

## Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

<b>Alianza - Nombre en el convenio de alianza</b>	<b>Fecha de Visita*</b>		
SOSTENIMIENTO DE 90 HECTÁREAS DE CAÑA PANELERA Y ADECUACIÓN DEL BENEFICIO DE PANELA	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
	30	06	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>	Fundación Codesarrollo												
<b>Nombre monitor responsable</b>	Maribel Acevedo Arismendy												
<b>Número y año del convenio de alianza</b>	<b>Número</b>			C.A. 014/06			<b>Año</b>			2006			
<b>Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial</b>	<b>Día</b>	24		<b>Mes</b>	08		<b>Año</b>	2006					
<b>Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*</b>	<b>Día</b>	27		<b>Mes</b>	11		<b>Año</b>	2008					
<b>Fecha del CDA que aprobó el POA</b>	<b>Día</b>			<b>Mes</b>	11		<b>Año</b>	2008					
<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>	07	<b>Mes</b>	02	<b>Año</b>	2008		<b>Día</b>	30	<b>Mes</b>	06	<b>Año</b>	2009
<b>Fecha del primer desembolso de incentivo modular</b>	<b>Día</b>	12	<b>Mes</b>	12	<b>Año</b>	2006		<b>Antigüedad de la alianza- Meses</b>			<b>Año</b>	29	
<b>Organización de Productores a cargo de la alianza</b>	Empresa Comunitaria Agrícola Dulce Labor (ECODULA)												
<b>Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***</b>													
<b>Otras OGA's que han acompañado la alianza</b>	FEDEPANELA												
<b>Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente</b>	LA MIELERA												
<b>Aliados comerciales retirados</b>													

*\* 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>Reunión con la Junta Directiva de la Alianza</b>	Junio 30 de 2009. Finca La Esperanza. Vereda El Diamante. Municipio de San Roque.	Abel Hernandez Guillermo Arboleda Guillermo Zuleta Elkin Valencia Serafin de J. Montoya Rubén Darío Duque Eduardo Osorno Mauro Escobar William Antonio Pulgarin Gustavo Monsalve Maribel Acevedo A.	El día 30 de junio en compañía de los miembros de la Junta Directiva de la Empresa de la Alianza, se trabajaron temas como el avance en el cumplimiento de las metas técnicas-productivas ( renovación, adopción de recomendaciones técnicas, realización de prácticas culturales, producción, productividad y costos), ambientales (construcción de pozos y siembras de balso) y socioempresariales (comercialización e ingresos), 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. Se tocaron temas como la deuda actual del aliado comercial la cual suma 32 millones y a la cual la OGR solicitó una pronta negociación.
<b>Visita a predios u otras actividades de campo</b>	Junio 30 de 2009. Finca La Esperanza. Vereda El Diamante. Municipio de San Roque.	Guillermo Arboleda. Productor Maribel Acevedo A. OGR	En el predio de la Alianza en el municipio de San Roque durante la visita de seguimiento, la OGR en compañía del productor Guillermo Arboleda, se realizó un recorrido por el predio y el trapiche con el objetivo de observar el avance en las obras financiadas con la Alianza. En este recorrido se evidenció el avance de obras pendientes como los pozos sépticos, la construcción del centro de acopio de residuos sólidos y la construcción de la bodega de almacenamiento de agroquímicos. Igualmente se observó obras inconclusas como los pisos y el techo de la bagacera, así como el enmallado de la sala de proceso, para los cuales se logró comprometer a la Junta directiva, terminar de estas obras en los próximos meses. En lo referente a la parte técnica se pudo observar el buen estado de desarrollo del cultivo, 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 y se ha logrado aumentar el número de productores comprometidos (8) con la adopción de las recomendaciones necesarias para un buen manejo y sostenimiento del cultivo y de la actividad en sí.
<b>Reunión con MIDAS</b>	Codesarrollo, Medellín julio 1- 2009	Jhon jairo Bustamante Gloria Palacio Maribel Acevedo A. OGR	Se trataron temas técnicos, productivos, ambientales y sociales, se recopiló información de los diferentes indicadores como producción, productividad, rendimientos, costos, resiembras, etc, se habló de los logros y pendientes y se trabajó en el plan de acción para el período. A nivel social se informó de los avances en el plan de acción de MIDAS, el cual contenía trabajar aspectos asociativos, trabajo en equipo y compromisos de la Junta Directiva, de la cual se dio un satisfactorio informe ante su mayor participación y compromiso con las necesidades de la empresa.

