

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.	08	06

*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			Mes			Año					
Vigencia del POA de referencia	Mes	12		Año	08		Mes	12		Año	09	
Periodo al que corresponde el informe**	Día	10		Mes	02		Año	09		Día	08	
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	31		Mes	07		Año	06		Antigüedad de la alianza- Meses		
Organización de Productores a cargo de la alianza	Productores, transformadores y comercializadores de yuca - PROTRACOY (Precooperativa)											
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	Se contrató con PRESEGRUR el acompañamiento gerencial desde Junio a Noviembre de 2009											
Otras OGA's que han acompañado la alianza	FUNDAUNIBAN – Alianza liquidada											
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	No hay aliados comerciales.											
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
Reunión con gerente y varios productores de PROTRACOY pertenecientes a la junta directiva, OGA y técnicos de MIDAS	Mutatá – Junio 8	Arcadio Correa y Gustavo (PROTRACOY), Ubaldo Alcaráz (Gerente PROTRACOY), Huber Rentería y Esperanza Gómez (PRESEAGRUR), Fabiola Gómez y Jaime Valencia (técnicos de MIDAS), Iván Correa (OGR)	<ul style="list-style-type: none"> Se realizó la presentación oficial del acompañamiento gerencial a PROTRACOY que ejecutará PRESEAGRUR hasta el mes de diciembre de 2009, con recursos de Alianzas Productivas, en el cual participará el profesional Huver Rentería quien será el responsable. Se socializó el POA con la temática y actividades a realizar durante este acompañamiento. Se hizo énfasis por parte de la OGR de la importancia del acompañamiento a la gerencia, para proveer de herramientas administrativas que permitan analizar con elementos las decisiones que se deban tomar con respecto a la administración de la Pre cooperativa y recomienda al profesional acompañante trabajar con dedicación el tema de la comercialización y administración de recursos.. La OGR reitera a la gerencia, la necesidad de reforzar el trabajo en pos de la recuperación del Incentivo Modular y fondo rotatorio, mediante estrategias eficientes que deben ser apoyadas por el acompañamiento gerencial.
Visita a predios u otras actividades de campo	Vereda Colbalsos Junio 8	Visita a fincas: José Ospino y Rialpes Rojas (agricultores asociados), Fabiola Gómez y Jaime Valencia (MIDAS – Codesarrollo), Iván Correa (OGR).	<p>José Ospino: Tiene sembradas 7 hectáreas en buenas condiciones fitosanitarias, con buena cobertura de maleza noble que ha aparecido luego de dos aplicaciones del herbicida glifosato. Solo en una hectárea realizó fertilización con 3,5 sacos de T 15. No realizó aplicación de materia orgánica. No ha realizado ventas de yuca a través de la Pre cooperativa. De una hectárea cosechó 13.176 kilos de primera que está por debajo de lo esperado en la meta. No hizo uso del tractor porque el suelo presenta condiciones físicas que no requiere de ello.</p> <p>Rialpes Rojas: Tiene sembradas 2,25 hectáreas, de la cuales 1,25 se sembraron hace 2 meses. No realizó aplicación de fertilizante ni materia orgánica. El cultivo está sembrado en tierra alquilada a</p>

			razón de \$300.000/ha./año. La Pre cooperativa le prestó \$1.000.000 del F.R., para realizar la siembra. En el mes de febrero cosechó de 1 hectárea, 15.600 kilos de yuca de primera, la cual vendió la mitad a la Pre cooperativa y la otra mitad a un comprador particular.
Reunión con técnicos Midas - Codesarrollo	Apartadó – Junio 9	Fabiola Gómez y Jaime Valencia	Se evaluó el POA y se realizaron las observaciones correspondientes. Se analizó el porqué no se han cumplido las metas de siembra y productividad, lo cual se describirá en su respectivo ítem.

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.

