

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza	Fecha de Visita*		
	Día	Mes	Año
	Fomento de la yuca en la región de Urabá, Municipios de Mutatá, Carepa y Chigorodo.	10	02

*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	Iván Darío Correa Castaño												
Número y año del convenio de alianza	Número	106 - 2005			Año	2005							
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día	29		Mes	04		Año	2005					
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día	Liquidado		Mes			Año						
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día	Sin aprobar		Mes			Año						
Vigencia del POA de referencia	Mes	12		Año	08		Mes	12		Año	09		
Periodo al que corresponde el informe**	Día	18		Mes	12		Año	08		Día	10		
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	31		Mes	07		Año	06		Antigüedad de la alianza- Meses			46
Organización de Productores a cargo de la alianza	Productores, transformadores y comercializadores de yuca - PROTRACOY (Precooperativa)												
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	No tiene												
Otras OGA's que han acompañado la alianza	FUNDAUNIBAN – Alianza liquidada												
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	Se comercializa con ACTIVAR S.A. sin convenio firmado.												
Aliados comerciales retirados	C.I. Andina												

* 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
Comité Directivo de Alianza	Sede de Protracoy Feb. 09 Mutatá	Ubaldo Alcaráz, Gladys Manco, Arcadio Correa, Gustavo Ortega, Julio Arrieta, Félix Chaverra, (Protracoy) Fabiola Gómez (Midas-Codesarrollo), Jaime Valencia (Midas-Codesarrollo), Iván Correa (Codesarrollo-OGR)	Acompañamiento Gerencial: Se socializó ante los productores el interés del MADR de apoyar con un acompañamiento gerencial a la alianza, a través de la OGA – PRESEAGRUR. Nuevas siembras y áreas cosechadas: Se manifestó la preocupación por disminución de las áreas sembradas y cosechadas. Según Ubaldo Alcaráz las siembras se han estabilizado entre 160 y 180 hectáreas/año y cosechas mensuales de aproximadamente 15 hectáreas con una productividad entre 13 y 15 toneladas de yuca de primera calidad. Fondo Rotatorio: se recalca que es el instrumento económico más importante de la asociación, especialmente para soportar los costos de las nuevas siembras de los beneficiarios. Se advierte con preocupación que no se han recuperado \$130.000.000 del I.M., que deberían haberse devuelto por los beneficiarios. Sobre el fondo rotatorio se recalca que además de la falta de pago de un porcentaje alto de los asociados, se han dirigido \$30.000.000 de estos recursos para la actividad comercial (alquiler de local en la central mayorista de Medellín) que en este momento no ha sido rentable para la asociación y que por el contrario está generando pérdidas. Actualmente hay activos en la asociación aproximadamente 35 beneficiarios de los 80 que inicialmente comenzaron con la alianza. Tractor: Es un activo y patrimonio muy importante para la asociación y no se está administrando adecuadamente, de manera que genere beneficios a los asociados y rentabilidad cuando se alquile sus servicios. No hay un buen operario y está poniendo en riesgo buen estado mecánico del tractor. Se requiere de una persona idónea para el cargo y seleccionada con criterios técnicos; debe pasar ciertas pruebas indicadas para ese cargo. El SENA podría aportar en la selección de esta persona. Asamblea General del 28 de febrero: Es importante que participe la gran mayoría en la toma de decisiones, sobre todo en la operatividad de la asociación y se desglosen de manera

