

## Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

<b>Alianza - Nombre en el convenio de alianza</b>	<b>Fecha de Visita*</b>		
SOSTENIMIENTO DE 100 HECTÁREAS DE CAÑA Y ADECUACIÓN DEL BENEFICIO PARA EXPORTACIÓN CON 51 PRODUCTORES DEL MUNICIPIO DE FRONTINO.	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
	24	09	2009

*\*Como fecha de referencia del informe se toma el último día de la visita formal de monitoreo a la alianza en campo.*

<b>Organización Gestora Regional a cargo del monitoreo</b>	FUNDACION CODESARROLLO												
<b>Nombre monitor responsable</b>	MARIBEL ACEVEDO ARISMENDY.												
<b>Número y año del convenio de alianza</b>	<b>Número</b>			047-06			<b>Año</b>			26/01/2006			
<b>Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial</b>	<b>Día</b>	11		<b>Mes</b>				11	<b>Año</b>	2005			
<b>Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*</b>	<b>Día</b>	11		<b>Mes</b>				09	<b>Año</b>	2007			
<b>Fecha del CDA que aprobó el POA</b>	<b>Día</b>			<b>Mes</b>					<b>Año</b>				
<b>Vigencia del POA de referencia</b>	<b>Mes</b>			<b>Año</b>			<b>Mes</b>			<b>Año</b>			
<b>Periodo al que corresponde el informe**</b>	<b>Día</b>	27	<b>Mes</b>	05	<b>Año</b>	2009		<b>Día</b>	24	<b>Mes</b>	09	<b>Año</b>	2009
<b>Fecha del primer desembolso de incentivo modular</b>	<b>Día</b>	27	<b>Mes</b>	04	<b>Año</b>	2006		<b>Antigüedad de la alianza- Meses</b>			40		
<b>Organización de Productores a cargo de la alianza</b>	EMPRESA COMUNITARIA AGROPECUARIA ECA GANAGRO EL TABLAZO												
<b>Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***</b>	NO TIENE OGA												
<b>Otras OGA's que han acompañado la alianza</b>	FEDEPANELA												
<b>Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente</b>	NO TIENE ALIADO COMERCIAL												
<b>Aliados comerciales retirados</b>	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
<b>Junta Directiva de ECA</b>	Finca Tablaito Instalaciones de la ECA Ganagro el Tablazo Septiembre 24 de 2009	José Roberto Borja- Presidente. Oscar Mauricio Urrego- tesorero. Neidy Leal- secretaria Angel de Jesus Higuaita- Administrador Jorge Ivan Restrepo- secretario. Victor Loaiza Gloria palacio- Midas Jhon jairo Bustamante- Midas	La alianza no cuenta con Comité Directivo, se realizan reuniones mensuales de la Junta de Socios de la ECA y hacen reuniones de Asamblea General, cuando el tema a tratar lo requiere. 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. Igualmente se trataron temas como la asistencia técnica y la necesidad del manejo de indicadores como herramienta administrativa y de control para la programación de recuperación del IM y de seguimiento de la actividad., se revisaron los compromisos del plan de acción y se comprometieron tareas desde la OGR, los productores y los técnicos.
<b>Visita a predios u otras actividades de campo</b>	Finca Tablaito Instalaciones de la ECA Ganagro el Tablazo Mayo 26 de 2009	Jairo Bustamante (Midas) José Roberto Borja- Presidente OP. Gloria Palacio (Midas) Maribel Acevedo (OGR Codesarrollo)	Se visitó el predio de Fabian Vargas, con el propósito de observar el estado de los cultivos, allí se observó un cultivo con un buen desarrollo de sus tallos, con un buen manejo respecto a las prácticas como desyerbe, deshoje, y una buena población de tallos por hectárea, se observaron cañas de 20 meses sin aprovecharse, debido a la deficiencia en el trapiche respecto a los molinos y horno el cual es gran consumidor de combustible como el bagazo, siendo lento en la evaporación de los jugos. En cultivo se encuentran cañas ya leñosas y con azúcares reductores lo que lleva a producir panela de mala calidad o no producir. Igualmente, por el recorrido por el trapiche se observó un buen abastecimiento de caña, un horno deficiente, un molino con problemas de desgaste en las masas, lo cual se presenta como el principal problema de baja extracción de jugos, la 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 observó al personal utilizando equipo de protección y dotación (gorros y tapabocas). En la visita a la compostera se observó que solo tenía la mitad del techo, lo cual no ha permitido realizar un proceso de compostaje adecuado, allí está llegando bagacillo, ceniza y residuos de la pesebrera donde se alimentan los equinos, sin embargo este producto está siendo utilizado por unas pocas familias en huertas caseras. Esta compostera está siendo utilizada para el almacenamiento de los residuos sólidos productos del trapiche.
<b>Reunión OGA</b>			La OGA terminó su acompañamiento en Septiembre de 2007