<p>1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:</p> <p>La alianza ha presentado grandes dificultades para el cumplimiento de las metas propuestas, debido a la carencia de tierras por parte de los asociados y la falta de recursos para su alquiler, por lo tanto las metas no han logrado su ejecución y están muy por debajo de las cifras planteadas durante este año.</p> <p>De establecimiento o sostenimiento: Durante este periodo (febrero – junio) se realizó el establecimiento de 62,2 hectáreas de yuca, mientras en metas se tenían propuestas 108 hectáreas, lo cual corresponde al 57,6% de incumplimiento de la meta propuesta para el periodo. En este momento se tienen sembradas un total de 130 hectáreas, y según las metas se deben mantener permanentemente en rotación un total de 320 hectáreas. Realizando un análisis detenido, el ciclo anual de la meta debería ser 280 hectáreas, debido a que en el momento de cosechar la yuca sembrada correspondiente al primer trimestre del año productivo, no se debe sembrar de forma inmediata el lote con la finalidad de cortar ciclos de plagas y enfermedades, y así evitar futuros problemas fitosanitarios, lo cual tardaría aproximadamente un trimestre para comenzar nuevamente el ciclo, por lo tanto la meta anual no serían 320 hectáreas, si no 280 hectáreas.</p> <p>Productivas (Producción y Productividad): Asistencia Técnica: La productividad presentada durante el periodo fue de 13 toneladas/hectárea, lo que no corresponde a la meta trazada que es de 18 toneladas/ha. Durante todo el periodo de la alianza se han cosechado 3.380 toneladas de yuca para consumo humano (no se han contabilizado ni comercializado la yuca de segunda, cuyos residuos quedan en los lotes), periodo este que comprende de mayo de 2007 a mayo de 2009 (24 meses), lo cual presenta como resultado una producción mensual promedio de 141 toneladas, contra una meta esperada de 316 toneladas/mes. Durante el periodo de monitoreo, febrero a mayo, se cosecharon 61 toneladas de yuca para consumo humano, teniéndose como expectativa de producción según la meta, 1.264 toneladas (316 toneladas/mes de yuca para consumo humano).</p> <p>Otras: La alianza cuenta con la asistencia de dos técnicos permanentes pertenecientes al convenio MIDAS – CODESARROLLO. Se va realizar refuerzo en capacitación a 25 productores sobre la importancia de la nutrición y la utilización de abonos orgánicos en el cultivo de la yuca, por parte de los técnicos del convenio.</p>
--

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.

Lo ejecutado hasta la fecha no cumple con las expectativas de las metas planteadas en cuanto a producción y productividad. Lo anterior debido a dos factores fundamentales como son la carencia de tierras por parte de los beneficiarios, la falta de recursos para su arrendamiento y la falta de fertilización de los cultivos debido a la carencia de recursos para su compra en algunos casos y por costumbre de no aplicación en otros, lo cual disminuye la productividad. Otra razón que ha sido importante en la disminución de la producción es la utilización de terrenos inadecuados para la siembra de la yuca debido a que se han presentado inundaciones por lo tanto pérdidas totales de los cultivos, como fue el caso concreto de las siembras realizadas en las islas del Riosucio, por parte de los beneficiarios la vereda Pavarandocito y también encharcamientos en lotes de suelos pesados.

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:

Este componente se ejecutó totalmente bajo la orientación de la anterior OGA, FUNDAUNIBAN. Sin embargo se han realizado refuerzos con la participación del programa MIDAS – CODESARROLLO, entre los cuales se cuenta una sesión de ECA (escuela campesina agrícola), diseñada para tratar temas técnicos y ambientales específicos.

Se realizó un taller de refuerzo por parte de los técnicos del convenio sobre equipos de protección personal, donde participaron 8 productores. A raíz de las capacitaciones realizadas durante los últimos dos meses sobre manejo seguro de agroquímicos y calibración de equipos, técnicas seguras de aplicación y la entrega de boquillas para la aplicación, los productores han logrado reducir los volúmenes de aplicación logrando un control más eficiente con menor riesgo para la salud y el medio ambiente.

