

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza - Nombre en el convenio de alianza	Fecha de Visita*		
SOSTENIMIENTO DE 90 HECTÁREAS DE CAÑA PANELERA Y ADECUACIÓN DEL BENEFICIO DE PANELA	Día	Mes	Año
	06	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	Fundación Codesarrollo													
Nombre monitor responsable	Maribel Acevedo Arismendy													
Número y año del convenio de alianza	Número			C.A. 014/06			Año			2006				
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día	24	Mes				08	Año	2006					
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día	27	Mes				11	Año	2008					
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día				Mes			11	Año	2008				
Vigencia del POA de referencia	Mes				Año				Mes		6	Año		2009
Periodo al que corresponde el informe**	Día	03	Mes	12	Año	2008		Día	06	Mes	02	Año	2009	
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	12	Mes	12	Año	2006		Antigüedad de la alianza- Meses				25		
Organización de Productores a cargo de la alianza	Empresa Comunitaria Agrícola Dulce Labor (ECODULA)													
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***														
Otras OGA's que han acompañado la alianza	FEDEPANELA													
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	LA MIELERA													
Aliados comerciales retirados														

* 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
Reunión con la Junta Directiva de la Alianza	Finca La Esperanza. Vereda El Diamante. Municipio de San Roque	Abel Hernandez Guillermo Arboleda Herman Zuleta Francisco Luis Pérez Gustavo Monsalve Rubén Darío Duque Cesar Castro Jhon Jairo Bustamante	El día 6 de febrero en compañía de los miembros de la Junta Directiva de la Empresa de la Alianza, se trataron temas como el avance en el cumplimiento de las diferentes metas técnicas, ambientales y socioempresariales de la Alianza, igualmente se habló acerca de las actividades correspondientes a las obras aún sin terminar, los compromisos de los productores y de la Junta Directiva en todas estas actividades pendientes y en el manejo de la empresa en sí.
Visita a predios u otras actividades de campo		Guillermo Arboleda Cesar Castro Jhon Jairo Bustamante	En el predio de la Alianza en el municipio de San Roque durante la visita de seguimiento, la OGR en compañía del técnico de MIDAS para la Alianza Jhon Jairo Bustamante, Guillermo Arboleda, Productor y Cesar Castro Gerente de la Empresa, se realizó un recorrido por el trapiche que permitiera verificar el avance en las obras financiadas con la Alianza. En lo referente a la parte técnica del cultivo se pudo observar el buen estado de desarrollo, derivado de un mejor manejo apoyado por la asistencia técnica brindado por el proyecto MIDAS-Codesarrollo. Unos pocos productores están realizando la fertilizando con los recursos ejecutados de la Secretaría de Agricultura. Se observó los hoyos realizados para la construcción de los pozos sépticos para aguas domésticas e industriales del trapiche bajo el sistema Fissa, la construcción del centro de acopio de residuos sólidos y la construcción de la bodega de almacenamiento de agroquímicos.

Actividad	Lugar - Fecha	Participantes	Resumen de temas más importantes tratados en la actividad y observaciones
Reunión con la OGA	Codesarrollo, Medellín febrero 9-2009	Dinora Bedoya Maribel Acevedo A	Se solicitó la entrega de la Alianza a los productores con su respectiva documentación, registros, informes; se realizó un inventario de lo que se debía entregar y de los formatos para la entrega de lo correspondiente a informes y registros de la información.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

<p>Metas del establecimiento productivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mejoramiento de 90 hectáreas de caña mediante labores culturales continuas (renovación de 50 has y sostenimiento de 90 has) mediante un enfoque de producción más limpia. ⇒ Optimizar el beneficio de la caña mediante la adecuación y compra de equipos y semovientes mulares. ⇒ Autoabastecerse de materia prima y bajar los costos de producción de la panela.
<p>Metas productivas (Producción y productividad):</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Producir 2.9 toneladas de panela pulverizada/ha en el primer año (264 ton de la alianza). ⇒ Producir 6,5 toneladas de panela pulverizada/ha a partir del segundo año (593 ton de la Alianza).
<p>Otras metas del Componente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Formar a 38 productores en prácticas de manejo integrado de los cultivos y asepsia del trapiche, con un enfoque organizativo empresarial