## 1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

#### Metas del establecimiento productivo:

- 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):

- 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:

- 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:

##### De establecimiento o sostenimiento:

Actualmente se han renovado 38 hectáreas en 15 meses, superando la meta anual de 20 hectáreas. 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.

Se realizan cortes por parejo, aunque se realizan sin programación alguna, al igual que los turnos en el trapiche, dependiendo esto de la necesidad de ingresos.

Los productores, a medida que van cortando caña, están limpiando cepas y dejando la carga de hoja en las calles sirviendo como abono del lote, al igual que inician procesos de resiembra. Hay reducción de arvenses debido a la carga de hoja que queda retrasando el crecimiento rápido de éstas. Los beneficiarios han empezado a desmalezar con Gambia arrancando los pastos fuertes como el India y otras arvenses, 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.

Algunos productores ya usan pesaje del fertilizante para aplicar en sus lotes.

##### Productivas (Producción y Productividad):

Entre las metas productivas de rendimientos de caña y producción de panela, se tiene que la producción de panela se ha incrementado al pasar de 7.7 ton/ha a 8.6 ton/ha (18,43 has beneficiadas, para una producción de 158,9 ton, desde el 9 de mayo a la fecha), en cuanto a la caña, se han obtenido rendimientos de 100, 110 y 140 ton/ha superando la meta de la Alianza de 90 ton/ha.

Durante la visita de monitoreo se observó un buen abastecimiento de caña en el trapiche, pero un horno ineficiente, un molino con deterioro de masas, ocasionando problema a la extracción de jugos, la cual va disminuyendo su capacidad al pasar de 58% a 57% en el período evaluado, denotando esto necesidad de acciones correctivas a este problema de productividad, el cual afecta los costos de producción/kilo.

**Asistencia Técnica:**

- 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 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.

- **Otras:**

También se logró realizar convites para mejorar vías de acceso a los lotes, debido a que la temporada invernal dejó las vías de acceso a los lotes en muy mal estado. Hay 4 góndolas en mal estado que están sin llantas, debido al mal estado de las vías que no permiten que estas duren el máximo de vida útil. El representante explica que lentamente están cambiando el sistema de llantas, por unas de camión que cuestan alrededor de \$200 mil y no las originales que cuestan \$2.500.

**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.**

A eficiencia técnica de la actividad ha sido afectada por la disminución en la eficiencia del horno y el molino de extracción, llevando a un incremento de los costos/kilo, lo que aunado a los bajos precios de la panela y la ausencia del aliado comercial, no ha permitido obtener los ingresos necesarios para continuar con la renovación de lotes con más de 5 y hasta 6 cortes, aunque en general se realiza un manejo adecuado del cultivo y se siguen las recomendaciones técnicas permitiendo esto un aumento de producción por lote con el buen manejo del cultivo y fertilización adecuada.