Se planteó por parte de los técnicos del convenio, un refuerzo en capacitación a 30 productores en el manejo seguro de agroquímicos, mediante la realización de 2 días de campo en los núcleos Chigorodó y Caucheras, durante el próximo periodo de monitoreo.

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.

El cumplimiento de las actividades propuestas en las metas se realizó adecuada y oportunamente por la OGA (FUNDAUNIBAN) y han sido reforzadas por el acompañamiento que realizan los técnicos del convenio MIDAS – Codesarrollo, así como la presencia de la profesional ambiental en algunos talleres que se desarrollaron durante el periodo. Sin embargo ello no es óbice para reconocer las dificultades que se presentan en la aplicación de las dosificaciones altas del herbicida utilizado por parte de algunos beneficiarios que ya están identificados y requieren de un seguimiento más detallado por parte de los técnicos.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

Actualmente la alianza no tiene ningún convenio 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:

De las 3.380 toneladas de yuca de primera para consumo humano que se han vendido por la pre cooperativa durante todo el proyecto, solo se han vendido a través de la asociación 1.118 toneladas (equivalentes a 43.000 bolsas de 26 kilos cada una), por lo tanto se ha dejado de comercializar a través de la pre cooperativa el resto de la producción (2.262 toneladas), que los asociados han vendido a particulares, esto equivale al 66,9% de lo producido. Estos datos arrojan un promedio ponderado de productividad desde el comienzo de la alianza a la fecha de 13 toneladas/hectárea y una producción promedio de 141 toneladas/mes, lo cual está por debajo de lo planteado en la alianza que son 316 toneladas/mes para consumo humano, teniendo en cuenta que la yuca comenzó a ser cosechada en mayo de 2007.

La tonelada de yuca para consumo humano se ha vendido a un promedio de \$394.000, 138% por encima de lo planteado en la meta que es \$165.000 tonelada. La asociación ha vendido 1.118 toneladas de las 3.380 toneladas producidas durante todo el periodo productivo de la alianza (24 meses), esto representa unas ventas totales ponderadas/mes de 46,5 toneladas, lo que significa ingresos por venta de yuca de primera para consumo humano de \$18.321.000 (46,5 toneladas/mes x \$394.000), lo cual está muy por debajo de la meta mensual de ventas de yuca de primera para consumo que es de \$52.140.000 (316 toneladas x \$165.000).

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.

La alianza tiene serios inconvenientes para poder cumplir su meta, debido a varias circunstancias a saber: no tienen un aliado comercial que garantice la compra del producto, tanto es así que durante los meses de marzo y abril se realizaron ventas demasiado bajas (16,5 toneladas que representaron ingresos solo de \$5.550.000) y en el mes de mayo no se generaron ventas. El comercializador que estaba realizando las compras (Activar S.A.), no las ha realizado debido a que ha tenido inconvenientes de pagos con la yuca que ha exportado. La comercialización en la Central Mayorista fue suspendida indefinidamente, debido a las pérdidas de \$16.000.000 de pesos generadas durante los 9 meses de ejercicio comercial, además de una cartera por recuperar de cinco meses por valor de \$22.000.000 En el momento la señora Blanca Alcaráz encargada del negocio en la mayorista está buscando varias estrategias para su recuperación. Se habló con un Abogado sobre el tema y expresó que era compleja la recuperación porque los clientes no tienen capacidad de pago. Se realizará otro encuentro con otro abogado para abordar nuevamente la situación y tomar otras decisiones.

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:

- 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 se está terminando de firmar la documentación entre FIDUCOLDEX y PRESEAGRUR, para dar comienzo al acompañamiento gerencial.

El acompañamiento debe tener como resultado final, la apropiación de las herramientas por parte del gerente de la Pre cooperativa Protracoy, para que administre de manera eficiente y eficaz los recursos económicos y financieros de la organización en beneficio de los asociados, y adquiera capacidades de gestión efectiva y concreta en lo empresarial y comercial.