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

<p>1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:</p> <p>De establecimiento o sostenimiento:</p> <p>La realización de labores culturales para el mejoramiento del cultivo en mano de obra es compromiso de los productores socios de ECODULA los cuales las vienen realizando de manera concertada y apoyadas por el asistencia técnica del convenio MIDAS-Codesarrollo. En general estas labores (representadas en desyerbes, corte, alce y transporte) han presentado cambios que han llevado al mejoramiento del cultivo.</p> <p>De 50 has para renovar, se han renovado 63 con los recursos de la Gobernación de Antioquia y con la asesoría de MIDAS, esta renovación se realiza en las áreas que se van cortando para producción.</p> <p>Se realizó el plan de fertilización, dando prioridad a las áreas que están siendo renovadas y de manera gradual a los lotes con sepas mayores de 8 años, las cuales están siendo renovadas en coordinación y con la asistencia técnica del programa MIDAS. De esta actividad salieron las respectivas recomendaciones para la distribución de los insumos y su aplicación por lotes, supervisado por el técnico de MIDAS para la Alianza.</p>
--

Productivas (Producción y Productividad):

Actualmente se está produciendo entre 8 y 10 toneladas semanales de panela pulverizada, correspondiente a 4.6 ton /ha año, para un total de 414 ton para la Alianza, superando la meta de productividad para el primer año de 2.9 ton/ha/año y acercándose a los 6,5 ton como meta para el segundo año.

La Alianza va cumpliendo con el 74% de la producción de panela acumulada desde el inicio de la Alianza. La producción de los últimos dos meses que se tiene registros fue así: noviembre 16,7 ton y diciembre 28,9 toneladas, denotando una disminución sobre el promedio de 29 ton/mes que se venía produciendo. Esta baja en la producción obedece a problemas en la demanda de panela en los dos últimos meses.

Rendimientos:

Se ha calculado un incremento en los rendimientos de caña de 50 ton/ha/año a 60 ton/ha/año, ante una meta de 90 ton/año. Este incremento no ha sido efectiva en las 90 has debido a que aún faltan has por renovar y algunos productores aún continúan con las actividades tradicionales de corte por desguíe y no por parejo como es la recomendación.

Costos

La demora que se tuvo en el desembolso de los recursos de la Secretaría de Agricultura para la ejecución de las inversiones, ha desembocado en un alto costo de la panela el cual actualmente se calcula en \$1.200 por kilo mientras la meta es \$750/kilo.

Asistencia Técnica:

Durante el primer año de la Alianza la asistencia técnica la aportó Fedepanela, desde el pasado 22 de mayo MIDAS entró a la Alianza con un aporte de un técnico, el cual está comprometido con la Alianza en medio tiempo distribuido en 15 días/mes continuos en el predio. Este técnico realiza actividades de asistencia técnica directa en el cultivo, lleva los registros de producción, de manejo y renovación. Esto ha permitido comenzar a llevar registros de renovación y costos de la actividad.

Otras:

Actualmente un 100% de productores realizan fertilización y corrección de PH y un 1% corte por parejo, adicional se realizan prácticas en la producción de la panela con la asepsia recomendada, lo cual aporta y permite ver que se está realizando un manejo empresarial de la actividad.

Con la inclusión de MIDAS al proyecto se ha logrado que un 30% de los productores maneje su cultivo de manera integral realizando actividades que antes no se realizaban de manera especializada. El sostenimiento se hace para toda la plantación, tanto la nueva como la que se renueva.