## 1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

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

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

<p><b>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:</b></p> <p><b>De establecimiento o sostenimiento:</b></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 como en el corte el cual se ha logrado que 8 productores lo realicen por parejo y no por desguíe como efectivamente se venía haciendo. Esto ha llevado al mejoramiento paulatino del cultivo.</p> <p>Desde el año 2007 se han renovado 66 has, superando la meta de 50 has para renovar, 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> <p><b>Productivas (Producción y Productividad):</b></p> <p>Actualmente se está produciendo entre 10 y 11 toneladas semanales de panela pulverizada, correspondiente a 5.7 ton /ha año, para un total de 520 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.</p> <p>La Alianza va cumpliendo con el 88% de la producción de panela. La producción de los últimos seis meses que se tiene registros fue de 236 toneladas, para un promedio de 39 ton/mes, denotando un aumento sobre el promedio de 29 ton/mes que se venía produciendo.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Rendimientos:**

Se ha calculado un incremento en los rendimientos de caña de 50 ton/ha/año a 62 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, dejando como guías cañas maduras que al siguiente corte están leñosas o cañas con azúcares reductores. Para esto se continuará el trabajo de seguir haciendo seguimiento y recomendaciones a cada uno de los productores a través de la conformación de un comité técnico el cual estará atento al cumplimiento de todas las recomendaciones.

**Costos**

La dinámica productiva de la empresa aumentada con la terminación de las inversiones en los equipos como la caldera, permitió asumir compromisos comerciales que han llevado a aumentar la producción de panela en más de un 200%, permitiendo esto disminuir costos por kilogramo de panela producida en un porcentaje aun no conocido ante la ausencia de cifras exactas, debido a que la secretaria de la asociación se encuentra ausente por incapacidad hace aproximadamente 5 meses.

El reporte de costos, de la visita de monitoreo pasada, fue de \$1.200 por kilo mientras la meta es \$750/kilo. Este valor de \$1200 se calcula ha bajado sin conocer a cuanto por la razón expuesta.

**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 (de renovación/ha: \$4.100.000).

**Otras:**

Actualmente un 100% de productores realizan fertilización y corrección de PH y un 25% 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 88% 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 25% 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 señalas 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
- Encausar 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 compras del plan de inversiones 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. Actividad por terminar cuando se terminen de
Capacitaciones- emergencias	100% ejecutada
Adecuación de centro de acopio de residuos	100% ejecutada
Mediciones de calidad de agua (4)	100% ejecutada
Baños para grupo de fumigadores	100% ejecutada
Adecuación del almacenamiento de químicos	100% realizada su construcción.
Demarcación pisos	Cuando se termine la reparación de los pisos, calculado para el mes de abril. 30%
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, solo falta el empalme de la tubería programada terminar el próximo mes de julio.

Con respecto al recurso utilizado en el diagnóstico ambiental que Fedepanela debe de reembolsar a la Alianza, la gerencia de Ecodula encargada de gestionar el reembolso de estos recursos, informó que dicha institución está creando una comercializadora por acciones para el sector a donde ha sido invitada la empresa de la Alianza "Ecodula" por lo cual la propuesta es que la deuda de dicha Federación a la Alianza sea abonada a esa sociedad y así quedar a paz y salvo a la vez que se queda como socio de esta comercializadora. Se espera respuesta a dicha propuesta.

Con esta claridad se da por cubierto finalmente el PMA, MIDAS ha dado apoyo a este componente con asesorías y capacitaciones reforzando temas como manejo de pesticidas y residuos sólidos de la Alianza, además de haber aportado 4 equipos de protección personal para fumigación, donde el grupo seleccionó las personas encargadas de la labor asumiendo como empresa los costos de la mano de obra, cumpliendo las recomendaciones propias 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 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  
Comercializa  
ción:**

Mantener al  
menos un  
acuerdo  
comercial  
vigente

**Metas de  
venta en  
valor y  
volumen:**

- ⇒ Entr  
egar  
al  
Alia  
do  
com  
erci  
al el  
90%  
de  
la  
prod  
ucci  
ón  
calc  
ulad  
a en  
535  
ton/  
año  
parti  
r del  
seg  
und  
o  
año,  
44  
ton/  
mes  
.
- ⇒ Man  
tene  
r un  
prec  
io  
míni

mo  
de  
\$1.0  
50  
kilo  
pan  
ela  
pulv  
eriz  
ada.  
□□

### 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:

Actualmente se cuenta con dos comercializadores adicionales para la Alianza, es decir además del aliado comercial "La Mielera", el cual vende a Noel y a almacenes Éxito, se cuenta con Guarapera y Cosechas del Campo marca de distribución de COOPANELA creada por la FAO para pequeños productores del campo.