Con respecto a las metas productivas establecidas en el proyecto, se puede afirmar que se va en camino de cumplir dichas metas al superar los rendimientos esperados de caña de 90 ton/ha con una producción de 110 ton/ha y de producir 8,6 ton/ha de panela, superando los 7,7 ton/ha con que inicia la Alianza, para finalmente calcularse un cumplimiento del 78% sobre la meta de 11 ton/ha de panela.

## 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.

En el periodo 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.

Con la orientación de los técnicos de la alianza, aportados por el programa MIDAS 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), también 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.

En cuanto al manejo de los lotes, se están dejando cañas sin aprovechar dispersas en los lotes, aumentando la presencia de plagas y enfermedades. Para esto se ha trabajado en el compromiso de no realizar esta práctica.

#### **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 metas ambientales ya están ejecutadas en su totalidad. En el mes de septiembre de 2007 se cumplieron las metas de la alianza, en cuanto a talleres y capacitaciones. En enero de 2008 se terminó la adecuación del cuarto de moldeo, el cual un huracán lo destruyó dejándolo en la mismas condiciones iniciales, también se establecieron las 2 hectáreas de balso.

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.

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 837/kilo.

Entre el 24 de mayo al 27 de agosto se comercializó 158,9 ton de panela con un precio promedio de \$754/kilo, donde el mayor precio obtenido es en la panela en polvo de \$1450 y la panela de menor calidad de \$550/kilo. Las ventas durante este mismo período fueron calculadas en \$119.919.000 que sumado a lo comercializado entre septiembre de 2008 y mayo de 2009, se puede calcular un cumplimiento del 70% con \$447.156.420 de la meta de ingreso del primer año productivo de la Alianza el cual se calcula en \$641.642.000. El precio de la caja de panela en el periodo está entre \$18 mil y \$20 mil pesos. La panela buena se calculó a \$820/kilo y la segunda entre \$550 y \$700 por kilo. Para compensar la baja en el precio, se está aumentando producción.

##### **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 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 de la asociación; para analizar las deficiencias en este aspecto que pudiera tener la ECA, se realizó un diagnóstico con la herramienta ICO. Se encontró la necesidad de fortalecer la organización en aspectos como: clima organizacional, liderazgo, trabajo de equipo y operatividad administrativa de los organismos de dirección, administración, ejecución, control y vigilancia debido a que se denotan debilidades en estos aspectos. Para atacar esta debilidad, se refuerza con talleres y dinámicas que le aporten estas herramientas a la organización.

Para el período evaluado MIDAS ha apoyado la Alianza en su componente administrativo con cambios en la mesa directiva y en procesos 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.

###### **Actividades adicionales de empresarización:**

En el componente social es necesario continuar fortaleciendo la organización de productores, su estructura organizacional y su eficiencia administrativa. En este sentido es muy fructífera la entrada del programa MIDAS con el apoyo socio-empresarial que ha ofrecido y que viene acompañando. En la visita de monitoreo MIDAS se comprometió a capacitar a la ECA en el manejo administrativo de inventarios, compras de insumos y recuperación del Fondo Rotatorio.

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, la FAO, CORPOICA y el SENA.

**Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:**

Se resalta la fortaleza administrativa y gerencial que tiene la empresa, es de las pocas asociaciones que tiene un desarrollo y fortaleza en las negociaciones comerciales. La cual cuenta con secretaria y gerente que maneja con suficiente destreza las cifras de la empresa en lo que se refiere a 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.

**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. Se solicita a la junta y al representante de la empresa implementar un nuevo POA para el año en curso y con éste controlar las actividades de la empresa.

La gerencia de la ECA cuenta, entre otras, con las siguientes actividades:

- Programación de beneficio de caña y producción de panela mensual.
- Control de producción y Comercialización de la panela.
- Estados financieros actualizados, disponibles y confiables.
- Gestión de Recursos para nuevos proyectos.
- Programación y ejecución del beneficio de caña y procesamiento de panela.

**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 cuenta con fortalecimiento empresarial al poseer capacidad de negociación en un mercado débil, más deja entrever debilidades administrativas y gerenciales 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.