1.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales técnico-productivas fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

El proyecto viene en pro de alcanzar las metas de la Alianza con las inversiones realizadas en ellas las cuales terminaron en noviembre de 2008, debido al atraso en el desembolso de algunos recursos. Es así como la producción de panela va en un 74% y la producción de caña en un 70%, aun con costos altos debido a la cercanía de la terminación de las obras con recursos de la Alianza.

Con la inclusión de MIDAS al proyecto se ha logrado que un 30% de los productores maneje su cultivo de manera integral realizando actividades que antes no se realizaban de manera especializada como la fertilización y corrección de pH, y un 1% realicen el corte por parejo y demás labores. El sostenimiento se hace para toda la plantación, tanto la nueva como la que se renueva. De acuerdo a las prácticas recomendadas en el sostenimiento, se espera alcanzar una producción de caña de 90 tons / ha como meta.

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:

- Manejo de la Alianza bajo un sistema de producción sostenible
- Manejo del cultivo bajo un sistema de producción más limpia
- Encaminar la inversión al cumplimiento de la resolución 779 del Ministerio de protección Social que normaliza la producción de panela como alimento
- Acondicionar un sistema de residuos sólidos y de aguas contaminadas.

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:

Las inversiones del plan Ambiental se han realizado en un 100%, presentando atraso en algunas obras de ingeniería por falta de financiación de la mano de obra. A continuación se hace un inventario del avance en estas actividades

Mantenimiento de drenajes	100% ejecutada
Recipientes plásticos para residuos líquidos	100% ejecutada
Capacitación para el manejo de plaguicidas	100% ejecutada
Recipientes para separación de residuos	100% ejecutada
Capacitación para el manejo de residuos	100% ejecutada
Extintores	100% ejecutada
Señalización planta	100% ejecutada
Capacitaciones- emergencias	100% ejecutada
Adecuación de centro de acopio de residuos	100% ejecutada
Mediciones de calidad de agua (4)	100% ejecutada
Mediciones de calidad de agua (4)	100% ejecutada
Adecuación del almacenamiento de químicos	90% adelantada su construcción.
Demarcación pisos	Cuando se termine la reparación de los pisos, calculado para el mes de abril
Siembra de balso	Se lleva un 50% de estas siembras con material de la región, el recurso es para compra de semilla adicional y bolsas e insumos
Monitoreo de emisiones de aire	Cuando la caldera lleve aproximadamente 3 meses de operación
Sistema fissa para planta de beneficio	Ya se construyeron los pozos para la construcción de los tanques, se espera poder terminarlo en un mes.

Con respecto al recurso utilizado en el diagnóstico ambiental que Fedepanela debe de reembolsar a la Alianza, la gerencia de Ecodula está encargada de gestionar el reembolso de estos recursos, solicitando por medios escritos la devolución de este dinero, esperando en los próximos meses respuesta a ello.

Con esta claridad se da por cubierto finalmente el PMA, sin embargo MIDAS continuará su apoyo a este componente con asesorías y capacitaciones para reforzar temas como manejo de pesticidas y residuos sólidos de la Alianza.

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.

Con la implementación de las diferentes actividades contempladas dentro del Plan de Manejo Ambiental anteriormente descritas, se puede afirmar que el proyecto va en camino de considerarse una actividad amigable con el medio ambiente al no causar impactos ambientales relevantes y mitigar aquellos que se presenten como riesgo para el uso sostenible de los recursos naturales, en especial del suelo, en el manejo apropiado de los residuos sólidos y líquidos que se produzcan, para convertirlos en materiales aprovechables en el cultivo; y en la capacitación de los beneficiarios para la producción de un alimento.

La responsabilidad de la terminación de estas actividades está en manos de la Empresa, la cual apoyada por el convenio MIDAS – Codesarrollo, continúan implementando dichas actividades de manera responsable y con los objetivos buscados totalmente claros.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

Mantener al menos un acuerdo comercial vigente

Metas de venta en valor y volumen:

- ⇒ Entregar al Aliado comercial el 90% de la producción calculada en 535 ton/año partir del segundo año, 44 ton/mes.
- ⇒ Mantener un precio mínimo de \$1.050 kilo panela pulverizada.