La alianza comercializó con estos tres comercializadores, en el período de enero-junio 236.027 kilos de panela pulverizada por un valor de \$378.114.300 a un precio promedio de \$1.650 kilo, lo cual permite calcular un cumplimiento del 91% sobre las ventas programadas acumuladas. Este cumplimiento en el valor de lo vendido, frente al 88% de cumplimiento de la producción es debido a los altos precios promedio de venta obtenido de \$1.650/kilo frente a \$1.050/kilo esperado y a las nuevas relaciones comerciales logradas.

Mes	Kilos	Valor Comercializado
ENERO	36.804	56.599.700
FEBRERO	33.060	50.918.400
MARZO	34.896	52.358.400
ABRIL	33.726	48.288.000
MAYO	54.771	100.646.400
JUNIO	42.770	69.303.400
TOTAL	236.027	378.114.300

Actualmente el aliado comercial presenta una deuda acumulada de 32 millones con la empresa, esta deuda es de saldos semanales en los pagos de la producción entregada, la OGR recomienda a la Junta Directiva una negociación al pago de dicho saldo, con el fin de no dejar aumentar este valor. El compromiso queda dentro del plan de acción de este informe.

#### 3.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificación 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 promedio de \$1.650/kilo, los costos anteriores fueron de \$1.200/kilo para un margen de utilidad de 25%., con la reparación de la

caldera estos disminuyeron por kilo, aunque no se tiene dato exacto por la ausencia de la secretaria de la empresa, la cual maneja los registros.

#### 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 2008, 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. Adicionalmente MIDAS viene trabajando sobre la metodología de escuelas de campo donde se realizan ejercicios de convivencia y se trabaja en el área de asociatividad, comunicación, manejo de conflictos y liderazgo y además se tienen planeados otros talleres para modificar y actualizar reglamentos.

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

A pesar de la solicitud de la OGR, 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-2008. 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 en visitas pasadas se observaba que la empresa era manejada solo por la gerencia, ya en la actual visita de monitoreo se observó una mayor participación y compromiso por parte de la Junta Directiva ante el plan de acción elaborado en conjunto con ellos y la OGR para cumplir con los compromisos aun pendientes de terminar. 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.

<p><b>Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar los recursos acorde a lo estipulado por la alianza:</li></ul>
<p><b>Metas del Fondo Rotatorio (especificar destinación una vez reglamentado):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li></ul>
<p>□ □</p>

### 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%
	<b>401.456.000</b>		<b>\$ 652.776.386,0</b>	<b>162,6%</b>
	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%
	<b>173.076.000</b>		<b>\$ 173.076.000,0</b>	<b>100,0%</b>
	14.400.000	Transporte	\$ 0,0	0,0%
LA MIELERA	<b>14.400.000</b>		<b>\$ 0,0</b>	<b>0,0%</b>
FEDEPANELA	<b>4.800.000</b>	Empaque	\$ 10.532.170,0	219,4%
	<b>4.800.000</b>		<b>\$ 10.532.170,0</b>	<b>219,4%</b>
I. MODULAR	14.000.000	Asistencia técnica	\$ 14.000.000,0	100,0%
	<b>14.000.000</b>		<b>\$ 14.000.000,0</b>	<b>100,0%</b>
	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%
	<b>158.109.000</b>		<b>\$ 158.108.455,0</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total Aportes</b>	<b>765.841.000</b>		<b>\$ 1.008.493.011,0</b>	<b>131,7%</b>

La ausencia de la secretaria de la Empresa por razones de calamidad doméstica no permitió obtener cifras de aportes del aliado comercial en empaque a la Alianza.

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 fueron entregados en el predio. Se continúa gestionando dichos recursos, aunque según el gerente de la Empresa la situación económica del municipio no permite ver la viabilidad de contar con estos aportes, incluso se ha prestado servicios de transporte en la volqueta de la empresa al municipio, que aun no han pagado.

