

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza - Nombre en el convenio de alianza	Fecha de Visita*		
SOSTENIMIENTO DE 100 HECTÁREAS DE CAÑA Y ADECUACIÓN DEL BENEFICIO PARA EXPORTACIÓN CON 51 PRODUCTORES DEL MUNICIPIO DE FRONTINO.	Día	Mes	Año
	22	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	MARIBEL ACEVEDO ARISMENDY.											
Número y año del convenio de alianza	Número			047-06			Año			26/01/2006		
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día	11		Mes	11		Año	2005				
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día	11		Mes	09		Año	2007				
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	25	Mes	09	Año	2009	Día	22	Mes	02	Año	2010
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	27	Mes	04	Año	2006	Antigüedad de la alianza- Meses			45		
Organización de Productores a cargo de la alianza	EMPRESA COMUNITARIA AGROPECUARIA ECA GANAGRO EL TABLAZO											
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	NO TIENE OGA											
Otras OGA's que han acompañado la alianza	FEDEPANELA											
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	NO TIENE ALIADO COMERCIAL											
Aliados comerciales retirados	GRANOS VIBORAL											

** 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
Asamblea de socios	Finca Tablaito Instalaciones de la ECA Ganagro el Tablazo Febrero 22 de 2010	31 socios beneficiarios de la Alianza. Norberto Usuga- Representante Legal Gloria palacio- Midas Jhon jairo Bustamante- Midas. Maribel Acevedo A. OGR	La alianza no cuenta con Comité Directivo, se realizan reuniones mensuales de la Junta de Socios de la Empresa y hacen reuniones de Asamblea General también con periodicidad casi mensual. En esta reunión se evaluó cada componente. En el componente técnico se evaluó el cumplimiento de metas de renovación, producción, rendimientos y porcentaje de extracción de jugos, así como el compromiso de los productores de atender las recomendaciones dadas. Igualmente se habló del tema comercial, de mercados y también del tema social donde se presentó el principal problema dado la falta de compromiso de algunos productores y el mal trato que se realiza de los órganos de dirección que se hace, pues es factor común el que no se respete las diferentes figuras administrativas bajo las cuales funciona la empresa. Se habló de la recuperación del IM y la necesidad de evaluación económica de la empresa para de esta forma buscar salida a la crisis actual. Se comprometió la búsqueda de asesoría administrativa y económica para ver la situación real de la empresa y así poder proponer alternativas de salida a la crisis actual.
Visita a predios u otras actividades de campo	Finca Tablaito Instalaciones de la ECA Ganagro el Tablazo Febrero 22 de 2010	Jairo Bustamante (Midas) José Roberto Borja- Presidente OP. Gloria Palacio (Midas) Maribel Acevedo (OGR Codesarrollo)	En el recorrido por el trapiche se observó un bajo abastecimiento de caña, un horno deficiente, un molino recién reparado en sus masas, con inversión realizada desde la misma empresa con recursos del IM; sin embrago no se ha podido calcular el real porcentaje de extracción de jugos al presentarse estos por debajo de lo promediado, debido, según el técnico a la época de verano, la cual no ha permitido verificar efectivamente esta actividad cual se calcula en 57%, es decir menor que la calculada en la visita anterior, También se observó el mal estado del encierro de la zona de moldeo, la cual fue arrasada por un vendaval, quedando totalmente desprotegida de las plagas que la rondan. Se informó del mal funcionamiento de la caldera la cual expele emisiones de aire contaminadas, trasladando dicha contaminación al producto final. Igualmente se observó el mal estado del horno, el cual presenta arreglos con barro en su estructura; se observa las pailas en pésimo estado físico, presentando desgastes evidentes al ser material no en acero inoxidable. Se observó el mal manejo de aguas residuales las cuales terminan en las fuentes de agua. Se informa de que el agua para el trapiche es tomada del río al cual se vierten los sedimentos de familias con viviendas más arriba del trapiche. Se observó el mal estado de encierro de la sala de proceso la cual está al aire libre permitiendo el ingreso de agentes externos contaminantes.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

Metas del establecimiento productivo: <ul style="list-style-type: none">• Sostenimiento de 100 hectáreas de caña mediante labores culturales continuas• Renovar lotes de 20 ha. por año a partir del año 3 del proyecto, de acuerdo a la antigüedad del cultivo. (a los 5 cortes).• Beneficiar el 75% de la caña anualmente.
Metas productivas (Producción y productividad): <ul style="list-style-type: none">• Aumentar los rendimientos de caña en 20 ton/ha. (pasando de 70 ton/ha a 90 ton/ha)• Aumento en el % de extracción del jugo en 6 puntos, pasando de 55% a 61%.• Aumento en la producción de panela en 3.3 ton/ha, pasando de 7.7 ton/ha a 11 ton/ha.• Producción de 1.100 toneladas de panela anualmente.
Otras metas del Componente: <ul style="list-style-type: none">• Adecuación, mejora y compra de equipos para el transporte y beneficio de la caña y producción de la panela• Visitas técnicas periódicas.

