos. Si bien se dieron durante los tres años de ejecución de la alianza todas las capacitaciones consideradas para tal fin y como resultado de esto se logro el desarrollo organizativo de algunas asociaciones municipales y se logro el acercamiento de estas a MUSACEAS como organización que las agrupa, quedan aun otras asociaciones, dos o tres, con las cuales el trabajo ha sido particularmente dificultoso y desgastante como lo afirma la misma OP y la OGA , definitivamente con ellos consideran algunos se perdió el tiempo.

El objetivo de Garantizar la consolidación de las asociaciones de los pequeños productores integrados en una organización de segundo nivel sobre la base de la asociatividad y la solidaridad no se ha consolidado a la fecha, como ya se explico quedan algunas asociaciones que no se sienten identificadas en MUSACEAS por diferentes razones, incluso diferencias de tipo personal o entre comunidades de las diferentes veredas o municipios. Frente a esto se hace absolutamente necesario un trabajo adicional al respecto, desde el inicio de la alianza se sabía, y era uno de los riesgos identificados en preinversión, que la labor social con este número de beneficiarios tan disimiles en su cultura, en sus intereses y en su "modus vivendi", generaría deserciones, desintegración o retrasaría el proceso de integración de las diferentes asociaciones en torno a MUSACEAS. Evidentemente la gestión de integración de las asociaciones no se ha consolidado y al respecto es necesario un trabajo puntual dirigido a aquellas asociaciones mas disimiles.

El fortalecimiento de la Asociación MUSACEAS, en aspectos agro-empresariales, quien representa a las 9 asociaciones vigentes de productores se consigue en la medida que se fortalezcan y se desarrollen proceso integrales de asociatividad con las organizaciones municipales. De hecho una visión actual de la OP y de la OGA es que la alianza puede contar indistintamente con 6 organizaciones que son quienes han asumido los diferentes compromisos y se sienten parte de la organización MUSACEAS. Con las restantes es necesario continuar trabajando en pro de su organización y participación en MUSACEAS o incluso como se ha sugerido en diferentes espacios, marginarlas del entorno de la organización musáceas del Quindío, pues el accionar con ellas es desgastante, dispendioso e infructuoso.

De acuerdo con esto se encuentra pertinente la solicitud que ha hecho la OP de poder contar con un acompañamiento social adicional mínimo

durante un año más con el fin de superar estos inconvenientes, los cuales además son propios de este tipo de dinámicas en donde se involucra un número elevado de personas con tantas diferencias en sus percepciones socio- empresariales.

El objetivo según lo ha manifestado la OP es que el profesional seleccionado trabaje puntualmente aspectos organizacionales con las asociaciones que presentan mayores inconvenientes en su organización interna y las vincule en el corto plazo a la estructura de MUSACEAS, la cual a su vez debe de ser sometida a un proceso de reingeniería organizacional y empresarial labor que será desarrollada también por dicha persona y cuyo objeto es que las nueve asociaciones encuentren en MUSACEAS el espacio que ellos perciben como la opción de organización empresarial que quieren y se imaginan cuando deciden organizarse como grupo, obviamente de una manera concertada entre las 9 asociaciones del departamento, sin embargo la OP ha manifestado que dicha labor debe estar orientada también a identificar claramente que tipo de asociaciones quieren seguir participando de la estructura de alianza y aquellas con las cuales es definitivamente difícil el proceso entonces solicitar su retiro de forma concertada, de modo tal que no socaven o erosiones lo que se ha logrado con las demás organizaciones y con MUSACEAS.