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 alianza comercializó en el período de nov-dic 29.244 kilos de panela pulverizada por un valor de \$46.040.400 a un precio de \$1.600 kilo, lo cual permite calcular un cumplimiento del 91% sobre las ventas programadas acumuladas. Este cumplimiento en el valor de lo vendido, frente al 74% de cumplimiento de la producción es debido a los altos precios de venta obtenidos de \$1.600/kilo frente a \$1.050/kilo esperado.

Mes	Kilos	Valor
NOV	16.524	26.438.400
DIC	12.720	19.602.000
TOTAL	29.244	46.040.400

El mercado de la panela se ha visto afectado por precios bajos y baja demanda, la empresa de la Alianza no ha disminuido su precio de venta al comercializador, pero este si ha disminuido su volumen de compra en un 50% en los dos últimos meses.

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.

Puede decirse que a pesar de los retrasos y las dificultades en la consecución de las metas productivas se viene cumpliendo en un 91% con la meta acumulada de ingresos por ventas del proyecto, debido al mayor precio de venta por kilo.

La panela pulverizada se está negociando a un precio de \$1.600/kilo con el aliado comercial, los costos son de \$1.200/kilo para un margen de utilidad de 25%. Se espera con la terminación de las obras de inversión y con la mejoría en la productividad de la Alianza poder mejorar este indicador de costos.

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:

- Consolidar un modelo de alianza social, ambiental y productiva, logrando el empoderamiento de los pequeños productores al significarles el proyecto una nueva alternativa de subsistencia generadora de empleo y que les traerá un mejoramiento en su calidad de vida debido al incremento esperado de sus ingresos familiares, mediante un sistema productivo sostenible.
- Facilitar la ejecución exitosa del proyecto de la alianza, actuando sobre la formación del capital humano, la base social de la empresa, el compromiso y la responsabilidad de los socios: en la gestión social, en las actividades del proyecto y en los resultados del mismo.
- Contribuir al fortalecimiento de la empresa comunitaria ECODULA a nivel organizativo, administrativo, técnico y operativo, como fundamento de la sostenibilidad empresarial y la posibilidad efectiva de responder exitosamente a la Alianza.

Metas del acompañamiento de OGA:

- Realizar y ejecutar un plan de transferencia de las capacidades organizativas, administrativas y empresariales a la asociación, que permita tener al final del acompañamiento una organización capaz de manejar el negocio que les brinda la Alianza.

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

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

Plan Social:

La Alianza fue evaluada para 38 beneficiarios de conformidad con el proceso de reforma agraria que les adjudicó este predio como propietarios, pero en la etapa inicial de su operación (primer año) desertaron 13 adjudicatarios, cuyo proceso de sustitución es competencia exclusiva del INCODER, y para el mismo se vienen cumpliendo desde el momento diversos trámites, entre ellos una audiencia pública para la calificación y selección de nuevos beneficiarios. De dicha audiencia salieron beneficiados 9 aspirantes, 8 de los cuales se encuentran trabajando en la finca como terceros y de ellos 5 ya tienen resolución de adjudicación que cumple trámites de registro, en síntesis se cuenta con 25 beneficiarios iniciales y 5 más a punto de legalizar su vinculación como titulares, pero en total hay 33 productores trabajando en la operación permanente y beneficiándose del programa de alianzas.

La división y asignación de lotes del predio, se realizó por sorteos desde febrero, de los cuales cada beneficiario tiene planos y minuta de linderos elaborados por una topógrafa pagada por los mismos beneficiarios. La distribución permitió asignar lotes de tamaño promedio de 2,3 has/beneficiario.