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: <p>De establecimiento o sostenimiento: En los últimos 24 meses se han renovado 40 hectáreas, cumpliendo con la meta anual de la Alianza de 20 hectáreas/año. Esto se ha realizado a pesar de contar con un mercado deprimido con precios bajos y por ende bajos ingresos que les permita realizar renovaciones programadas, cuyo costo/ha asciende a 4.2 millones, además de contar con cultivos con 5 y hasta 6 cortes, con cepas viejas que ya no justifican inversión de fertilizantes. El manejo del cultivo se realiza con cortes por parejo, aunque actualmente se realizan sin programación alguna, al igual que los turnos en el trapiche, dependiendo esto de la necesidad de ingresos del productor. Las actividades de sostenimiento se realizan técnicamente y atendiendo las recomendaciones que da el técnico de MIDAS, realizando un adecuado mantenimiento de los lotes. Como logros de la Alianza se cuenta con que los productores no siguieran aplicando clarol a los jugos en el área de trapiche, y además están usando los gorros y tapabocas suministrados por el proyecto de MIDAS, aunque la crisis del mercado ha llevado a que se esté desplazando área de caña hacia pastos, igualmente algunos productores ya usan pesaje del fertilizante para aplicar en sus lotes.</p> <p>Productivas (Producción y Productividad): Entre las metas productivas, se tiene que durante el año 2009 se produjeron 483.668 kilos de panela sobre 1.099.992 kilos calculados para el segundo año de la Alianza, calculandose un cumplimiento del 44% de la producción. Con las áreas beneficiadas se lograron unos rendimientos de 100 ton/ha en la producción de caña y de 10 ton/ha en la producción de panela, para el período de monitoreo estos indicadores se disminuyeron respectivamente a 70 ton/ha de caña y 7 ton/ha de panela, debido al gran desestimulo de la actividad por los bajos precios del mercado y a las necesidades de inversión en el trapiche. Durante la visita de monitoreo se observaron problemas técnicos en el trapiche, dentro de los cuales se cuenta un horno ineficiente y un molino apenas acabado de reparar el cual ocasionó problemas a la extracción de jugos, la cual se vió disminuida su capacidad al pasar de 58% a 57%, esperando con la inversión realizada en éste aumentar dicha extracción y así mejorar este indicador de productividad, el cual afecta los costos de producción/kilo, calculados en \$1200.</p> <p>Asistencia Técnica:<ul style="list-style-type: none">• La asistencia técnica de la alianza, está a cargo del programa MIDAS, el cual continua realizando actividades de capacitación con la metodología de Escuelas de Campo, aportando a cumplir las metas de renovación, apoyando la sensibilizando a los corteros de cortar la caña a ras de piso para su mejoramiento, capacitando en el manejo de plagas</p>

y enfermedades y desmalezamiento con Gambia, también capacitó para el manejo de mayas en el trapiche como filtro en los guarapos y mieles, separándolos de las partículas que traen las cañas, como son los lodos y otros residuos sólidos. Sin embargo, la falta de ingresos por los bajos precios de la panela ha llevado a no respetar el turno de corte de caña teniendo en cuenta el grado brix y madurez de la caña, ocasionando esto problemas en la calidad de la panela, la cual se ha visto desmejorada en los últimos meses..

- **Otras:**

A pesar de que la Alianza invirtió en las góndolas necesarias para al transporte de la caña al trapiche, estas piden nuevas inversiones para su mantenimiento, sin embargo el mal momento del mercado con precios bajos no ha permitido tal inversión afectando el proceso productivo con mayores costos de la actividad. Este problema trata de superarse con los pocos recursos que se obtienen de la actividad.

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.

La eficiencia técnica de la actividad ha sido afectada tanto por problemas presentados en el horno y el molino de extracción como por el desestimulo por los bajos precios de la panela y la ausencia del aliado comercial, llevando todo esto a un incremento de los costos/kilo y por ende a disminuir los ingresos necesarios para continuar con la renovación de lotes con más de 5 y hasta 6 cortes. En general se siguen las recomendaciones técnicas lo que permitió durante el año 2009 un aumento de producción en lotes con buen manejo del cultivo y fertilización adecuada.