			detallada los costos que están generando cada uno de los cargos y sus funciones en la Pre cooperativa.
Reunión con una base representativa de beneficiarios	Vereda Pavarandocito (Mutatá) Feb. 09	Alicia Torres, Mariceth Mena, Flor M., Juliana Caicedo, Zoraida Cuesta, María Adelaida Herrón, Fabiola Gómez (Midas-Codesarrollo), Jaime Valencia (Midas-Codesarrollo), Iván Correa (Codesarrollo-OGR)	Resumen sobre alianzas productivas: Se recalco la importancia de la Alianza del MADR en el desarrollo socio-económico del municipio y de la vereda, la devolución del Incentivo Modular como medio de capitalización para la asociación y la importancia de la alianza en la comercialización del producto. Situación actual de la alianza: la participación de los beneficiarios de la alianza es cada vez menor, por lo tanto si la gente no sigue sembrando, la asociación puede estar en riesgo. Muchos beneficiarios no han mostrado voluntad de pago del incentivo modular ni de la cuota de administración. Participación de los beneficiarios de Pavarandocito en la Alianza: de los 22 beneficiarios de alianzas residentes en la vereda, solo 9 participan parcialmente con siembras, el resto no han sembrado yuca, no han pagado el I.M., ni los aportes a la Pre cooperativa. NOTA DE LA OGR: La comunidad de Pavarandocito que participa de la alianza, son mujeres cabeza de familia, de ascendencia afro americana, casi todas procedentes del departamento de Chocó en calidad de desplazados. No son poseedores de tierras y siembran en tierras arrendadas, una de las cuales hace dos años fue arrendada en una isla del Riosucio, la cual fue inundada completamente por el río, presentándose pérdida total de los cultivos, afectando a gran parte de las beneficiarias. Poseen una tierra común con los demás miembros de la comunidad, pero las personas de la alianza no quieren sembrar allí por problemas internos. En estas condiciones, difícilmente estas personas pueden seguir participando de la alianza, porque no están en capacidad de dar cumplimiento a los compromisos establecidos.
Reunión con la OGA	Municipio de Turbo Febrero 09	Danny Esperanza Gómez (Gerente Preseagrur – OGA por contratar para el acompañamiento gerencial) – Iván D. Correa (OGR)	Se presentó a la gerente de PRESEAGRUR, la propuesta de acompañamiento gerencial, refiriendo en el documento entregado, los objetivos y las actividades a realizar. El indicador que se va seguir en este acompañamiento, es la apropiación de la transferencia por parte del gerente de las actividades claves para la administración de la Pre cooperativa, como son lectura de los estados financieros, detección de riesgos, elaboración de presupuestos, flujo de caja, logística empresarial, manejo del crédito y recuperación de cartera del Fondo Rotatorio, aliados comerciales, entre otras actividades.
Visita a predios u otras actividades de campo	Vereda Pavarandocito		Se visitó la vereda Pavarandocito debido a que en ésta se encuentran ubicados 22 de los beneficiarios, sin embargo en la vista se pudo detectar que 13 de los beneficiarios ya no tienen cultivo, y los 9 restantes cuentan con cultivo pero en otra zonas diferentes de la vereda (tierras arrendadas)
Reunión con técnicos Midas - Codesarrollo	Municipio de Apartadó Febrero 10	Jaime Valencia, Fabiola Gómez, Iván D. Correa (OGR)	Se trabajó el POA, actualizando la información de metas de siembra y cosecha para el año 2009. El componente ambiental y social del POA, se actualizó con los respectivos responsables del convenio MIDAS – Codesarrollo. Se quedó con el compromiso que los técnicos terminan el POA y lo socializan con el gerente de la Pre cooperativa.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

Metas del establecimiento productivo: <ul style="list-style-type: none">• Establecer 320 Hectáreas de yuca.
Metas productivas (Producción y productividad): <ul style="list-style-type: none">• Producir 18 ton/hectárea año.• Producir 486 toneladas de yuca fresca por mes.• Producir 316 toneladas de yuca fresca para consumo humano por mes.• Producir 170 toneladas de yuca de segunda para almidón por mes.
Otras metas del Componente:

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: De acuerdo a la información de los técnicos de MIDAS – Codesarrollo, a la fecha se encuentran sembradas 163 hectáreas, esto debido a que solo hay activos en siembras 35 agricultores de los 80 que existen en la alianza, por lo tanto el área se ha disminuido en 157 hectáreas de acuerdo a lo establecido en la meta. De esos 35 agricultores, algunos de ellos tienen sembradas más de 4 hectáreas, por esta razón se puede alcanzar las 163 hectáreas, para un promedio de 4,65 hectáreas por beneficiario. El sostenimiento se lleva a cabo mediante el control de malezas de todos los predios, pero la fertilización no se realiza en todos ellos, debido a la falta de recursos económicos. El cumplimiento de las metas en siembras es deficiente porque en este momento están por fuera de esta actividad más del 50% de los productores del proyecto.

Productivas (Producción y Productividad): Se están cosechando mensualmente un promedio de 15 hectáreas con una productividad promedio de 13 toneladas/hectárea/año de yuca de primera para consumo humano, sin contar la yuca de segunda que se está quedando en campo y puede sumar más de 3 toneladas/hectárea, lo que está de acuerdo a la meta planteada, que son 18 toneladas/hectárea/año, sin embargo no se está cumpliendo la meta total de producción debido a que el área sembrada no corresponde a la meta propuesta que es de 320 hectáreas. No se está comercializando la yuca de segunda, porque para ello se necesita una fase transformación lo que implica un estudio para dar uso a ese tipo de producto dirigido a uso pecuario o industrial. El precio de ese tipo de yuca no justifica su comercialización en fresco.