5. COMPONENTE FINANCIERO

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

Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

Aportantes a la alianza	Meta	Desembolsado	% cumplimiento	Observaciones
Ministerio de Agricultura - Incentivo modular	\$ 670.537.000	\$ 610.743.891	91%	Recursos dirigidos a la compra de insumos, análisis de suelos, asistencia técnica, inversiones en infraestructura (reservorios, sistemas de riego y bodegas almacenamiento de semilla), administración de la OGA, Plan de Manejo Social y Plan de Manejo Ambiental. Los recursos del I.M. ya fueron ejecutados en su totalidad. Se descontaron \$59.793.108 correspondiente al I.M. De 14 beneficiarios que salieron de la alianza por diferentes razones.
Productores	\$ 814.084.000	\$ 1.487.179.187	183%	Representado en mano de obra y semilla.
Departamento del Quindío	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	100%	Recursos establecidos para el transporte de insumos. Ejecutado en su totalidad.
Municipio de la Tebaida	\$ 12.502.000	\$ 16.300.000	130%	Recursos destinados para la Plan de Manejo Ambiental, asistencia técnica e insumos. Ejecutados en su totalidad.
Municipio de Montenegro	\$ 12.502.000	\$ 8.300.000	66%	Recursos destinados para PMA, asistencia técnica e insumos. El recurso restante lo aportara en asistencia técnica de acuerdo a compromiso asumido con la OP.
Municipio de Pijao	\$ 12.502.000	\$ 13.342.000	107%	Recursos destinados para PMA, asistencia técnica e insumos, ejecutados en su totalidad.
Municipio de Buenavista	\$ 12.502.000	\$ 12.502.000	100%	Recursos destinados para PMA, asistencia técnica e insumos, ejecutados en su totalidad.
Municipio de Calarca	\$ 12.502.000	\$ 12.502.000	100%	Recursos destinados para PMA, asistencia técnica e insumos, ejecutados en su totalidad.
Municipio de Armenia	\$ 12.502.000	\$ 12.502.000	100%	Recursos destinados para PMA, asistencia técnica e insumos, ejecutados en su totalidad.
Aliado Comercial (SPECIAL EAT.)	\$ 116.600.000	\$ 0	0%	Recursos destinados para insumos y asistencia técnica, RECURSO NO APORTADO
OGA Universidad La Gran Colombia	\$ 20.000.000	\$ 50.650.000	253%	Recursos destinados para Administración como Organización Gestora Acompañante.
SENA Regional Quindío	\$ 53.663.000	\$ 55.263.000	103%	Recursos destinados para apoyo a la asistencia técnica, y la ejecución de los planes de Manejo Ambiental y Social. Desde el mes de julio aporte al proceso de emprezarización.
TOTAL	\$ 1.759.896.000	\$ 2.289.284.078	130%	

La ejecución del I.M. se termino el pasado mes de agosto, la alianza está a la espera de la notificación de parte de FIDUCOLDEX de la liquidación financiera de la alianza.

El Programa MIDAS está realizando acompañamiento a los planes técnico, social y ambiental y se estima un aporte para el año 2009 por valor de \$56.700.000, a la fecha se ha realizado un aporte por \$ 51.975.000. durante el año y un acumulado total de \$85.000.000

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

La destinación reglamentada en el fondo rotatorio es:

- Insumos
- Efectivo para mano de obra
- Herramientas y equipos.

Las metas planteadas en lo sucesivo es recaudar entre seis y siete millones de pesos mes a mes, durante el primer año.

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:

Sigue pendiente el municipio de Montenegro a la fecha ha hecho aportes por un valor de \$ 8.300.000, según la OP asumió un compromiso de dar el resto de aportes en asistencia técnica, pero no se ha dado a la fecha.

El aliado comercial finalmente no apporto los recursos con los cuales se había comprometido.

No ha habido gestiones para recursos adicionales.

Eficiencia en el uso de los recursos:

La totalidad de los recursos con que contaba la alianza se terminaron de ejecutar el pasado mes de agosto, es necesario aclarar que finalmente los aportes con los que se había comprometido el aliado comercial nunca se entregaron y este se aparto tempranamente de la alianza

Ahora la asociación debe empezar a trabajar con los recursos que se han depositado en el Fondo Rotatorio, la labor que debe emprender la OP es buscar los mecanismos para agilizar el recaudo de estos dineros. Y empezar su rotación de forma eficiente, al respecto la OP y la OGA ha manifestado la necesidad de tener un acompañamiento adicional con un profesional que tenga experiencia en el manejo de estos mecanismos e ilustre a las diferentes asociaciones al respecto y deje operando el fondo rotatorio para la organización.