Con respecto a las metas productivas establecidas en el proyecto, a pesar de que en el trascurso del año 2009 se logró cumplir dichas metas al superar los rendimientos esperados de caña de 90 ton/ha con una producción de 100 ton/ha y de producir 10 ton/ha de panela, superando los 7,7 ton/ha, para inicios del año 2010 se viene en detrimento de estos indicadores los cuales alcanzaron disminuirse a 70 ton/caña/ha y a 7,0 ton/panela/ha.

2. COMPONENTE AMBIENTAL

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

Metas del Plan de Manejo Ambiental:

- Asegurar un adecuado manejo de aguas residuales producto de la actividad panelera.
- Establecer un huerto de dos hectáreas de Balso como proveedoras del material vegetal necesario para la elaboración de floculantes.
- Dos talleres en BPM y Manipulación de alimentos
- Adecuación de cuarto de moldeo de acuerdo normatividad sanitaria vigente para producción de panela
- Empaque en material sanitario de primer uso para toda la producción.

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

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

El cumplimiento de las actividades del PMA, previstas en preinversión fueron ejecutadas en su totalidad, se continúa adoptando las recomendaciones técnicas de la alianza para el mantenimiento del cultivo y el beneficio de la caña, de tal forma que se controlen los riesgos ambientales que se puedan presentar con las quemas y manejo de residuos sólidos.

En cuanto al manejo de aguas residuales se continúan evidenciando deficiencias con su vertimientos en las fuentes de agua, para esto MIDAS continúa reforzando temas en BPA bajo la metodología de ECAS, se refuerzan temas puntuales sobre el manejo de aguas residuales, fumigación de los cultivos, utilización de equipos de protección (tanto en el cultivo como en el trapiche), adecuación eficiente de las composteras y requisitos y norma para producción de la panela. También se trabaja en temas de BPM con jornadas de capacitación salud ocupacional y seguridad industrial (manejo de equipos de protección personal y equipos de aplicación), igualmente se trabaja el manejo y conservación de recursos naturales, manejo seguro de agroquímicos, calibración de equipos y manejo seguro de residuos sólidos.

Actualmente se está realizando un buen trabajo en el manejo de residuos sólidos, con el almacenamiento de ellos, la construcción de la compostera, así como la anulación total del problema de emisión de gases con la eliminación de la quema de llantas para combustión en el trapiche.

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.

Las actividades ambientales ya están ejecutadas en su totalidad, aunque se evidencian deficientes manejos ambientales como el vertimiento inadecuado de las aguas residuales a las fuentes de agua, además de que las inversiones realizadas con la Alianza están en franco deterioro (cuarto de moldeo) necesitando nuevas reinversiones que no se realizan por la falta de recursos ante los pocos ingresos que da la actividad por lo deprimido del mercado.

El área ambiental es un tema que no debe descuidarse y que permanentemente debe trabajarse y reforzarse en la organización. Para este propósito el programa MIDAS entra a reforzar con una serie de capacitaciones en BPA y BPM, las cuales incluyen manejo de aguas residuales, fumigación de los cultivos, utilización de equipos de protección (tanto en el cultivo como en el trapiche), adecuación eficiente de las composteras y requisitos y norma para producción de la panela.

Se entregaron equipos de protección personal, a cada productor, para utilizar en la aplicación de agroquímicos y se está trabajando en la adecuación de las composteras, proporcionándolas de un techo que permita el proceso. Permanentemente se hace refuerzos para trabajar con BPM y la guía ambiental y adicionalmente se viene renovando constantemente la producción de balso necesario para el beneficio de la caña.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

- Establecimiento de un acuerdo comercial semestral.
- El precio se determinará semanalmente con base en el precio promedio departamental del precio del kilogramo de panela regional reportado por la oficina del Centro de Servicios de FEDEPANELA en Antioquia, los días martes de cada semana.
- El Aliado Comercial, CI Granos Viboral, pagará el kilogramo de panela, a un valor igual al promedio más cien pesos (\$100) de las presentaciones: Redonda de 500 grs., Cuadrada de 500 grs., Cuadrada de 460 grs., Piloncillo, Fraccionada de 125 grs. La panela pulverizada la pagará a un valor igual al promedio departamental más ciento setenta pesos (\$170).
- El Aliado Comercial, CI Granos Viboral, aportará y será el responsable de garantizar la provisión del empaque previamente a la solicitud de producción de determinada presentación.
- Respecto a la clasificación del producto, El Aliado Comercial, CI Granos Viboral, sólo recibirá bajo este acuerdo panelas CATEGORIA A de acuerdo a sus requerimientos de calidad. Las demás categorías se recibirán bajo las condiciones de precio que establezca el mercado.
- La ECA Ganagro el Tablazo, entregará cada lunes la producción de la semana anterior, el valor será cancelado por la C.I Granos Viboral a los ocho días siguientes.