Asistencia Técnica: Se está atendiendo a los beneficiarios de la alianza con 2 técnicos de tiempo completo, financiados por el convenio Codesarrollo – MIDAS. No todos los agricultores cumplen a cabalidad con las recomendaciones realizadas, ya que algunos agricultores están aplicando en exceso herbicidas en la parte inicial del cultivo y están aplicando menor fertilizante del requerido por el cultivo o en algunos casos no lo utilizan.

Otras:

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

La cantidad de área sembrada (156 hectáreas) está por debajo de la meta planteada que es la de mantener 320 hectáreas/año, esto debido a que no todos los productores de la alianza están comprometidos en las siembras, por lo tanto se está afectando el cumplimiento. Para saber con que cantidad de beneficiarios se cuenta realmente, es necesario realizar un sondeo con cada uno de ellos y planear la proyección de siembras con base en esa información. Con respecto a la productividad, se está dando de acuerdo a las metas planteadas para consumo humano, pero no se aprovecha la yuca de segunda para otro beneficio económico.

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:

- Capacitar a los productores en el uso adecuado de prácticas de cultivo: aplicación de Agroquímicos, manejo integrado de plagas y enfermedades que incluya fauna benéfica y prácticas agronómicas culturales.
- Capacitación y sensibilización ambiental en el manejo de recursos suelo y aguas.

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 actividades del PMA ya están ejecutadas, sin embargo se ha detectado por parte de los técnicos del convenio Codesarrollo – MIDAS, que se están utilizando herbicidas en el momento de realizar la primera desyerba, haciendo mal uso de ellos ya que se están aplicando de manera sobre dosificada. Se han programado actividades con los técnicos del convenio Codesarrollo - MIDAS, apoyadas con la Ingeniera Ambiental, para reforzar este componente, de acuerdo a las observaciones que ha realizado la OGR. Se tienen previstas las siguientes capacitaciones:

Preparación y aplicación de abonos y repelentes orgánicos utilizando especies existentes en la finca.

Manejo adecuado de productos para la protección de cultivos teniendo en cuenta criterios técnicos, económicos y ambientales.

Construcción de compostaderos.

Preparación de bioles.

Manejo de herbicidas y coberturas.

Manejo adecuado de envases de agroquímicos.

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 han sido cumplidas de acuerdo a las ejecuciones de las actividades realizadas por la OGA – FUNDAUNIBAN, pero se requiere de refuerzo en algunas actividades que presentan deficiencias, las que se están ejecutando y programando conjuntamente con los técnicos del convenio Codesarrollo – MIDAS, coordinados y apoyados por la coordinación ambiental.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

Metas de venta en valor y volumen:

- Precio por tonelada yuca de primera para consumo humano \$ 165.000 Ton.
- Precio por tonelada yuca para almidón \$ 100.000 Ton.
- Valor mensual de la producción de yuca de primera para consumo \$ 52.140.000
- Valor mensual de la producción de yuca de segunda para almidón \$ 17.010.000

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 no tiene un convenio comercial firmado, sin embargo se está comercializando con una la empresa ubicada en el municipio de Envigado (Activar S.A.), que exporta el producto empacado en trozos congelados; semanalmente se hace entrega por parte de PROTRACOY de aproximadamente 5 toneladas, con un precio promedio de \$422.000 / ton, superando ampliamente la meta de precio propuesta en pre inversión que es de \$100.000 / ton. También están comercializando en el local que se tiene tomado en arriendo en la Central Mayorista de Medellín (aproximadamente 10 toneladas semanales), cuyo ejercicio comercial está generando pérdidas para la asociación, debido a los altos costos administrativos y logísticos que esta actividad les está generando, a pesar de que el precio de venta promedio ha sido \$266.000 / ton, precio éste generado por la competencia que se presenta con otros comerciantes que existen en plaza con larga trayectoria de permanencia, quienes no ven la conveniencia de la entrada a la plaza de un competidor como es PROTRACOY, presentándose así una guerra de precios. La negociación con Activar S.A., está compensando de alguna manera las pérdidas que se están dando en la central mayorista.

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.

No se están cumpliendo las metas previstas de producción, debido a la reducción de áreas sembradas. Se advierte que con la cantidad de beneficiarios que en este momento están sembrando, no es posible alcanzar las metas tanto de área como de producción, además de la falta del aliado comercial bien comprometido con la alianza, las pérdidas podrían ser mayores ante la situación que se está presentando en la central mayorista de Medellín.

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: ya ejecutadas por FUNDAUNIBAN.