Se realizaron todas las actividades del plan social, permitiendo lograr fortalecimientos en la negociación colectiva y en el desarrollo de habilidades empresariales en algunos miembros de la organización, apoyados siempre sobre la experiencia administrativa y empresarial de su gerente.

Actividades adicionales de empresarización:

La organización dentro de los programas de capacitación con recursos de Oportunidades Rurales del Ministerio construyó la Identidad Organizacional y al mismo tiempo un plan de acción que apunta a ayudar al empoderamiento y fortalecimiento socio-empresarial, del cual a la fecha se han ejecutado actividades de manera aisladas y por diferentes instituciones de apoyo. Por esta razón el programa MIDAS- CODESARROLLO realizó una reunión de concertación con las diferentes instituciones que apoyan la Empresa en este componente (Secretaría de Productividad, Parque del Emprendimiento de la U.de A., U Nacional, FAO, Administración municipal, SENA, Secretaría de Agricultura, Fedepanela.) de donde se logró

la articulación efectiva de todas y de sus aportes, para finalmente dar continuidad a éste plan el cual lleva dentro de sus actividades el manejo del fondo rotatorio como actividad clave para el cumplimiento de los objetivos.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

La OGA aún no hace entrega de la Alianza a la empresa, a la vez que no se ha realizado ningún plan de transferencia de competencias, se espera que en esta entrega se hagan extensivos algunos conocimientos en el manejo de la información y en negociación de precios del mercado, fortaleza detectada en la OGA, pues la experiencia de la organización en la actividad ha permitido tener los conocimientos básicos para desarrollar la actividad administrativa y manejar la logística de la comercialización, como actividades claves en un plan de transferencias, dejando pendiente la transferencia para el manejo del Fondo Rotatorio.

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

La OGA terminó de ejecutar los recursos del IM en el mes de noviembre. Ante esta terminación, se puede decir que esta OGA cumplió con compromisos adquiridos como el aporte de toda su experiencia y conocimiento sobre el sector, la coordinación de la ejecución del Incentivo Modular y de los demás aportes, la coordinación e implementación de los Planes de Manejo Ambiental y Social, la elaboración e implementación del Plan Operativo de la Alianza, la asesoría a la Organización de Productores en el desarrollo del proyecto productivo, la operación de las decisiones del Comité Directivo de la Alianza Productiva durante todo el tiempo de su acompañamiento, el acompañamiento a la gerencia de la empresa de productores en todos y cada uno de los aspectos comerciales, la presentación a la OGR de los informes mensuales de avance y ejecución la Alianza, la prestación de asistencia técnica a los productores de la alianza representado en acompañamiento y asesoría técnica por valor de \$14 millones, sin embargo no realizó plan de transferencias, ni ha realizado la entrega formal de la Alianza a la organización.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

Aunque la Empresa tenga un negocio rentable, mercado asegurado, es necesario un sistema administrativo más participativo, pues se presenta que este es manejado solo por la gerencia, pues la Junta Directiva existe pero no participa activamente en la toma de decisiones, lo que si se hace en asamblea. Se espera con la implementación del plan socioempresarial concertado por MIDAS, lograr que la organización maneje herramientas que fortalezcan la democracia organizativa, que se fortalezcan sus organismos de dirección y que le permitan orientar sus decisiones y acciones en todas sus áreas y sobre todo a nivel económico empresarial, además se busca la adopción de otros instrumentos alternativos para que opere mejor administrativa y empresarialmente, para que sea autosostenible en el tiempo sin asistencialismo sino con autonomía social y económica.

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.