Metas de venta en valor y volumen:

- Entregar al Aliado Comercial, Granos Viboral, el 100% de la producción total de panela.
- Obtener ingresos anuales de \$769.994.000 a partir del segundo año de 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:

La comercialización se está realizando de manera informal, ya que el aliado comercial incumplió en sus pagos, adeudando a la empresa la suma de 28 millones de pesos de los cuales aún no da respuesta. Para tal tarea la organización de productores contactó un abogado para abordar el tema de manera legal, sin resultado alguno.

Igualmente el mercado de la panela se encuentra deprimido en materia de precios los cuales han llegado a \$750/kilo en promedio con unos costos de producción calculados en 1200/kilo, por lo ineficiente de la actividad.

Para el año 2009 se comercializó 463.668 kilos con un precio promedio de \$871/kilo, las ventas totales fueron calculadas en \$419.572.696 donde el mayor precio obtenido fue en junio en la panela cuadrada de \$970 y la panela de menor calidad de \$550/kilo; se puede calcular un cumplimiento del 54% sobre los \$769.994.000 de ingresos calculados para el segundo año, después de las inversiones de la Alianza.

Para el primer mes del año 2010 el mercado continúa deprimido, afectando la actividad con un desestimulo total.

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.

El mayor riesgo de la Alianza se encuentra en este componente, debido a los bajos ingresos obtenidos sobre lo calculado (54%) por lo deprimido del mercado en materia de precios, a la ausencia de un acuerdo comercial y a las dificultades presentadas por los 28 millones adeudados por el aliado comercial.

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:

- Garantizar que, 100% de los asociados a la ECA conozca el desarrollo de la Alianza y participar activamente de todas sus actividades y conozcan sus compromisos
- Representación y participación de la ECA en el Comité Directivo de la Alianza
- Reglamento de Fondo Rotatorio elaborado y aprobado con participación de la ECA
- Brindar capacitación en temas agro empresariales
- Crear un espacio totalmente adecuado para el desarrollo de actividades de capacitación e integración en comunidad.
- Brindar capacitación en temas relacionados con la convivencia y la comunicación.
- Asegurar el acompañamiento social de la Alianza mediante la asesoría y acompañamiento de medio tiempo de un profesional del área

Metas del acompañamiento de OGA:

- Velar por el cumplimiento del POA
- Administrar el Fondo Rotatorio
- Realizar el proceso de inversión mensual del Incentivo Modular ante FIDUCOLDEX
- Asumir la Secretaría Técnica del Comité Directivo
- Velar por el cumplimiento de inversión de todos los aportantes.

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:

El plan social se ejecutó en su totalidad desde diciembre de 2007, sin embargo los logros no fueron muchos debido a la forma interrumpida de la ejecución de lo ofrecido por el municipio en el plan social.

A partir del mes de mayo de 2008 empieza el acompañamiento del programa MIDAS el cual entra a apoyar y reforzar esta alianza, en los temas social y organizativo. Para analizar las deficiencias en este aspecto que pudiera tener la ECA, se realizó un diagnóstico con la herramienta ICO. Se encontró debilidades y problemas necesarios de contrarrestar en el tema organizativo, en el social y en el administrativo, como: clima organizacional, compromiso, liderazgo, trabajo de equipo y operatividad administrativa de los organismos de dirección, administración, ejecución, control y vigilancia. Además se encontró un gran endeudamiento de la empresa la cual suma 110 millones de pasivos con bancos.

Durante su acompañamiento y a la fecha MIDAS ha apoyado la Alianza en su componente administrativo con talleres y dinámicas que le aporten herramientas a la organización, se han realizado cambios en la mesa directiva y en proceso administrativos como en la apertura de libros contables y la elaboración de formatos para un fácil manejo de información financiera de la Alianza. Actualmente la secretaria de la ECA lleva el registro de producción, ventas y recaudo de los recursos reembolsados por los productores, pero no se ha podido superar conflictos organizacionales y de compromiso, conllevando esto a aportar al detrimento asociativo y empresarial.