- Lograr el empoderamiento de los beneficiarios desarrollando y afirmando su visión empresarial y logrando una visión de negocio de su actividad productiva
- Posibilitar el empoderamiento democrático de la Organización de productores afianzando la participación, la transparencia y la legitimidad en la toma de decisiones desde el conocimiento y la apropiación del negocio.
- Lograr la integración de los aliados comerciales con los productores para posibilitar acuerdos estables y equitativos en el transcurso de la Alianza.

Metas del acompañamiento de OGA:

En este momento no hay acompañamiento.

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 fue ejecutado en su totalidad por la OGA en su momento (FUNDAUNIBAN), sin embargo se observa que existen dificultades para que los asociados sientan una real pertenencia, que se refleja en los incumplimientos de los compromisos con la Pre cooperativa, al no realizar la devolución del IM, ni realizar los pagos de los préstamos obtenidos por medio del fondo rotatorio. Hay un sector de beneficiarios que está desarrollando una visión empresarial y conciben la Pre cooperativa como una empresa viable, sin embargo no se ha conseguido el aliado comercial comprometido, aunque han gestionado y recibido propuestas de aliados, pero no han sido muy atractivas y seguras para los intereses de la PROTRACOY.

Actividades adicionales de empresarización:

Se está gestionando el acompañamiento gerencial con la empresa PRESEAGRUR del municipio de Apartadó, durante un periodo de seis meses. La empresa ya está construyendo el POA de acuerdo a actividades diseñadas por la OGR y validadas por la junta directiva de PROTRACOY, quien también ha dado su concepto de aprobación a la OGA que acompañará este proceso. A su vez, PRESEAGRUR, ha preseleccionado tres hojas de vida de personas idóneas para ejercer este acompañamiento.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

En el acompañamiento gerencial que se va a realizar por la nueva OGA (PRESEAGRUR), se realizará la transferencia de competencias, con actividades ya establecidas por el EIP y la OGR.

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

En este momento la Pre cooperativa no cuenta con acompañamiento de OGA.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

El gerente de la asociación es el señor Ubaldo Alcaráz, quien es también beneficiario de la alianza, tiene formación técnica en sistemas, más no administrativa, lo que está generando algunas dificultades porque no tiene claramente definidos los riesgos financieros que se corren en el manejo de los recursos dirigidos a la comercialización y a la administración del personal vinculado laboralmente a la asociación. Igualmente se presenta dificultades en la recuperación del I.M., manejo del fondo rotatorio y desmotivación de muchos beneficiarios, por lo tanto requiere de estrategias que motiven a los productores a permanecer en la alianza. El tractor no está siendo administrado con eficiencia en el servicio a los beneficiarios ni a los particulares.

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 organización está consolidada con un grupo de 35 beneficiarios que tiene acceso a tierras y a recursos propios o crediticios a través del fondo rotatorio. Aproximadamente el 70% de los beneficiarios no son poseedores de tierras, no están participando activamente de la Pre cooperativa, no han realizado la devolución de I.M., y cinco de ellos del fondo rotatorio.

Existe desmotivación por parte de muchos de los beneficiarios debido precisamente a la falta de tierras y de recursos para alquilarlas, además que las tierras para su alquiler se encuentran muy alejadas de su centro de asentamiento, lo que ha disminuido notablemente su participación en la Pre cooperativa.

La gerencia requiere de elementos y herramientas para administrar adecuadamente la Pre cooperativa, lo que justifica el acompañamiento gerencial que se está gestionando.

COMPONENTE FINANCIERO

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

Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

Los aportes de las administraciones municipales de Carepa, Chigorodo y Mutatá no se hicieron efectivas por un valor de \$8.916.000

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

Mano de obra para labores culturales del cultivo de la yuca, compra de insumos de sostenimiento, servicios y arriendos (tractorada, rastrillada, transporte, arriendo de tierra).

Plazo: Un año máximo.

Forma de pago: Cuota única contra cosecha.

Intereses: 18% efectivo anual.

Mora: máximo legal.

Garantías: personal, con codeudor, preferiblemente familiar que tenga propiedad raíz o ingresos salariales.

Igualmente se pueden otorgar créditos en otras líneas que se creen de acuerdo con las necesidades que plantee la comunidad y que presente la Administración del Fondo para su estudio.

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:

A pesar de las gestiones por parte de FUNDAUNIBAN, no fue posible hacer efectivo el aporte de los municipios.

Eficiencia en el uso de los recursos:

Los recursos de los demás aportantes, fueron utilizados de manera eficiente.