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 Precooperativa continúa con dificultades en este componente, debido a la desmotivación que muestran los beneficiarios por la carencia de tierras y de recursos para la siembra de la yuca. Además existe un distanciamiento entre la gerencia y la gran mayoría de los beneficiarios, a tal punto que la participación en el evento principal como son las asambleas generales no existe representatividad de la base, ya que a ella asisten un promedio de 40 personas de las 80 que representan la alianza. Los recursos del incentivo modular continúan sin recuperarse, sin embargo se han realizado acuerdos de pago firmados con 20 beneficiarios a diciembre de 2010 por \$50.000.000.

De los \$369.480.000 del IM, se distribuyeron recursos a los asociados por \$224.100.000, de los cuales no han retornado a la asociación \$122.000.000, porque no han sido pagados por los beneficiarios, existe una cartera de FR vigente de \$33.600.000, de FR vencido por \$23.500.000, cartera a recuperar de la actividad comercial de la plaza mayorista de Medellín por \$22.000.000, pérdidas proveniente del ejercicio comercial de la central mayorista de \$16.000.000 y además \$7.000.000 que no se ha determinado aún por parte de la gerencia su destinación.

Del total de los 80 beneficiarios de la alianza, se han retirado 8 y solo 30 beneficiarios cuentan con tierra que puedan cultivar, o sea que 42 de los beneficiarios de la alianza no poseen tierras, y solo 5 de esos 42 arrendan para sembrar.

Actividades adicionales de empresarización: Se comenzó un acompañamiento gerencial por parte de la OGA – PRESEAGRUR, que estará apoyando a la asociación durante 6 meses. Se participó en la feria Agro futuro, realizada en Medellín, invitados por AUGURA.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores: Se espera durante este nuevo acompañamiento, reforzar la transferencia de competencias a la gerencia.

Desempeño de la OGA en la ejecución (efectividad y eficiencia): No ha existido OGA desde la liquidación de la alianza por parte de FUNDAUNIBAN.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores: El gerente de la asociación enfrenta dificultades de orden administrativo, que debe solucionar de manera rápida tales como: consolidación de la base social, debido a la dispersión de los beneficiarios por la falta de tierras; la poca participación de los beneficiarios en las actividades programadas por la gerencia; recuperación de los recursos del IM y FR que los beneficiarios no han retornado a la asociación; iliquidez total de la asociación; consecución de un aliado comercial efectivo;

la desviación de las ventas por parte de los beneficiarios hacia comerciantes intermediarios; falta de credibilidad de buena parte de los asociados hacia la junta directiva y la gerencia; manejo administrativo con herramientas que detecte los riesgos que se están corriendo al contar la asociación con cargos administrativos y operativos que pueden estar desangrando económicamente la asociación; claridad en el manejo operativo del tractor, que fue adquirido con recursos del IM y en la reutilización de los rendimientos procedentes de su labor. De allí que el acompañamiento gerencial debe ser muy acucioso en el apoyo no solo a la gerencia, sino también a junta directiva.

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.

Las metas de la alianza no se están cumpliendo a cabalidad y están lejos de cumplirse, si se tiene en cuenta la falta de compromiso por parte de los beneficiarios, la carencia de un aliado comercial estable, las ventas por fuera de la cooperativa, falta de sentido de pertenencia, lo que hace de la asociación una organización frágil y de alto riesgo de permanencia en el tiempo si no se toman acciones inmediatas.

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: Existe una propuesta de la Corporación Interuniversitaria de Servicios de Medellín, para que la Precooperativa consiga tierras alquiladas o compradas, para establecer siembras de yuca con la finalidad de utilizarla como materia prima para la industria animal, donde la Corporación se compromete a aportar los aliados comerciales y la asistencia técnica.