Consolidación del Fondo Rotatorio:

Ya está reglamentado, con cuenta abierta a nombre de MUSACEAS.

A la fecha se ha reintegrado al fondo rotatorio de MUSACEAS un valor de \$ 23.791.585 de los cuales \$14.528.000 los ha aportado la asociación APROPLAM. Durante este periodo la Asociación ASOPROORTEB entrego al fondo rotatorio de Musáceas cerca de \$4.000.000 y Asofamiagro entrego \$2.168.150

De acuerdo con información de la OP las asociaciones vienen recogiendo el dinero de reintegro al fondo pero no se deciden a consignarlo a MUSACEAS. De acuerdo con la información de MUSACEAS las diferentes asociaciones han recogido los siguientes montos destinados al fondo rotatorio pero los tienen en sus cuentas individuales.

Financiamiento Adicional:

LA OGA ha aportado recursos adicionales a lo pactado inicialmente. A la fecha consideran una ejecución de \$50.650.000 es decir \$ 30.000.000 adicionales.

El programa MIDAS ha aportado recursos, desde el mes de junio de 2008 y hasta el mes de noviembre de 2009 en asistencia técnica, asistencia al PMA y al PMS, para un gran total de \$85.000.000.

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 total a la fecha es \$ 2.289.284.078 representado fundamentalmente por los aportes de los productores, aportes de las diferentes instituciones y el programa MIDAS.

Estado del Fondo Rotatorio:

El fondo rotatorio ya ha logrado acopiar la suma de \$ 23.791.585, si bien el proceso se dinamizo al inicio del año, durante el periodo junio-septiembre las diferentes asociaciones se relajaron al respecto y el nivel de recaudo no se movió, sin embargo en el último periodo octubre-noviembre los beneficiarios reiniciaron la dinámica de aportes, la OP manifiesta que las asociaciones iniciaron el reintegro de los recursos y adicionalmente siguen recolectándolos pero los tienen en las cuentas individuales de cada asociación.

La OP ni la OGA entregaron información sobre los recursos que reposan en las cuentas de las diferentes asociaciones.

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

Concepto	Calificación (1-10)*	Observaciones
1. Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo	9.0	Es necesario desarrollar actividades de seguimiento que permitan incrementar la productividad
2. Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	7.5	Las diferentes actividades se han quedado en gestiones paro no se ha materializado nada para la organización
3. Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	8.5	Sigue siendo importante todo el acompañamiento social adicional que pueda dársele a la alianza con el ánimo de consolidar los niveles asociativos de las diferentes agrupaciones de agricultores.
4. Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	7.0	La OP asumió tempranamente la gerencia. La OGA se distancio de sus responsabilidades para con la alianza. La gerencia la desarrolla un beneficiario. Pero necesita acompañamiento adicional.
5. Calificación consolidación socio empresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	7.0	La OP ha realizado grandes esfuerzos y ha logrado consolidar diferentes procesos, productivos, comerciales, organizacionales, pero aun así la estructura organizacional y empresarial de MUSACEAS es frágil. Es necesario resaltar que no hubo un buen acompañamiento de la OGA. Al respecto se demanda acompañamiento adicional.
6. Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	5.0	El consolidado del año es precario, de 12 CDA programados solo se logro reunir quórum en 5 ocasiones, no hay interés al respecto.
7. Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	6.5	Se requiere un acompañamiento socio empresarial adicional Se necesita generar un mayor compromiso por parte de algunas asociaciones para fortalecer realmente a MUSACEAS.
8. Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día)	8.5	La OGA entrego un programa contable a la asociación. La OP junto con un contador público está ingresando toda la información de los beneficiarios a la base de datos.
9. Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	7.0	Este tipo de herramientas es visto como una carga adicional al desarrollo del proceso productivo comercial, y durante los dos últimos periodos se le ha prestado muy poco interés.

10. Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	7.0	La gerencia de la alianza fue asumida por la OP y esta lo ha hecho de forma notable teniendo en cuenta sus múltiples limitaciones. Sin embargo la OP ha solicitado acompañamiento adicional en este aspecto.
11. 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.	8.0	Los convenios de comercialización se vencieron en el mes de noviembre se prorrogó durante seis meses más con RIOPLAT y con PROPLAT Y están involucradas en este esquema 7 asociaciones. Se están adelantando contactos con FRITOLAY.
12. Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	7.0	El nivel de entrega de producto de las asociaciones a musáceas se ha mantenido en los últimos 4 meses
13. Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	7.0	Los aliados comerciales cumplieron sus compromisos y han prorrogado los convenios de comercialización excepto PLANTO S.A. por asuntos internos.
14. Calificación a la ejecución del IM.	10	Ya se ejecuto la totalidad del I.M. desde el mes de agosto.
15. Calificación al aporte de los aliados (aportes de cofinanciación).	9	El municipio de montenegro solo apporto el 66% de los recursos con los cuales se había comprometido igualmente el aliado comercial inicialmente planteado no hizo los aportes con los cuales se comprometió para con la alianza. Los otros aportantes lo hicieron cumplidamente y algunos aportaron más de su compromiso inicial.
16. Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio	4	En el último periodo se volvió a reactivar el recaudo de los recursos, a la fecha se ha recuperado el 36% de los recursos del fondo rotatorio planeado. Sin embargo hay asociaciones que están recuperando los recursos y los tienen en sus cuentas individuales, pero no los transfieren a musáceas.
Promedio Alianza	7,3	

**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)
<p>SOCIOEMPRESARIAL Y DE GERENCIA:</p> <p>REALIZACIÓN DE CDA</p> <p>CAPACITAR EN TEMAS RELACIONADOS CON EMPODERAMIENTO DE LA OP, COMPRENSION Y MANEJO DEL FONDO ROTATORIO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El balance del año para las reuniones d CDA es precario solo se reunieron 5 veces de 12 planeadas. 2. El acompañamiento de la OGA a la alianza sigue siendo deficiente, su compromiso en la actualidad se centra en la recopilación de información para desarrollar el proceso de liquidación. 3. Se hace necesario un acompañamiento socio empresarial para la asociación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El CDA se encuentra agotado con el proceso y no participa de las decisiones, muchas debilidades de la alianza y situaciones problemáticas que se han presentado obedecen precisamente a la falta de interés del CDA. 2. La junta directiva de MUSÁCEAS se encuentra agotada por la exigente labor que ha tenido que desarrollar con las diferentes asociaciones. Sin embargo manifiesta que se liberan un poco de presión si no tienen que asumir las responsabilidades que tenía la OGA y si ha futuro se ocupan básicamente de los componentes productivos y comerciales. 3. La asociación no tiene acompañamiento de la OGA, si no se apoya con un proceso socio empresarial adicional puede presentarse desistimientos de parte de beneficiarios o incluso de asociaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LA OP, LA OGA Y LA misma OGR han realizado comunicaciones al CDA para que participen activamente en las reuniones, al parecer sus miembros solo están a la espera de que la alianza sea liquidada para liberarse de dicho compromiso. No han manifestado ningún compromiso con la alianza. 2. La OGA y la OP están trabajando en pro de realizar prontamente el balance final de acompañamiento e implementación y de realizar la entrega oficial de la alianza a la OP. La alianza está en su etapa final, el acompañamiento adicional de la OGA ya no es necesario y además ni la OGA tiene interés de hacerlo ni la OP de estar más tiempo al lado de LA Universidad. 3. La junta directiva de musáceas se ha reunido con representantes de diferentes asociaciones para identificar aquellos aspectos en los cuales demandan apoyo para fortalecerse como organización identificando básicamente tres, apoyo técnico social y gerencial. <p>En el aspecto social la OP se ha apoyado en el acompañamiento que en este aspecto brinda el programa MIDAS, del cual tienen muy buenas impresiones y han solicitado que se les siga brindando este acompañamiento durante el año siguiente.</p>