Los resultados obtenidos dentro de este plan se pueden sintetizar así:

1. Se puede observar un fortalecimiento básico de la empresa comunitaria ECODULA a nivel organizativo, administrativo, técnico y operativo, como fundamento de la sostenibilidad empresarial y la posibilidad efectiva de responder exitosamente a la alianza.
2. Se observa sentido de pertenencia, cohesión de la organización y en general buenas relaciones entre los actores interdependientes del proyecto.
3. La Promoción y orientación a la participación de los aliados desde la visión y apropiación del proyecto por cada uno de ellos
4. El aliado comercial se fortaleció en su condición de empresario en el reconocimiento de la importancia y confiabilidad de su actividad, en su sensibilidad social, en la responsabilidad, el compromiso social y la apuesta ética con la organización y demás actores de la alianza.

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 los recursos acorde a lo estipulado por la alianza:

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

- Reembolsar el IM a partir del primer año de la Alianza con un DTF de 6.48% tasa a la cual fue evaluado el proyecto.

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:

Ya se gestionaron la totalidad de los recursos del proyecto así:

APORTANTE	TOTAL APORTE	CONCEPTO	Acumulado	% Ejecución
BENEFICIARIOS	161.869.000	Mano de obra	\$ 310.248.909,0	191,7%
S. AGRICULTURA	77.251.000	insumos	\$ 148.064.409,0	191,7%
	474.000	Gastos legales	\$ 526.000,0	111,0%
	9.000.000	Otros costos	\$ 17.250.000,0	191,7%
	25.991.000	servicios y arriendos	\$ 49.816.068,0	191,7%
	126.871.000	Aporte inicial cultivo	\$ 126.871.000,0	100,0%
	401.456.000		\$ 652.776.386,0	162,6%
	51.515.000	Insumos	\$ 51.515.000,0	100,0%
MPIO SAN ROQUE	106.561.000	inversiones	\$ 106.561.000,0	100,0%
	15.000.000	Administración OGA	\$ 15.000.000,0	100,0%
	173.076.000		\$ 173.076.000,0	100,0%
	14.400.000	Transporte	\$ 0,0	0,0%
14.400.000		\$ 0,0	0,0%	
LA MIELERA	4.800.000	Empaque	\$ 10.532.170,0	219,4%

		4.800.000		\$ 10.532.170,0	219,4%
	FEDEPANELA	14.000.000	Asistencia técnica	\$ 14.000.000,0	100,0%
		14.000.000		\$ 14.000.000,0	100,0%
	I. MODULAR	15.842.000	Otros costos	\$ 15.841.996,0	100,0%
		1.419.000	Estudio de suelos	\$ 1.419.000,0	100,0%
		89.640.000	Inversiones	\$ 89.639.999,0	100,0%
		18.568.000	Plan ambiental	\$ 18.567.500,0	100,0%
		15.200.000	Plan Social	\$ 15.199.960,0	100,0%
		17.440.000	Administración OGA	\$ 17.440.000,0	100,0%
		158.109.000		\$ 158.108.455,0	100,0%
	Total Aportes	765.841.000		\$ 1.008.493.011,0	131,7%

El aliado comercial continua su aporte en empaque así: noviembre=\$289.170; diciembre= \$953.850

En cuanto a las inversiones de la Alianza, se ha ejecutado un 100% de los recursos de la Secretaría de Agricultura, de Fedepanela y del IM; los aportes del aliado comercial y de los productores superan el 100% de ejecución, mientras los aportes del municipio no se han realizado ante la no necesidad de él, pues estos están representados en transporte para las compras de los insumos las cuales han sido entregados en el predio. Se continúa gestionando dichos recursos con la nueva administración a la cual se le ha propuesto cambiar la destinación de transporte para el arreglo de la vía.

Eficiencia en el uso de los recursos:

Los recursos se ejecutaron al 100% de manera eficiente, pues se obtuvieron ahorros que permitieron realizar inversiones adicionales en obras de infraestructura física como construcción de un salón de reuniones.

Consolidación del Fondo Rotatorio:

Después de terminar las inversiones en el mes de noviembre de 2008, se espera comenzar el reembolso del IM en noviembre de 2009.