Eficiencia en el uso de los recursos: La gerencia de la asociación ha tenido dificultades en el manejo y recuperación de los recursos de la alianza, debido al fracaso que se hubo en el ejercicio comercial de la central mayorista de Medellín, donde hubo pérdidas de \$16.000.000 y una cartera de difícil cobro por \$22.000.000. Además la recuperación del IM y del FR se hace cada vez más difícil debido a las condiciones económicas por las cuales atraviesan los beneficiarios. Además existen \$7.000.000 del IM que la gerencia no ha establecido aún su ubicación. Los gastos operativos requieren de una evaluación exhaustiva por parte del nuevo acompañamiento gerencial.

Consolidación del Fondo Rotatorio: Todos los recursos del FR se encuentran en manos de los beneficiarios, de los cuales hay \$33.600.000 en cartera vigente y \$23.500.000 en

cartera vencida. El resto de los recursos correspondiente a \$166.900.000, se encuentran en cartera de IM por \$122.000.000, pérdidas del ejercicio comercial en la mayorista por \$16.000.000, cartera en recuperación de la central mayorista \$22.000.000 y \$7.000.000 de los que no se ha tenido respuesta de su utilización.

Financiamiento Adicional: El MADR financió el acompañamiento gerencial de la asociación por \$12.000.000, contratados con la OGA – PRESEAGRUR, por un periodo de 6 meses.

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: Se presentan dificultades en la recuperación de cartera del FR por el incumplimiento por parte de los beneficiarios al no realizar la devolución del IM, lo ha causado una descapitalización de la asociación para dar un flujo efectivo al FR. Todos los pagaré se encuentran firmados y actualizados, y se están estableciendo compromisos de pago con un porcentaje importante de beneficiarios (han firmado convenio de pago 55 de 75 beneficiarios).

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	4	Las áreas sembradas se han reducido notablemente y se presentan muy por debajo de las metas esperadas. Igualmente la productividad no cumple con lo establecido en la alianza.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	8	No se presentan dificultades y en términos generales se hace un buen manejo de los cultivos por la no utilización de insumos restringidos.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	5	Hay dificultades en el sentido de pertenencia por parte de los asociados, no hay acercamiento a la dirigencia para expresar el pensamiento sobre el manejo de la asociación, falta mayor acercamiento por parte de la gerencia y la junta a la base de productores.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	5	El plan de transferencia fue ejecutado con poca intensidad y eficacia por parte de la anterior OGA – FUNDAUNIBAN.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	5	A pesar de que la asociación tiene una estructura organizacional operando, hay dificultades en la consolidación, debido a que la base social no está cohesionada y no se tiene un aliado comercial.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	7	El CDA no opera, en cambio existe una junta directiva que podría ser más competente en sus funciones. Se reúnen cumplidamente más de una vez al mes.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	7	La operatividad de la alianza se resume en la participación de la OGR y los actores del convenio MIDAS – CODESARROLLO, conjuntamente con la junta directiva.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	8	La asociación cuenta con el manejo contable al día, que involucran los recursos de la alianza.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	6	Es necesario obtener conocimiento de herramientas de administración, ya que existen deficiencias en su manejo.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	5	La gerencia de la asociación requiere de herramientas que orienten la administración de manera adecuada, ya que existen falencias en ello, lo

		cual se hace evidente en las pérdidas generadas en la gestión comercial y el manejo de los recursos económicos.
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.	1	No existen aliados ni convenios comerciales.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	4	Los beneficiarios no comercializaban la totalidad del producto a través de la asociación mientras se estuvo realizando las ventas a la empresa Activar S.A.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza.	1	No existen aliados comerciales.
Calificación a la ejecución del Incentivo Modular.	8	Ya fue entregado en su totalidad.
Calificación al aporte de aliados.	1	Los municipios no realizaron los aportes comprometidos.
Calificación al retorno del Incentivo Modular y la operatividad del Fondo Rotatorio.	4	La devolución del IM no se ha realizado oportunamente e igualmente existe cartera vencida de FR.
Promedio Alianza	4,9	