Actividades adicionales de empresarización:

En el componente social es necesario continuar fortaleciendo la organización de productores, su estructura organizacional y su eficiencia administrativa y empresarial. En este sentido es muy fructífero el acompañamiento de MIDAS con el apoyo socio-empresarial que ha ofrecido y que viene acompañando.

La ECA Ganagro El Tablazo ha recibido acompañamiento de otras entidades que vienen desarrollando programas de fortalecimiento socioempresarial con los productores como: Secretaría de Agricultura, FAO, CORPOICA y el SENA.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

Se resalta la fortaleza gerencial que tiene la empresa, aunque estos no son bien aprovechadas por los socios al generar conflictos directos con sus directivos. La empresa cuenta con secretaria y gerente que maneja con básica destreza las cifras de la empresa en lo que se refiere registro de costos, producciones, manejo técnico, aprovechamiento y beneficio de la caña y recursos económicos. Actualmente se hizo cambio de la Junta directiva, permitiendo la rotación de funciones en otros miembros de la ECA para de esta manera evitar la concentración del manejo y así realizar la transferencia de competencias a los demás beneficiarios de la alianza, no siendo esto suficiente para ayudar a superar los conflictos socioempresariales que aquejan a esta empresa.

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

La Alianza se desarrolló con el acompañamiento de la OGA, FEDEPANELA, de manera eficiente hasta el mes de septiembre de 2007, cuando se cumplió la prórroga establecida por el Ministerio de Agricultura, cumpliendo la ejecución de los planes en un año y cinco meses a partir del primer desembolso en abril del 2006. Las fortalezas de la OGA son más de tipo técnico que administrativo, pero la organización de productores cuenta con un representante legal que cuenta con estas destrezas, lo cual ha facilitado la sostenibilidad de la alianza.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

A la fecha la alianza no tiene Comité Directivo, pero la ECA cuenta con Junta Directiva que se reúne regularmente (1 vez al mes) y hacen reuniones de Asamblea General, cuando el tema a tratar lo requiere, sin embargo hay desconocimiento de los órganos directivos al momento de hacer cumplir una decisión, conllevando al detrimento de la parte organizativa, la cual está en decadencia.

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.

La Alianza presenta debilidades y problemas necesarios de contrarrestar en el tema organizacional, social y en empresarial. Entre estos temas se cuentan el clima organizacional, compromiso, liderazgo, trabajo de equipo y operatividad administrativa de los organismos de dirección, administración, ejecución, control y vigilancia, además no posee un plan de negocios y una planeación de actividades y manejo de indicadores que permitan direccionar sus actividades en busca de los objetivos trazados. Para atacar estas debilidades MIDAS refuerza con talleres y dinámicas que le aporten a la solución de estos problemas, además de dotar a la Alianza de herramientas administrativas, sin embargo persiste el problema de desconocimiento de los órganos directivos al momento de hacer cumplir una decisión, conllevando al detrimento de la parte organizativa, la cual está en decadencia.

5. COMPONENTE FINANCIERO

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

Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

- Ejecutar el Incentivo modular de acuerdo al plan de inversiones.
- Consecución de los recursos de otras fuentes de financiación.

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

- Recuperación del Incentivo Modular en un 100% como capital inicial del Fondo.
- Establecimiento de Fondo Rotatorio.
- Los recursos del fondo se prestarán a los beneficiarios para el sostenimiento de los cultivos y compra de insumos

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:

Las inversiones del I.M se totalizaron en el mes de septiembre de 2007, por un valor de \$197.773.000 representado, principalmente, en mejoras al trapiche. El aporte de los productores se dio por terminado el mes de abril de 2007, representado en mano de obra, cultivo e insumos; por un valor total de \$923.202.000. El aporte de la Secretaría de Agricultura en insumos, se terminó su ejecución en el mes de julio de 2007 por un \$88.877.000. Granos Viboral cumplió su compromiso de manera ininterrumpida en lo que corresponde a material de empaque, en el mes abril de 2007 se contabilizó la totalidad de su compromiso por \$37.500.000. En el mes de abril de 2007 se dio por terminado el compromiso de FEDEPANELA con la Alianza por un valor total de \$14.584.000 correspondientes a asistencia técnica. El aporte del municipio, que estaba más atrasado, se cumplió en el mes de diciembre de 2007 representado en PMS y asistencia técnica, valorado en \$29.168.000. El Plan de Inversiones está ejecutado en su totalidad y con los aportes de todas las fuentes de financiación.