Consolidación del Fondo Rotatorio:

La devolución del Incentivo Modular a la Pre cooperativa por parte de los beneficiarios, para conformar el Fondo Rotatorio, debe ser \$369.479.520, de acuerdo al reglamento del fondo rotatorio. 49 de los 80 beneficiarios no han retornado estos recursos del I.M., por un valor de \$126.389.226. Por gestiones de la gerencia y acuerdos de pago, una beneficiaria realizó

la devolución del I.M., mediante la entrega de 2 hectáreas de tierra, escrituradas a la Pre cooperativa, valoradas en \$5.000.000, ubicada en el núcleo de Colbalsos, municipio de Mutatá.

El recurso del I.M. dispuesto para el tractor, Plan Social, Plan de Manejo Ambiental y administración OGA, que suma \$145.028.320, debía comenzar su devolución desde noviembre de 2008, hasta noviembre de 2018, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de Fondo Rotatorio.

Los beneficiarios retornaron al fondo rotatorio en el mes de enero, \$93.061.974, de los cuales se han realizado préstamos a 31 asociados por \$44.090.969 y a la Pre cooperativa para el ejercicio comercial \$45.740.505 (\$32.040.505 para la central mayorista y \$13.700.000 para la negociación con la empresa Activar S.A., pago del producto a los asociados, que luego es reintegrado al F.R., cuando el dinero es pagado por Activar S.A.). También se pagó con recursos del F.R., los honorarios del contador por 7 meses, lo cual suma \$3.230.500.

En este momento el fondo rotatorio no cuenta con fondos en caja, y una cartera vigente de \$30.919.000.

Financiamiento Adicional:

No hay financiamiento adicional.

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: Ya se ejecutaron los recursos.

Estado del Fondo Rotatorio:

La devolución del I.M. no se ha realizado por parte de 49 beneficiarios (\$126.389.226), a los cuales se les ha enviado dos comunicaciones escritas, invitándoles a pactar un acuerdo de pago para su devolución. Los recursos de fondo rotatorio que han sido captados por la Pre cooperativa, han sido redistribuidos a los asociados y a la misma Pre cooperativa para su actividad comercial.

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	5	La producción de la alianza se ha visto afectada a la baja, debido a que apenas 35 de los 80 beneficiarios están sembrando yuca por falta de tierras y recursos.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	6	Se ha observado que la utilización de herbicidas que algunos agricultores están haciendo, no es adecuada, por la sobredosis que se está usando en las aplicaciones.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	5	Se requiere mayor interacción entre la junta directiva y gran parte de los beneficiarios sobre todo en los núcleos distantes al municipio de Mutatá, para lograr motivación en los beneficiarios y así evitar la deserción.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	4	La transferencia ya fue realizada por FUNDAUNIBAN, sin embargo se requiere que el gerente tenga un acompañamiento adicional, que le permita adquirir herramientas para que pueda realizar una buena gestión.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	5	No hay un aliado comercial, que garantice estabilidad económica a la asociación. No se han retornado recursos del I.M., La junta directiva es

		activa y tiene diferentes comités operando eficientemente.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	8	El CDA ya no opera. Esta calificación corresponde a otorgada, en su momento, cuando funcionó el CD de la alianza.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	4	La alianza ya ejecutó los recursos. Nunca tuvo aliado comercial, ni presencia de las administraciones municipales.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	9	La organización de productores posee contabilidad organizada y al día. Los recursos del IM, del fondo rotatorio y las cuentas del tractor, son llevados en contabilidad aparte.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	2	El gerente no está utilizando las herramientas disponibles, como indicadores de gestión y el POA.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	5	El gerente de PROTRACOY requiere formación para administrar con suficiencia la organización.
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.	3	No existe convenio de comercialización firmado, sin embargo se tiene un comprador para el 30% del producto.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	7	No todos los asociados están comercializando a través de la cooperativa.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	1	No existen convenios comerciales.
Promedio Alianza	4,92	

*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)
Plan Técnico-Productivo	<p>Baja producción de yuca debido a falta de tierras de los beneficiarios (70% aproximadamente carecen de tierras).</p> <p>Falta de ejecución de los planes de fertilización por parte de algunos beneficiarios.</p>	<p>En estas circunstancias no se puede alcanzar las siembras proyectadas en las metas de la alianza, porque solo se supedita a las siembras que puedan realizar los beneficiarios que tienen más área.</p> <p>La falta de fertilización reduce la productividad de la alianza.</p>	<p>Asociar productores que sean poseedores de tierra y gestionar el retorno de los beneficiarios retirados que puedan alquilar tierras, de tal forma que se complete los productores.</p> <p>Acción: Seguimiento y refuerzo de información a los beneficiarios en las visitas realizadas a los predios.</p> <p>Realizador: Junta de Vigilancia, Junta de Administración y la gerencia de la Pre cooperativa Técnicos vinculados en el convenio Codesarrollo – MIDAS.</p> <p>Tiempo de ejecución: A partir del mes de Marzo hasta Junio, con seguimientos mensuales por parte del gerente y la OGR.</p>