Financiamiento Adicional:

Durante el desarrollo de la Alianza el proyecto ha tenido aportes adicionales de otros programas como MIDAS, Oportunidades rurales, FAO, entre otros, los cuales fueron los que permitieron realizar ahorros en la ejecución de los recursos de la Alianza.

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:

Los recursos se ejecutaron en su mayoría en un 100% y de manera eficiente, los aportes del municipio no se han realizado ante la no necesidad de él, pues estos están representados en transporte para las compras de los insumos las cuales han sido comprados puestos en el predio.

Estado del Fondo Rotatorio:

La Alianza tenía estipulado comenzar reembolso del IM después del primer año de ejecución, lo cual no se ha podido realizar debido al atraso que presentó el desembolso de los recursos de la Secretaría de Agricultura los cuales fueron desembolsados por su operador después de un año de haber comenzado la Alianza, conllevando esto al atraso de obras e inversiones necesarias para el efectivo desarrollo del componente productivo. Se espera comenzar a reembolsar un año después de terminadas las inversiones, es decir en noviembre de 2009.

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	9	La renovación de las 50 has superó la meta al llegar a 63 has renovadas; la productividad de panela se ha logrado. Se realizan prácticas en la producción de la panela con la asepsia recomendada, lo cual aporta y permite ver que se está realizando un manejo empresarial de la actividad.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	9	El proyecto contempló e implementó las prácticas para mitigar y evitar causar impactos negativos al medio ambiente.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	7	La Junta no funciona en su rol, las decisiones son centralizadas en la gerencia, sin embargo se observó fortalecimiento en las negociaciones colectiva, es decir a través de asambleas.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	7	La OGA aún no realiza la entrega oficial de la Alianza a los productores, no se realizó ningún plan de transferencias.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	7	La organización de productores presenta debilidades en su principal órganos de dirección como lo es su Junta Directiva
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	8	Funciona efectivamente para la evaluación de las inversiones.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	8	Se tiene definida la comercialización, la producción y los ingresos generados de la actividad.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	8	Se cuenta con contabilidad al 31 de dic de 2008
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	7	Se maneja la información de manera sistematizada, sin embargo se sigue apoyando la manera de que la empresa utilice otras herramientas que les ayuden en la toma de decisiones.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	8	La OGA terminó su proceso de acompañamiento empresarial cumpliendo con la mayoría de compromisos adquiridos
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.	7	Presenta ventajas en precios para los productores, sin embargo las cantidades compradas por el aliado obedecen a la demanda del mercado.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	10	Entregan la totalidad de su producción a la empresa.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	6	El aliado comercial ha disminuido su compra a la empresa debido a la disminución de la demanda.
Promedio Alianza	7,8	

*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)
Meta de rendimientos en caña	Solo un 1% de los productores atienden la recomendación de corte por parejo, los demás lo continúan haciendo por desguíe contrario a la recomendación.	No alcanzar la meta de 90 ton de caña/ha.	Apoyar con asistencia técnica para que se continúen realizando de manera integral las actividades técnicas que antes no se realizaban y que han aportado a mejorar la productividad. Igualmente realizar con los productores lotes de muestreo donde se evidencia las bondades productivas de las recomendaciones dadas. Fecha: inmediatamente Responsable: asistencia técnica MIDAS
Fortalecimiento organizacional	La Junta Directiva no funciona en su papel de dirección.	No tener quien dirija y evalúe el negocio.	Poner en marcha el plan de acción socioempresarial concertado con MIDAS para la Alianza, el cual consigna actividades que llevarán al fortalecimiento organizativo, administrativo y democrático de los diferentes órganos de dirección de la empresa. Fecha: feb 15 de 2009-04-06 Responsable: MIDAS
Costos de producción	Actualmente los costos de producción están calculados \$1.200/kilo sobre \$728/kilo calculado para la Alianza.	Los altos costos de producción (\$1200/kilo ante \$780), pueden llevar a no ser competitivos en el mercado y no ser capaz de sostener el negocio si no se presentan precios de ventas altos.	Terminar de ajustar la caldera, para que junto con el plan de fertilización en proceso y la adopción de las prácticas culturales recomendadas se aumente la productividad y se bajen los costos por kilo. Fecha: Abril 1 de 2009 Responsable: organización de productores
Manejo del Fondo Rotatorio	Ausencia de un plan de transferencia que incluyera la capacitación para el manejo del fondo	No tener las capacidades necesarias para poner en marcha y administrar dicho fondo	Exigir incluir dentro de la entrega de la OGA a la organización un plan de capacitación para la organización, en el manejo del Fondo Rotatorio. Fecha: feb 15 de 2009-04-06 Responsable: OGR
Ventas	El comercializador ha disminuido las compras a la empresa.	Que no se obtengan los ingresos necesarios para reembolsar el IM.	Gestionar otros comercializadores que puedan comprar la producción no comercializada con el aliado comercial. Fecha: Inmediatamente Responsable: Gerente de la empresa