Con la gestión de la OGR se logró la inclusión de MIDAS a la Alianza, la cual apoya el componente técnico, ambiental y social.

Eficiencia en el uso de los recursos:

El Plan de Inversiones está ejecutado en su totalidad, y con los aportes de todas las fuentes de financiación, de acuerdo a las actividades previstas en el estudio de preinversión. Los recursos de la Secretaría de Agricultura se reembolsaron en un 97% lográndose reinvertir un 62% en insumos y un 37% en mantenimiento del trapiche (\$42.213.482 insumos; \$9.495.646 cxc insumos; \$31.317.267 Mantenimiento trapiche)

Consolidación del Fondo Rotatorio:

El inicio de la recuperación del IM (según terminación de la inversión) debió comenzar desde el mes de septiembre de 2008, este no se comenzó debido a la dificultad que se presentó con el aliado comercial, el cual les adeuda un monto de \$28 millones a la fecha. Esto ha imposibilitado que los productores puedan cumplir su compromiso de recuperación del IM, sin embargo la asamblea aprobó igualmente la recuperación de parte de los recursos aportados por la Secretaría de Agricultura (85.4 millones) de los cuales a la fecha se han recuperado 83 millones, actualmente este recurso ha permitido la financiación de actividades productivas, sin ser suficientes para financiar las necesidades de inversiones que se presentan actualmente en el trapiche y que hacen que el proceso sea ineficiente. Actualmente se comenzó el recaudo del IM con 2.5 millones, se conformó un comité de crédito el cual no funciona en la realidad. Se acordó del total de ingresos de la actividad destinar 42.5% para la empresa, 52.5% para el productor y 5% para el fondo rotatorio.

Financiamiento Adicional:

La Empresa Comunitaria Ganagro ha podido gestionar importantes recursos externos para su viabilidad productiva y socioeconómica y empresarial, pero también se visualiza que no maneja ciertos excedentes, ni cuotas de sostenimiento para una mejor administración, sostenimiento del negocio y de los programas sociales que se puedan derivar del proceso.

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:

Aporte de los productores: En el mes de abril de 2007, se dio por terminado el compromiso de los productores con la Alianza por un valor total de \$923.202.000 correspondientes a: Valor inicial del cultivo, mano de obra, insumos, gastos legales, servicios y arriendos, construcción de cuarto de moldeo, construcción horno. La ECA cumplió sus compromisos en un 100%, sin embargo ha continuado haciendo el mismo aporte mensual.

Aporte de FEDEPANELA: En el mes de abril de 2007, se dio por terminado el compromiso de FEDEPANELA con la Alianza por un valor total de \$14.584.000 correspondientes a: Asistencia Técnica; FEDEPANELA cumplió sus compromisos en un 100%. Continuó realizando la asistencia técnica en desarrollo de los seis de prórroga aprobados por el Ministerio de Agricultura.

Aporte del municipio El aporte del municipio, que estaba más atrasado, se cumplió en el mes de diciembre de 2007 en un 100% y valorado en \$29.168.000 representado en PMS y asistencia técnica.

Aporte de la Secretaría de Agricultura: En el mes de julio de 2007, se dio por terminada la ejecución del aporte de la Secretaría de Agricultura en un 100%.

Aporte del aliado comercial: El compromiso se cumplió de manera adecuada. En el mes de abril de 2007 se cumplió su compromiso en un 100%

Estado del Fondo Rotatorio:

La recuperación del IM según programación debió comenzar en abril de 2008, a la fecha debería llevar lo recaudado del año 1 y mitad del año dos, correspondiente a 98 mill (62.7 del año 1 y 31 millones del año 2) el reembolso comenzó con los recursos de la gobernación de los cuales se ha recuperado el 97% correspondiente a \$83.026.395 y 2.5 millones del IM, esta decisión es debido a lo adeudado por el aliado comercial (28 mill), además de que el mercado no ha permitido obtener ingresos suficientes para este reembolso.