La Empresa Comunitaria Ganagro ha podido gestionar importantes recursos externos para su sostenibilidad 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. Por lo anterior es necesario la elaboración de un POA que permita orientar las actividades en todos los componentes hacia la búsqueda de cumplimiento de metas y objetivos.

## 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 Modulare 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. Todas las inversiones se realizaron plenamente y se encuentran mostrando sus resultados. La satisfacción es total entre todos los beneficiarios de la alianza, por el cumplimiento de sus inversiones, por los resultados económicos, sociales y ambientales.

##### Consolidación del Fondo Rotatorio:

El inicio de la recuperación del IM 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, decir 85 millones, de los cuales a la fecha se han recuperado 71 millones, actualmente este recurso ha permitido la financiación de actividades productivas, sin ser suficientes para financiar las necesidades de inversiones que se presentan actualmente como el mantenimiento del molino.

##### 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 no ha comenzado debido a que en asamblea se acordó comenzar a reembolsar para el mismo fondo inicialmente los recursos de la Secretaría de Agricultura, además la deuda del aliado comercial de 28 millones ha aportado a la descapitalización de este fondo, no siendo suficiente para financiar las necesidades de inversión que actualmente presenta la actividad, la cual se enfrenta a un mercado deprimido y con precios por debajo de sus costos. Esta situación no ha permitido cumplir reembolsar el IM y financiar una actividad a unos productores que no cuentan con recursos para su actividad productiva.

Concepto	Calificación (1-10)*	Observaciones
Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo	9	Se cumple la meta de renovación de los cultivos, se siguen las recomendaciones técnicas, se cumple la meta de rendimientos de caña/ha faltando aun cumplir la meta de rendimiento de panela por ha.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	9	Se cumplen, refuerzan y complementan las actividades del PMA
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	8	El PS se ejecutó en su totalidad, sin embargo se presentan debilidades aun por trabajar.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	8	Se nombra nueva Junta Directiva para así permitir 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.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	7	La Alianza cuenta con fortalecimiento empresarial al poseer capacidades para negociar en el mercado, más deja entrever debilidades administrativas y gerenciales 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
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	9	El CD no opera en la actualidad, la Junta Directiva retoma esta función dentro de la Alianza. se toma la calificación sugerida por el responsable cuando este ente operaba.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	6	Se deben fortalecer relaciones con nuevos aliados comerciales
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	10	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 de la alianza.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	8	La gerencia la ejerce la OP y realiza un manejo adecuado
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	Presentó atraso en su ejecución total.
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio	5	Los 28 millones adeudados por el aliado comercial no ha permitido iniciar la recuperación del IM, más sin embargo si han recuperado parte de lo aportado en insumos por la Secretaría de Agricultura, previo acuerdo en asamblea general.
<b>Promedio Alianza</b>	<b>7,3</b>	

\*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 a través de disminución de costos vía salarios y aportes voluntarios de los mismos productores. Responsable: OP Fecha: octubre 13 de 2009
INGRESOS	no se cuenta con un aliado comercial comprometido con volúmenes y precios, 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 \$837	Que la empresa se descapitalice y no poder hacer de la Alianza un proceso autosostenible.	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
MERCADO	El incumplimiento en las compras del Aliado comercial.	Que no se encuentre un mercado que ofrezca estabilidad y seguridad en los pagos.	Buscar otros posibles mercados que estén dispuestos a comprar de manera constante y con convenios realizados con la organización de productores, de forma tal que beneficie a ambas partes. Responsable: ECA, OGR y MIDAS Fecha: actualmente
POA e Indicadores de Gestión	No existe POA actualizado, aprobado por el Comité Directivo. La asociación no maneja indicadores de gestión para evaluar su cumplimiento de metas y medir su progreso.	Que los productores no manejan indicadores de seguimiento a la actividad y no puedan identificar problemas técnicos o ambientales que ameriten una acción correctiva.	Elaborar el POA y presentarlo a la asociación de productores. El responsable de monitoreo de la OGR citará a reunión entre el representante legal de la OP, los técnicos de MIDAS y la OGR que trabajan en el proyecto para elaborarlo conjuntamente. Socializar el POA en la próxima visita de monitoreo. Fecha Inicio: octubre de 2009.
Reembolso del Incentivo Modular	Debido principalmente a la dificultad que se presentó con el aliado comercial, el cual les adeuda un monto de \$28 millones a la fecha.	Que no se recupere el IM y se descapitalice la asociación, llevando la Alianza al fracaso.	Concertar, establecer y concretar un cronograma para iniciar el proceso de recuperación del Incentivo Modular. Responsables: OP, MIDAS, OGR. Fecha Inicio: octubre 13 de 2009.