**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	La falta de tierra, en algunos casos de disponibilidad de ellas para su arrendamiento y la falta de recursos para arrendar, ha reducido el área productiva. Igualmente la falta de fertilización de los cultivos debido a creencias particulares sobre el efecto de la fertilización o falta de recursos, no permite las productividades adecuadas.	Las áreas de los cultivos se pueden limitar solo a los beneficiarios que son poseedores de tierras, por lo tanto no se cumpliría las metas de siembras establecidas, además de las bajas productividades por la necesidad de fertilización.	Promover la vinculación de nuevos asociados para fortalecer la disponibilidad de tierras. Establecer una parcela piloto o demostrativa donde se lleve toda la propuesta tecnológica con énfasis en la fertilización. Acción: Difundir entre los agricultores de los municipios la filosofía de la asociación, mediante contacto directo. Seleccionar un lote de una hectárea de la asociación para establecer la prueba piloto. Realizador: Gerencia y junta directiva, técnicos del convenio MIDAS – CODESARROLLO. Tiempo de ejecución: Ambas actividades a partir de este momento.
Implementación del Plan Social	No existe suficiente convencimiento por parte de la gerencia y la junta administradora de que con la base social existente, se pueda contar para dar solidez la organización.	Reducción del número de beneficiarios solo a los que actualmente están activos, por ser poseedores de tierras o tengan capacidad de arrendamiento.	Promover la utilización de las tierras comunitarias como es el caso de Pavarandocito y establecer estrategias para que con parte de los recursos que se recuperen de fondo rotatorio, del Incentivo Modular y utilidades que genere el arrendamiento

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			<p>del tractor, se destine para arrendamiento de tierras por algunos beneficiarios e insumos.</p> <p>Acción: Concretar con cuanta tierra comunitaria se cuenta para ese efecto y detectar cuales beneficiarios están dispuestos a sembrar en tierra arrendada para planear los recursos con los primeros ingresos a la asociación.</p> <p>Realizador: Gerente, junta directiva, OGA y técnicos del convenio.</p> <p>Tiempo de ejecución: Plan propuesto por la OGR, con plazo de concertación hasta Junio 30.</p>
<p>Transferencia de Competencias Gerenciales</p>	<p>Cuando se liquidó la alianza por parte de la OGA FUNDAUNIBAN, se ejecutó de forma muy parcial la transferencia, además que el gerente para la época era una persona recién ingresada a ese cargo.</p>	<p>Inadecuada administración de la asociación, que desemboque en el fracaso del proyecto.</p>	<p>Realizar con el nuevo acompañamiento gerencial, las estrategias posibles para dotar de herramientas administrativas al gerente y la junta directiva.</p> <p>Acción: Solicitarle al profesional que realiza el acompañamiento gerencial, todo el esmero en esta tarea y realizar un acompañamiento minucioso por parte de la OGR en esta labor.</p> <p>Realizador: OGA (nuevo acompañamiento) y OGR.</p> <p>Tiempo de ejecución: A partir del comienzo del nuevo acompañamiento (junio a Diciembre de 2009)</p>
<p>Consolidación socioempresarial</p>	<p>No se tiene un aliado comercial, la base social continúa desmotivada debido a la imposibilidad de siembras por la carencia de tierras y recursos, además de la ineficiencia en la comercialización por parte de la administración.</p>	<p>La base social se puede dispersar aún más, al no encontrar en la asociación la respuesta a sus inquietudes y expectativas.</p>	<p>Reforzar la búsqueda del aliado comercial y el trabajo social para consolidar el grupo de beneficiarios alrededor de la asociación.</p> <p>Acción: Solicitar al profesional del nuevo acompañamiento, enfocar una buena parte de su trabajo hacia la búsqueda del aliado comercial y a la profesional social del convenio MIDAS – Codesarrollo un trabajo con miras a reforzar la consolidación de la base social.</p> <p>Realizador: OGA, profesional social del convenio MIDAS – Codesarrollo.</p> <p>Tiempo de ejecución: Concertación con los actores propuestos hasta el 30 de junio.</p>
<p>Uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión</p>	<p>La gerencia no utiliza las herramientas adecuadas, ni indicadores, por desconocimiento en su manejo y su interpretación.</p>	<p>La gerencia al no utilizar las herramientas e indicadores, administra inadecuadamente la asociación.</p>	<p>Proveer de herramientas y el manejo de indicadores de gestión a la gerencia de la asociación.</p> <p>Acción: Recurrir al nuevo acompañamiento gerencial por parte de la OGA, para ejecutar las instrucciones sobre este tema, en sesiones específicas determinadas en el POA.</p> <p>Realizador: Acompañamiento gerencial por parte de PRESEAGRUR.</p>