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.

La OGR en reunión con los productores ha aportado a la orientación de las actividades para el cumplimiento de las metas y objetivos del proyecto, logrando comprometer a la organización en la terminación de actividades claves para el cumplimiento de metas y objetivos del proyecto. Igualmente la OGR ha solicitado a la OGA la entrega de la Alianza a los productores, también se ha reunido con la asistencia técnica de MIDAS para evaluar dicho componente y realizar observaciones y recomendaciones.

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

Funcionó efectivamente para la evaluación de las inversiones, para el período de monitoreo no se había reunido pues incluyó la época de fin de año, se espera continúe funcionando para la etapa de seguimiento a dichas inversiones y la consecución de logros del proyecto.

- 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 OGA terminó de ejecutar los recursos del IM en el mes de noviembre. Ante esta terminación, se puede decir que esta OGA cumplió con compromisos adquiridos como el aporte de toda su experiencia y conocimiento sobre el sector, la coordinación de la ejecución del Incentivo Modular y de los demás aportes, la coordinación e implementación de los Planes de Manejo Ambiental y Social, la elaboración e implementación del Plan Operativo de la Alianza, la asesoría a la Organización de Productores en el desarrollo del proyecto productivo, la operación de las decisiones del Comité Directivo de la Alianza Productiva durante todo el tiempo de su acompañamiento, el acompañamiento a la gerencia de la empresa de productores en todos y cada uno de los aspectos comerciales, la presentación a la OGR de los informes mensuales de avance y ejecución la Alianza, la prestación de asistencia técnica a los productores de la alianza representado en acompañamiento y asesoría técnica por valor de \$14 millones, sin embargo no realizó plan de trasferencias, ni ha realizado la entrega formal de la Alianza a la organización, dejando de realizar la trasferencia del manejo del fondo rotatorio a la organización.

Esta OGA presentó sus mayores fortalezas en sus conocimientos técnicos y del manejo de la información de los mercados para aportar al componente comercial.

-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):

Terminado el segundo año de ejecución de la Alianza y el cumplimiento de las actividades técnicas con sus buenos en sus indicadores de producción y productividad, el cumplimiento de su plan socioempresarial con un fortalecimiento básico de la empresa comunitaria ECODULA a nivel administrativo, técnico y operativo y su consecuente consolidación empresarial con un mercado manejado con condiciones favorables para la organización, así como la implementación del Plan de Manejo Ambiental el cual permite considerar la actividad amigable con el medio ambiente y darle un manejo empresarial al producto, se puede concluir que el proyecto va en camino de cumplir los objetivos de volver eficiente una actividad productiva de la región que se realizaba de manera artesanal para subsistencia, para llevarla a ser un proyecto de alianza que se formula como una alternativa económica sostenible para mejorar el nivel de vida de 38 productores comprometidos y apropiados del negocio.