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

Concepto	Calificación (1-10)*	Observaciones
Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo	7	Durante el año 2009 se cumplió la meta de renovación de los cultivos, se siguen las recomendaciones técnicas y se cumple la meta de rendimientos de caña/ha, los indicadores productivos son afectados por el mercado para inicios del año 2010.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	7	Aparecen deficiencias en el manejo de las aguas residuales, pero MIDAS refuerza y complementa las actividades del PMA con capacitaciones en BPA y BPM.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	7	El PS se ejecutó en su totalidad, sin embargo se presentan debilidades administrativas, organizativas y socioempresariales.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	6	La Junta Directiva como órgano director de la empresa, presenta debilidades administrativas y operacionales, se presentasen problemas de autoridad, debido a que este proyecto es un complemento a un proceso de reforma agraria, donde según los beneficiarios, todos son propietarios no dejándolos esta condición respetar autoridad alguna al interior de su empresa.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	6	La empresa presenta debilidades organizativas, administrativas y empresariales al no poseer un plan de negocios y una planeación de actividades y manejo de indicadores que permitan direccionar sus actividades en busca de los objetivos trazados, además se desconocen los órganos de dirección al momento de hacer cumplir una decisión.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	7	El CD no opera en la actualidad, la Junta Directiva retoma esta función presentando debilidades administrativas y operacionales.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	5	La Empresa presenta debilidades organizacionales y empresariales y no tiene aliado comercial.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	8	La alianza cuenta con estados financieros del año 2008.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	6	No se cuenta con POA vigente. No cuentan con un instrumento eficiente para medir las actividades empresariales de la empresa.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	7	La gerencia la ejerce la OP, pero ha sido cuestionada por los productores generando conflictos con ella por lo que esta se ha alejado de su compromiso.
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.	5	No se tiene convenio actualizado. Hay que buscar nuevas alternativas de comercialización.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	9	Los productores cumplieron los compromisos con el aliado comercial Granos Viboral.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	3	El aliado comercial inicial Granos Viboral, incumplió los acuerdos y tiene una deuda con los productores de \$28 millones.
Calificación a la ejecución del IM	8	Se ejecutaron al 100% con un atraso de 5 meses.
Calificación al aporte de los aliados (aportes de cofinanciación).	8	Los aliados aportaron su compromiso.
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio	7	Los 28 millones adeudados por el aliado comercial no ha permitido iniciar efectivamente la recuperación del IM, más sin embargo si han recuperado el 97% de lo aportado en insumos por la Secretaría de Agricultura, previo acuerdo en asamblea general y ya se comenzó a recaudar el IM.
Promedio Alianza	6,6	

*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)
PRODUCTIVIDAD	El deterioro en el molino y la caldera.	No tener productividades que me disminuyan los costos por kilo.	Buscar obtener recursos que me permitan realizar inversión para el mejoramiento de estos equipos. Responsable: OP Fecha: marzo 23 de 2010
COMERCIALIZACION	no se cuenta con un aliado comercial comprometido, la Alianza está al margen del mercado, el cual se encuentra deprimido en materia de precios los cuales han llegado a \$700/kilo, mientras los costos ascienden a los \$1200	Que la empresa no cuente con una comercialización asegurada y con precios que permitan hacer de la actividad un negocio sostenible.	Buscar aliado comercial comprometido y con capacidad de pago. Igualmente la OP contactó a un abogado el cual se encarga actualmente del cobro jurídico al aliado comercial. Responsable: OP Fecha: actualmente.
ASOCIATIVIDAD	La empresa presenta debilidades asociativas al sus socios desconocer sus propios órganos de dirección, faltarles compromiso, haber pérdida de liderazgo, poco trabajo de equipo y deficiente operatividad administrativa de los organismos de dirección, administración, ejecución, control y vigilancia.	Que no se logre concertar un acuerdo con los socios para fortalecer la asociatividad poniendo en riesgo la viabilidad de la empresa.	Realizar una asamblea donde buscar un acuerdo y compromiso entre los socios que permita fortalecer su estructura organizativa y evaluar la viabilidad económica de la empresa. Responsable: OP y MIDAS Fecha: marzo 24-2009
MANEJO EMPRESARIAL	No existe un plan de negocios que ayude a planear las actividades de la empresa. La asociación no maneja indicadores de gestión para hacer seguimiento a la gestión y al cumplimiento de metas y medir su progreso.	Que los productores no manejan indicadores de seguimiento a la actividad y no puedan identificar problemas técnicos, ambientales y empresariales que ameriten una acción correctiva.	Capacitar a los productores en temas administrativos y empresariales como en la realización de su propio plan de negocios y así dotarlos de herramientas administrativas y empresariales básicas para su actividad. Fecha Inicio: marzo 23 de 2010.
SOSTENIBILIDAD	Debido a los bajos ingresos que proporciona el mercado con precios bajos y a los 28 millones que adeuda el aliado comercial.	Que no se recupere el IM y se descapitalice la asociación, llevando a que el negocio no sea sostenible.	Convocar a instituciones especializadas en el tema empresarial para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de la empresa y presentar a la asamblea propuestas de solución a dicha crisis económica, social y empresarial, por la que se está atravesando. Se espera después de esta reunión poder realizar un plan de contingencia que ayude a solucionar dicha problemática. Responsables: OP, MIDAS. Fecha Inicio: marzo 23 de 2010.