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			Tiempo de ejecución: A partir del comienzo de ejecución del acompañamiento gerencial.
Gestión de gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza	Ha existido pérdidas en el ejercicio comercial, no hay suficiente área para siembra, las productividades son bajas, la base social está dispersa, la recuperación del Incentivo Modular y el Fondo Rotatorio ha tenido dificultades, no existe aliado comercial, la carga operativa es alta para las condiciones actuales de la asociación, existe iliquidez para su operación.	La asociación puede fracasar en el mediano plazo y verse abocada a su cierre.	Reformular administrativamente con las herramientas adquiridas, las decisiones que se toman en torno al manejo de la asociación y abordar cada uno de los temas referidos en el indicador con carácter urgente. Acción: Recurrir al acompañamiento gerencial para dotar a la gerencia de las herramientas adecuadas para la administración de la asociación. Realizador: Profesional que ejecuta el nuevo acompañamiento gerencial con apoyo de la OGR y convenio MIDAS – Codesarrollo. Tiempo de ejecución: A partir del comienzo del acompañamiento gerencial.
Convenios de Comercialización	Desde el comienzo de la alianza no ha existido aliado comercial, porque el existente, C.I Andina, desistió del convenio debido a que los precios de compra al momento de salir el producto, eran muy altos para su presupuesto de compra.	La producción de la alianza no tiene posibilidad de venderse de manera apropiada, para bien de los asociados.	Continuar en la búsqueda del aliado comercial, mediante estrategias que permitan detectar los clientes potenciales interesados en el producto. Acción: Crear una base de datos amplia de los clientes potenciales y contactarlos para ofrecer el producto. Realizador: Gerente de la asociación con el apoyo del acompañamiento gerencial de la OGA. Tiempo de ejecución: A partir de este momento y de forma indefinida.
Cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza	Una manera de evadir los compromisos de pago adquiridos, para la devolución del Incentivo Modular y del Fondo Rotatorio es la venta total o parcial del producto a través de un intermediario e igualmente en algunas oportunidades, la asociación no ha tenido comprador, por consiguiente los asociados venden a otros comerciantes intermediarios.	Descapitalización de la asociación, pérdida de credibilidad de los asociados en su pre cooperativa.	Reforzar el trabajo social con los beneficiarios, para que vendan el producto a través de la asociación, además de garantizarles un precio justo de acuerdo al mercado y unas condiciones de pago favorables. Acción: Motivar a los beneficiarios para que apoyen la asociación y a la gerencia para que cree estrategias de manejo en la parte comercial que garantice el mutuo beneficio. Realizador: Gerente de la asociación, apoyo social del convenio MIDAS – Codesarrollo y técnicos del convenio. Tiempo de ejecución: Concertación de la OGR con los participantes propuestos en la realización.
Cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	No ha existido un aliado comercial.	Falta de apoyo ante la incertidumbre comercial que se genera en los asociados.	Continuar en la búsqueda del aliado comercial, mediante estrategias que permitan detectar los clientes potenciales interesados en el producto. Acción: Crear una base de datos amplia de los clientes potenciales y contactarlos para ofrecer el producto.