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
Plan Manejo Ambiental	Aplicación inadecuada de herbicida, por la sobre dosificación que se está empleando por parte de algunos beneficiarios.	Contaminación de suelos y aguas, además de riesgos para la salud humana.	Reforzar la capacitación en manejo de herbicidas y uso de coberturas, seguimiento a las aplicaciones. Reuniones de capacitación en cada núcleo, programadas según POA y seguimiento en cada visita a predio. Realizador: Técnicos del convenio Codesarrollo – MIDAS, monitoreo de la OGR. Tiempo de ejecución: Marzo a Noviembre (1 taller x mes).
Plan Social	Falta de tierras y recursos, desmotivación, causan deserción entre los beneficiarios de la alianza.	Incumplimiento en la devolución del I.M., pago del fondo rotatorio, disminución de la producción de yuca, falta de producto para un posible acuerdo comercial.	Profundizar las causas por las cuales se está presentando esta deserción, motivar a los beneficiarios para que se acerquen de nuevo a la Pre cooperativa. Asociar a nuevas personas con tierras. Acción: Contacto directo con los beneficiarios de la Alianza, visitas de motivación a los beneficiarios a los predios, promoción de la Pre cooperativa entre los agricultores de los municipios de la alianza. Realizador: Gerente, Junta Directiva. Tiempo de ejecución: Desde Marzo a Julio.
Plan de transferencia de competencias gerenciales	No se realizó la transferencia de manera clara a la Pre cooperativa por desfase en la ejecución del plan previsto.	La Pre cooperativa va a avanzar muy lentamente, con alta probabilidad de cometerse errores en la actividad gerencial, que ponga en peligro la estabilidad de la empresa.	Acompañar a la gerencia por un tiempo de 6 meses. Acción: Contratación de una OGA. Realizador: EIP y OGR Tiempo de ejecución: Mes de Abril.
Consolidación socio empresarial	No se ha realizado la devolución de los recursos del I.M., por incumplimiento de los beneficiarios, especialmente de los que no son poseedores de tierras. Deserción de beneficiarios de la Pre cooperativa. No se ha conseguido un aliado comercial con convenio. No hay rigurosidad en el análisis financiero de la comercialización, ni medición del impacto económico que está causando la actividad comercial actual y la utilización de recursos del fondo rotatorio para la comercialización.	Se puede presentar pérdida de los recursos del I.M. y descapitalización del fondo rotatorio. Disminución de la base social y pérdida de recursos del fondo rotatorio. Inestabilidad comercial al no contar con un aliado comercial comprometido con la empresa. Cometer errores en la ejecución de recursos al no tener las herramientas suficientes para realizar una buena administración. La utilización de recursos de fondo rotatorio en la central mayorista pueden poner en riesgo de pérdida los dineros invertidos, debido a que en este momento se están generando pérdidas en	Realizar acercamientos con las personas que se han alejado de la Pre cooperativa para que retornen y encontrar nuevos asociados. Encontrar un aliado comercial con convenio. Realizar un análisis de la viabilidad financiera de la comercialización a través de la central mayorista de Medellín. No utilizar los recursos del F.R. para invertir en la comercialización de la yuca, mientras no sea aprobada por la asamblea. Recuperar los recursos del fondo rotatorio invertidos en el negocio de la central mayorista que ascienden a \$32.040.505. Acciones: Contacto directo con los beneficiarios morosos, mediante visitas a los predios y cartas de invitación al pago. Realizar cobro jurídico a los deudores que no