**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 y construcción de servicios sanitarios adicionales.

**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
<b>Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo</b>	<b>9</b>	La renovación de las 50 has superó la meta al llegar a 66 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.
<b>Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental</b>	<b>8</b>	El proyecto contempló e implementó las prácticas para mitigar y evitar causar impactos negativos al medio ambiente.
<b>Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social</b>	<b>7</b>	La Junta ha ido apropiándose de sus funciones y asume compromisos, las decisiones son centralizadas en la gerencia, aunque la junta ya comparte cualquier decisión, también se ha fortalecido la parte de las negociaciones colectiva, es decir a través de asambleas.
<b>Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales</b>	<b>7</b>	La OGA aún no realiza la entrega oficial de la Alianza a los productores, no se realizó ningún plan de transferencias.
<b>Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando</b>	<b>8</b>	La organización de productores ha fortalecido su órgano de dirección cambiando sus miembros para democratizar aun más las decisiones al interior de la empresa. Posee una estructura organizativa y empresarial operando.

Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	8	El Comité directivo ya no funciona ante la terminación de la ejecución de los recursos. Esta calificación obedece a sus aportes anteriores.
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)	8	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.	7	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.	8	Presenta ventajas en precios para los productores, ha incrementado la demanda del producto a la Alianza.
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	8	El aliado comercial ha aumentado su compra a la empresa a iguales precios. Estos precios son mejores comparados con los del mercado actual.
Calificación a la ejecución del IM	8	Se ejecutó totalmente, en un tiempo mayor al previsto
Calificación al aporte de los aliados (aportes de cofinanciación).	7	Ya se ejecutaron totalmente los recursos de la mayoría de los aliados, algunos aun continúan aportando, sin embargo los recursos no se ejecutaron en el tiempo previsto, incluso hay recursos que aún no han sido aportados como es el caso de los del municipio de San Roque con aportes en especie para transporte.
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio	NA	Comienza en noviembre de 2009
Promedio Alianza	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 8 productores atienden la recomendación de corte por parejo, los demás lo continúan haciendo por desguíe contrario a la recomendación técnica dada, dejando como guías cañas maduras que al siguiente corte están leñosas o con azúcares reductores.	No alcanzar la meta de 90 ton de caña/ha.	Conformar un Comité Técnico para vigilar, apoyar y reglamentar la adopción de actividades técnicas recomendadas por la 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: Julio de 2009 Responsable: asistencia técnica MIDAS-OP
Fortalecimiento	La Junta Directiva presenta debilidades en su	No tener quien dirija y evalúe el negocio.	Continuar con la ejecución del plan de acción

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
organizacional	papel de dirección.		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: julio Responsable: MIDAS
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	Capacitar al gerente de la empresa y a la secretaria en el manejo del fondo rotatorio para que comience su funcionamiento en noviembre de 2009.  Fecha: 26 de octubre 2009 Responsable: OGR
Capital de trabajo	El saldo adeudado por el aliado comercial ha ascendido a 32 millones.	Descapitalizar la empresa	Acordar con el aliado comercial el pago de este saldo, no permitiendo que se aumente más para evitar mayores dificultades en su pago.  Fecha: Julio 8-2009 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 decidía, desfase en la ejecución del plan previsto, efecto de otras metas no cumplidas con las cuales se relaciona directamente. 3) consecuencias, efectos concretos o riesgos para el alcance de las metas del POA o de la alianza Riesgos identificados y valorados como de impacto moderado a alto. 4) planes de acción concertados entre OGR y Ejecutores (OGA, OP y CDA) para mitigar riesgos o para corregir las situaciones problemáticas descritas. Indicar la fecha de inicio del plan y los responsables directos de su ejecución. Si el plan está debidamente concertado con ejecutores y existe OGA, es de obligatorio cumplimiento por parte de ésta última. Si se trata de un plan propuesto por la OGR y pendiente de concertar, indicar tal situación en el cuadro especificando fecha límite para la concertación.

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

La OGR 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 como la terminación de obras como los pisos de la sala de moldeo y los techos de la bagacera, la conformación de comité técnico como mecanismo para hacer cumplir la adopción de recomendaciones técnicas de la Alianza. 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 aprobación de las inversiones, para el período de monitoreo no se reúne, el manejo del proyecto lo asumió la Junta Directiva y el gerente de la Empresa, aunque se continúa con el acompañamiento de instituciones como Corpoica y MIDAS.

**- 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 transferencias, ni ha realizado la entrega formal de la Alianza a la organización, dejando de realizar la transferencia 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.