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
<p>FINANCIERO:</p> <p>REINTEGRO DEL INCENTIVO MODULAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Del fondo rotatorio solo se ha logrado recuperar el 36% de la meta planteada. • Los recursos se están deteniendo en las diferentes asociaciones y no se trasladan a MUSACEAS. Esto amerita un trabajo social intenso por parte de todos los actores de la alianza. 	<p>El fondo rotatorio no cuenta con recursos suficientes para oxigenar financieramente la alianza ahora que se termino de ejecutar todos los recursos de los cofinanciadores.</p> <p>No todas las asociaciones están comprometidas con el reintegro de los recursos de una forma permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La junta directiva de la asociación ha realizado el trabajo de ir a cada una de las asociaciones para incentivar el proceso de recuperación del fondo rotatorio y ha manifestado que continuara desarrollando la labor constantemente. Se había propuesto una meta con corte a noviembre, para lograr el recaudo de los dineros que reposan en las diferentes asociaciones, y efectivamente se logro de forma parcial acopiar algunos recursos de algunas asociaciones, pero hace falta que esta actividad se dé más dinámicamente. • La OGR se ha reunido con beneficiarios de la alianza para tocar este tema exclusivamente. • La OP ha solicitado acompañamiento adicional en el aspecto socio empresarial para que los apoyen también el proceso de estructuración y funcionamiento del fondo rotatorio.
<p>AGRONEGOCIO:</p> <p>Desarrollo de la actividad comercial.</p> <p>Producción comercializable plátano (Toneladas)</p>	<p>No se ha logrado comercializar la totalidad de la producción a través de la alianza.</p>	<p>Los beneficiarios no entregan la totalidad de la producción a musáceas porque dentro de los acuerdos comerciales los compradores pagan a 20 días y ellos exigen pagos de contado. Adicionalmente han manifestado inconformismo por el hecho de que ahora tienen más problemas para vender las segundas calidades</p>	<p>Al respecto la OP ha trabajado con algunas asociaciones recibiendo el producto y pagándoles de contado con recursos del fondo rotatorio, este esquema ha funcionado y han mantenido un buen volumen de entrega de producto durante los últimos 4 meses, pero igual la falta de recursos hace que MUSACEAS no pueda hacer esto con todas las organizaciones, adicionalmente porque deben de esperar casi 30 días a que los aliados les cancelen, al respecto la OP está adelantando gestiones con otros aliados comerciales de forma tal que puedan mejorar no solo los precios de comercialización sino los tiempos de pago.</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 decidía, desfase en la ejecución del plan previsto, efecto de otras metas no cumplidas con las cuales se relaciona directamente. 3) consecuencias, efectos concretos o riesgos para el alcance de las metas del POA o de la alianza Riesgos identificados y valorados como de impacto moderado a alto. 4) planes de acción concertados entre OGR y Ejecutores (OGA, OP y CDA) para mitigar riesgos o para corregir las situaciones problemáticas descritas. Indicar la fecha de inicio del plan y los

responsables directos de su ejecución. Si el plan está debidamente concertado con ejecutores y existe OGA, es de obligatorio cumplimiento por parte de ésta última. Si se trata de un plan propuesto por la OGR y pendiente de concertar, indicar tal situación en el cuadro especificando fecha límite para la concertación.

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

- La OGR ha asumido el papel de asesoramiento a la OP, debido a la poca participación de la OGA en este proceso.
- La OGR ha mantenido un canal de comunicación abierto y expedito con todos los actores de la alianza, especialmente con la OP a través de su junta directiva.
- La OGR ha mantenido constante comunicación con la junta directiva de la OP para mantener actualizado el POA y para que sea asumido por la OP como instrumento de gestión y control sin embargo este representa una carga adicional para ellos y en el último periodo se entregó de forma extemporánea.
- Así mismo se les ha asesorado permanentemente en los temas pertinentes del proceso de liquidación de la alianza dado que ya se terminó de ejecutar los recursos, incluido el I.M.
- Durante este periodo la OGR estuvo reunido en repetidas ocasiones con la OP y con la OGA orientando la organización de toda la documentación de la alianza con ánimo de hacer la liquidación y así mismo de tener toda la documentación que soporte el movimiento de los beneficiarios y el incentivo entregado a cada uno de ellos.