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.

Se estudian otras alternativas de comercialización, como por ejemplo la venta de mieles a la central de mieles que se encuentra en el municipio o con otros aliados de otras alianzas o con comercializadores de la Central mayorista de Medellín.

Se contacto con la FAO y se evaluó la necesidad de capital de trabajo de la empresa para enfrentar las dificultades del mercado y lograr la sostenibilidad de la actividad.

Además, se 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.**

La alianza no cuenta con comité directivo. Este ente no es efectivo desde el mes de noviembre de 2007.

**- 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 cuenta con fortalecimiento empresarial al poseer capacidad de negociación en un mercado débil, más deja entrever debilidades administrativas y gerenciales 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.

A pesar de no tener un POA vigente, la empresa tiene muy claros cuales son sus compromisos. La falta de este instrumento de control y vigilancia de las actividades que apuntan a unas metas de la alianza pueden desviar el norte que tiene el proyecto. Por lo anterior, se recomienda a la gerencia de la ECA realizar un nuevo POA para controlar las actividades de la alianza y tener una directriz clara de los objetivos que se quieren lograr. Sin embargo, el desempeño de ejecución de la Alianza es satisfactorio en los términos del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas.

En términos generales opera el esquema de Alianza, sin embargo, existen aspectos como el de mercado que se deben tener vigilados y en observación buscando el cumplimiento de las metas propuestas.

**-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 nivel técnico la Alianza ha logrado cumplir con las metas establecidas de renovación, rendimientos de caña y acercarse al 80% en el cumplimiento de producción de panela/ha, estos logros denotan una fuerte consolidación del proyecto a nivel técnico el cual ha presentado falencias en otros componentes como el comercial el cual fue debido a aspectos externos a la Alianza como lo es el no pago de las ventas por parte del aliado comercial, conllevando esto a no poder cumplir con el inicio del reembolso del IM.

En el componente social es necesario continuar apoyando la organización de productores, para fortalecer su estructura organizacional y su eficiencia administrativa. En este sentido es muy fructífera la entrada del programa MIDAS en la articulación con la alianza. Adicionalmente se requiere seguir trabajando en el tema del retorno del IM con capacitaciones que les refuerce y explique el manejo del Fondo Rotatorio, para concientizar a los productores de la importancia de este recurso.

Por último, terminando el segundo año de ejecución de la Alianza y el cumplimiento de las actividades técnicas, socioempresariales y ambientales en un 100%, se puede decir que se logró consolidar el modelo de alianza en la región con el cumplimiento de metas y objetivos tanto productivos como comerciales y socioempresariales. Es el incumplimiento en los pagos del aliado comercial lo que no ha permitido sostener dichos logros, pues la actividad requiere de una sostenibilidad que la da su capitalización con el reembolso del IM, aunque se puede concluir que el proyecto va en camino de cumplir los objetivos de la Alianza de tecnificar un cultivo y desarrollar y mejorar una actividad que se presentaba con bajos indicadores técnicos y sociales, de fortalecer una asociación que presentaba un alto grado de debilidad en los componentes socioempresariales y de apropiación de un proyecto de alianza que se formula como una alternativa económica para mejorar el nivel de vida de 51 productores comprometidos con el negocio.