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
		esta actividad.	planteen acuerdo de pago. Realizador: Gerente, junta directiva, con apoyo de la OGR y la nueva OGA que inicie el acompañamiento. Tiempo de ejecución: Marzo a Septiembre.
Uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión	Desconocimiento por parte del gerente y la junta directiva, y no utilización del POA como herramienta básica.	Desacierto de la gerencia en las decisiones que tome para desarrollar las funciones que le compete, al orientar de forma empírica la empresa.	Realizar el acompañamiento a la gerencia, insistir para que la gerencia adopte la herramienta del POA. Acciones: acompañamiento gerencial y nueva socialización del POA. Realizador: OGA contratada y OGR. Tiempo de ejecución: Abril a Septiembre
Gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	El gerente no tiene formación en administración.	Mala administración de los recursos y disminución en la producción y ventas.	Capacitar y acompañar al gerente y a la junta de administración. Acciones: Transferencia de competencias gerenciales Realizador: OGA contratada y seguimiento por parte de OGR. Tiempo de ejecución: Abril a Septiembre.
Convenios de Comercialización.	Desde que comenzó la alianza no se cuenta con el aliado comercial inicialmente planteado, debido a que hubo una diferencia de precios entre el propuesto por el aliado comercial y el precio al que la yuca se está comercializando actualmente.	No se tiene estabilidad comercial, por lo tanto, la empresa puede caer fácilmente en el mercado de los intermediarios, afectando los precios y por lo tanto los ingresos para los asociados.	Encontrar mínimo un aliado comercial con convenio, fortalecer las relaciones con la empresa que actualmente está comprando el producto. Acciones: Realizar una base de datos con posibles aliados comerciales y realizar los contactos respectivos. Realizador: Gerente, OGA, apoyado por la OGR. Tiempo de ejecución: Abril a Julio.

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.

Contacto con una nueva OGA (PRESEAGRUR), con la finalidad de gestionar el acompañamiento gerencial a PROTRACOY.

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

El Comité Directivo de la alianza no opera debido a que ésta ya se cerró. Las reuniones se realizan con la Junta Directiva de PROTRACOY, la cual brinda la información requerida y siempre está dispuesta a atender la visita y las observaciones del monitor de la OGR.

- A partir de los resultados anteriores, a continuación se presenta la conclusión final de la OGR sobre el desempeño general de la OGA o los ejecutores de la alianza en la ejecución del POA.

En este momento la alianza se está ejecutando sin OGA, debido a que ya ha sido liquidada. El acompañamiento se está realizando por el convenio Codesarrollo – MIDAS en los componentes técnico (2 técnicos en forma permanente), social (una Trabajadora Social que visita mensualmente la alianza) y ambiental (una Ingeniera Ambiental que programa y realiza actividades en la alianza de manera esporádica).

-A partir de los resultados anteriores, a continuación se presenta la conclusión final de la OGR sobre el avance o estado de la alianza en general, hacia el cumplimiento de sus metas de resultado y objetivos. (articulación de los diferentes componentes dentro del esquema de alianza):

La alianza en este momento atraviesa una situación delicada en los siguientes componentes:

Técnico – Productivo: El área sembrada no alcanza lo planteado en el POA (27 hectáreas/mes), debido a que el número de beneficiarios de la alianza ha disminuido por la carencia de tierras y falta de recursos especialmente. Algunos beneficiarios que tienen más tierra disponible, siembran mayor área para de alguna manera suplir lo faltante, sin embargo no es suficiente y escasamente se llega a 156 hectáreas/año de las 320 hectáreas propuestas en la meta. La fertilización en algunos predios no se está realizando de manera adecuada, sin embargo el promedio de productividad por hectárea es aceptable, ya que se ha alcanzado un promedio de 15 ton/año, sin contar con la yuca de segunda que se queda en campo ya que no es recogida, porque no es comercial para el consumo humano y en este momento no hay manera de ser procesada para uso industrial, de todas formas a pesar de esta productividad, no se alcanza lo previsto en la meta que es una producción de 486 ton/mes (316 ton consumo humano y 170 ton consumo industrial). La práctica de dejar en campo los residuos de segunda, puede traer consecuencias fitosanitarias negativas si se va a repetir la siembra en el mismo lote.

Socio – Empresarial: Según la información obtenida del gerente de PROTRACOY, Ubaldo Alcaráz, de 80 beneficiarios de la alianza, el número de personas que están sembrando yuca no pasan de 35, debido a la desmotivación por no contar con tierras y recursos. Algunas personas que tienen préstamos del fondo rotatorio, solicitaron recursos para siembras, pero se les ha negado hasta que no estén al día con la deuda, ya que no han mostrado interés de pago. Esta situación se presenta con los beneficiarios del municipio de Mutatá. Se está buscando la forma de recuperar los recursos del I.M., y del F.R., mediante un compromiso de pago, pero no ha sido posible llegar a acuerdos. Faltan por recuperar del I.M. \$126.389.22, que aún 49 de los 80 beneficiarios no han regresado a PROTRACOY. La Pre cooperativa ha utilizado \$43.700.000 de los recursos del F.R., las cuales se discriminan en comercialización de yuca en la central mayorista de Medellín por \$32.040.505, y la actividad de ventas con Activar S.A., por \$13.700.000.