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

Durante el año el CDA se reunió solo en 5 ocasiones, de las doce que debería reunirse, definitivamente su participación y el interés con la alianza se desdibujó con el tiempo, al parecer solo esperan el proceso de liquidación para liberarse de la carga adicional que les representa las reuniones periódicas.

- 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.

En este momento la OGA se encuentra trabajando en la organización de documentos con el fin de agilizar el procedimiento de entrega de la alianza a la OP y proceder así a la liquidación.

La universidad Gran Colombia NO ACTÚA como OGA de la alianza, su accionar se ha limitado a un acompañamiento de no más de tres horas a la semana según información de la OP. Y a permitir el funcionamiento de la asociación en las instalaciones de la Universidad.

El desarrollo de las actividades del POA ha sido orientado por la OP. En este sentido la OGR ha debido entrar permanentemente en comunicación con la OP para conocer acerca del desempeño de la alianza durante el último periodo.

-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):

A esta altura del proceso pueden evidenciarse los siguientes aspectos:

1. La consolidación del proceso organizacional con las diferentes asociaciones se ha hecho por los esfuerzos de la OP, fundamentalmente por algunos miembros de su junta directiva y de algún modo por la presión ejercida desde la OGR, argumentada en la suspensión de la alianza.
2. Del mismo modo el proceso comercial se consolidó gracias al esfuerzo de la Asociación MUSACEAS, quien siempre se ha apersonado de buscar mejores opciones de mercado y de agrupar a las asociaciones para cumplir dichos compromisos.
3. El componente técnico fue asumido por el programa MIDAS desde el segundo semestre del año 2008 y esto oxigenó la alianza y se alcanzaron logros importantes al respecto que se vieron reflejados en otros aspectos de la alianza como el organizacional y comercial.
4. El aporte técnico por parte de las alcaldías se hizo a cuenta gotas, que provocó más desilusión en los beneficiarios que logros reales. Tanto que aún queda un municipio sin completar su aporte.
5. El aliado comercial incluido en el convenio de alianza jamás asumió el compromiso pactado, participó en algunos CDA por citación expresa de la OGR o de la Secretaría de Agricultura, después de esto se apartó definitivamente de la alianza.
6. Esta situación hizo que la OP asumiera rápidamente el papel de concertar compromisos comerciales con otros aliados con los cuales pudieran firmar convenios que beneficiaran las dos partes.
7. La OGA jamás entendió el papel que debía jugar en el esquema de la alianza, nunca tuvo un papel protagónico o proactivo en el desarrollo de la misma, su participación se limitó a brindar un espacio físico para que la asociación MUSACEAS actuara. Durante el desarrollo de la alianza tuvo al frente 5 coordinadores para la alianza y obviamente con el conocimiento parcial del proceso que tenía cada uno de ellos poco podían aportar al buen desempeño de la misma.
8. En este momento la OGA se encuentra organizando toda la información de la alianza con el fin de poder hacer la entrega oficial a la OP. Esta labor se les ha dificultado porque como lo reconoce la misma OGA varios documentos se han extraviado de la oficina.
9. El CDA perdió todo el interés en la alianza y no asume la responsabilidad que tiene con el proceso, sus miembros no se hacen presentes en las reuniones de comité y no brindan ninguna explicación al respecto.
10. La estructura de la alianza con tantas asociaciones, con el grado de dispersión geográfico y con intereses tan disímiles entre sus asociados ha dificultado todos los procesos, desde los organizacionales al interior de cada asociación, hasta los productivos y comerciales. Este es un aspecto que no es fácil corregir en periodos cortos de tiempo y se necesita un lapso mayor para consolidar todos los procesos.
11. Aun así hay importantes logros como el hecho de que 6 asociaciones estén comercializando de forma permanente a través de MUSACEAS, que se logren acopiar cerca de 190 toneladas de producto al mes, que hayan logrado precios estables durante el año y mejores que los promedios del mercado.
12. Pero es necesario seguir trabajando con dichas organizaciones y en este sentido se hace importante poder brindarle un

acompañamiento adicional a MUSACEAS en los aspectos que ellos ha identificado como medulares: acompañamiento en los componentes técnico productivo, socio empresarial y en el área administrativa y gerencial.