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.

Se trató de localizar al aliado comercial con el fin de comprometerlo al pago de la deuda a la empresa, intento que fue fallido ante la no respuesta dada por todos los medios de comunicación posibles.
La OGR se reunió con MIDAS para mirar los aspectos en los cuales se va a apoyar la Alianza, de donde salió la concertación de apoyos en temas asociativos, administrativos y empresariales.
La OGR envió el informe de monitoreo de OGR para que se evaluarán las alertas identificadas y se siguiera el plan de acción propuesto.

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

A la fecha la alianza no tiene Comité Directivo, pero la ECA cuenta con Junta Directiva que se reúne regularmente (1 vez al mes) y hacen reuniones de Asamblea General cuando el tema a tratar lo requiere, sin embargo hay desconocimiento de los órganos directivos al momento de hacer cumplir una decisión, conllevando al detrimento de la parte organizativa, la cual está en decadencia.

- 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 Alianza se desarrolló con el acompañamiento de la OGA, FEDEPANELA, de manera eficiente hasta el mes de septiembre de 2007, tiempo durante el cual cumplió la ejecución de los planes en un año y cinco meses a partir del primer desembolso en abril del 2006. A la fecha la ejecución de la Alianza está en manos de la OP, la cual cuenta con una gerencia en manos de su representante legal, sus órganos de dirección funcionan en el papel, pues la empresa ha entrado en una crisis económica y asociativa donde se desconocen los órganos de administración al momento de hacer cumplir una decisión tomada por ellos mismos, no se cuenta con un POA de ejecución de actividades, ni un plan de negocios que dirija su negocio.

-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 Alianza inicialmente logró cumplir con los indicadores técnicos de la actividad, se contó con aliado comercial comprando a buenos precios a la empresa y se realizaron las actividades de los diferentes planes, pero el desestimulo actual que causa la disminución de ingresos de la actividad por el detrimento de los precios del mercado y el retiro del aliado comercial, ha llevado a que la actividad se deprima de manera que de nuevo se vuelvan a los indicadores iniciales técnicos de la Alianza y con ello los ingresos se disminuyan a cantidades que no hacen viable el negocio. La necesidad de reinversión en la actividad y la ausencia de recursos para ello ha llevado a incrementar los costos de producción y a tener que vender por debajo de ellos, agrandando aun más la pérdida de la empresa la cual tiene un endeudamiento por encima de su capacidad de pago con la actividad actual. A pesar de todo esto se hace el reembolso de los recursos de la gobernación los cuales se manejan en el fondo rotatorio y se comienza con el reembolso del IM, recursos que están permitiendo reinversiones básicas necesarias para sostener la actividad. A todo lo anterior se suman las debilidades y problemas en el tema organizacional, social y en empresarial, entre los que se cuenta un desconocimiento de los órganos de dirección, falta de compromiso, pérdida de liderazgo, falta de trabajo en equipo y operatividad administrativa de los organismos de dirección, administración, ejecución, control y vigilancia, los cuales a pesar de que poseen los conocimientos básicos para administrar el negocio, adolecen de un plan de negocios y una planeación de actividades y manejo de indicadores que permitan direccionar sus actividades en busca de los objetivos trazados.

Por todo lo anterior MIDAS realizará un ejercicio de convocar a instituciones especializadas en el tema empresarial para evaluar la viabilidad de la empresa y presentar a la asamblea propuestas de solución a dicha crisis económica, social y empresarial, por la que se está atravesando. Se espera después de esta reunión poder realizar un plan de contingencia que ayude a solucionar dicha problemática.

En conclusión, la ausencia de un aliado comercial y el contar con una asociación de productores débil organizativa y empresarialmente aunado a los bajos precios del mercado y altos costos de producción por lo ineficiente de la actividad, ante la necesidad de reinversión, es lo que ha llevado a poner en riesgo actualmente el negocio que brinda la Alianza, la cual presenta riesgo de sostenibilidad. Solo el inicio del manejo del fondo rotatorio es lo que le da un poco de apoyo a esta sostenibilidad del negocio el cual se debe de evaluar en su viabilidad económica y organizativa para evaluar si se puede contar con un proyecto de alianza que se formula como una alternativa económica para mejorar el nivel de vida de 51 productores comprometidos con el negocio.