El tractor, propiedad de la Pre cooperativa que fue adquirido con recursos del I.M., no está cumpliendo sus labores adecuadamente, no se está aprovechando como unidad de negocios para prestar servicios que sean rentable a la pre cooperativa, además del servicio que debe prestar a los beneficiarios de la alianza.

Los empleos generados en este momento en la Pre cooperativa, deben ser sujetos al análisis financiero y de cumplimiento de funciones, debido a que se desconoce realmente cual es el impacto de éstos sobre las finanzas y la funcionalidad de PROTRACOY.

El acompañamiento gerencial es necesario, debido a que la administración de PROTRACOY requiere herramientas para tomar decisiones. Se contactó a la empresa PRESEAGRUR, a la cual se le propuso realizar el acompañamiento, basado en actividades ya conocidas por esa empresa, las cuales deben ser ejecutadas en 6 meses, enmarcadas en los siguientes

puntos:

- ✓ Gestión y gerencia del Fondo Rotatorio de Crédito y del Microcrédito.
- ✓ Gestión contable y financiera (análisis financiero).
- ✓ Contratación.
- ✓ Consecución de nuevos Aliados comerciales y fortalecimiento del área comercial y de mercados.
- ✓ Gestión para el apalancamiento financiero de la alianza, prevención del riesgo y aseguramiento de la sostenibilidad económica.
- ✓ Direccionamiento estratégico y la gestión de la comercialización.

Agro negocio: No se tiene aliado comercial con convenio. Activar S.A, ubicada en Envigado, es la empresa que le compra a PROTRACOY la yuca para exportar, procesada y congelada.

Del acompañamiento prestado por el convenio Codesarrollo – MIDAS, basado en recomendaciones realizadas por la OGR, en aras de reforzar actividades ejecutadas durante la gerencia de la OGA (FUNDAUNIBAN), se destaca la siguiente información:

Actividades realizadas (Codesarrollo – MIDAS):

Se avanzó en un 95% sobre la geo referenciación de predios.

Se logró establecer costos de producción en tres núcleos con la participación de los asociados. De acuerdo a lo anterior, se pudo establecer que el núcleo que arrojó los mayores costos de producción, es Pavarandocito; de igual manera presentó menor productividad (menor cantidad de bolsas por hectárea) y el de menor costo fue el núcleo de Colbalsos arrojando mayor cantidad de bolsas por hectárea.

Se realizó un diagnóstico en los núcleos, sobre la situación actual de los asociados frente a las políticas de los directivos de la Pre cooperativa.

Se apoyo desde lo técnico para la aprobación de nueve créditos a asociados para siembras nuevas.

Se realizó la jornada de capacitación con los productores del sub proyectos en el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades, al que asistieron 26 beneficiarios.

La otra actividad de formación fue la elaboración de los ajustes al plan de asistencia técnica, de la cual participaron 32 productores.

Dificultades (Codesarrollo – MIDAS):

Disminución en las áreas nuevas de siembra por la falta de recursos disponibles, los pocos créditos otorgados no satisfacen las necesidades de los asociados.

Desmotivación GENERAL DE LOS ASOCIADOS por la falta de comunicación entre directivos y productores

Desmotivación de los productores por los bajos precios que maneja la Pre cooperativa (que están por debajo de los precios pagados por los intermediarios).

La poca asistencia de los productores en la participación a los eventos.

Acciones tomadas (Codesarrollo – MIDAS):

Reunión con el Comité de Crédito donde se definieron criterios técnicos importantes a tener en cuenta para la aprobación de créditos a los productores, aparte del historial crediticio y de su comportamiento como miembro activo de la Pre cooperativa.

Se verificará en las visitas de asistencia técnica la implementación de las recomendaciones por parte de los productores en sus cultivos.

Se convocará a otras jornadas de capacitación y se verificará la participación de los productores.

Metas para el próximo periodo (Codesarrollo – MIDAS):

Capacitar a 20 productores en la preparación y aplicación de abonos y repelentes orgánicos utilizando especies existentes en la finca.

Capacitar a 60 productores en el manejo adecuado de productos para la protección de cultivos teniendo en cuenta criterios técnicos, económicos y ambientales.

Lograr que el 30% del total de los productores construyan y trabajen los compostaderos.

Que el 60 % de los productores prepare los bioles.

Que el 75 % maneje de manera adecuada las coberturas.

Que el 88% de los productores realicen adecuada el plan de manejo de envases de agroquímicos.

El 100% de los productores fertilizarán los cultivos, con fertilizante compuesto.