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			Realizador: Gerente de la asociación con el apoyo del acompañamiento gerencial de la OGA. Tiempo de ejecución: A partir de este momento y de forma indefinida.
Aporte de aliados.	Los municipios de Mutatá, Chigorodó y Carepa, nunca aportaron lo convenido en el convenio correspondiente a \$9.000.000	No existe posibilidad del aporte de estos recursos. La anterior OGA – FUNDAUNIBAN, gestionó de forma insistente esos aportes, pero no hubo voluntad por parte de las administraciones municipales.	No hay plan de acción.
Retorno del Incentivo Modular y la operatividad del Fondo Rotatorio.	Los beneficiarios de algunas veredas tuvieron pérdidas en las cosechas producidas por invierno, otros obtuvieron bajas productividades, por lo tanto no tenían recursos disponibles. Algunos otros no tuvieron voluntad para la devolución del IM e igualmente el pago de FR.	Descapitalización de la asociación por pérdida de los recursos del IM.	Continuar en la tarea de gestionar la recuperación de los recursos del IM y el pago de la cartera vencida de FR. Acción: Contactar a todos los beneficiarios que faltan por suscribir acuerdos de devolución del IM y acuerdos de pago del FR. Tratar en lo posible que estos acuerdos sean ajustados a las necesidades de la asociación. Los que no quieran suscribir acuerdos de pago, deben ser dirigidos a cobro por la vía judicial. Realizador: Gerente y Junta Directiva. Tiempo de ejecución: Se ha venido ejecutando, pero requiere redoblar esfuerzos en esta labor de manera indefinida.

1) Indicador del POA o concepto que amerita alerta temprana. 2) Que fue lo que ocurrió para que no se alcanzara la meta?. Actividades planeadas no ejecutadas, factores externos, falta de recursos, negligencia, renuencia o o decidia, desfase en la ejecución del plan previsto, efecto de otras metas no cumplidas con las cuales se relaciona directamente. 3) consecuencias, efectos concretos o riesgos para el alcance de las metas del POA o de la alianza Riesgos identificados y valorados como de impacto moderado a alto. 4) planes de acción concertados entre OGR y Ejecutores (OGA, OP y CDA) para mitigar riesgos o para corregir las situaciones problemáticas descritas. Indicar la fecha de inicio del plan y los responsables directos de su ejecución. Si el plan está debidamente concertado con ejecutores y existe OGA, es de obligatorio cumplimiento por parte de ésta última. Si se trata de un plan propuesto por la OGR y pendiente de concertar, indicar tal situación en el cuadro especificando fecha límite para la concertación.

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

Apoyo al profesional que realizará el acompañamiento gerencial a la asociación.

-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 PROTRACCOY, 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.

La OGA (PRESEAGRUR) contratada para realizar el acompañamiento gerencial recién comienza su ejecución, con la participación del profesional Huver Rentería, quien acompañará durante 6 meses la realización de las actividades programadas en el POA y hará un seguimiento a la ejecución del manejo gerencial de acuerdo a lo programado, lo cual está debidamente avalado por la gerencia y el junta directiva de la asociación.

Además se cuenta con el acompañamiento parte de dos profesionales técnicos de tiempo completo y una profesional social de tiempo parcial del convenio MIDAS – Codesarrollo.

-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):

Actualmente la alianza presenta serias dificultades en los componentes Técnico – Productivo, Socio – Empresarial y Agro negocios, que no se han superado desde periodos anteriores, donde también han sido reportados, a pesar de haberse puesto en marcha indicaciones mediante la participación de los técnicos y la social del convenio MIDAS – Codesarrollo, así como de la OGR.

Como ya se ha descrito detalladamente en el transcurso del informe, estas dificultades se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Componente Técnico – Productivo: Hacen falta áreas de siembra debido a la carencia de tierras por parte de los beneficiarios y de recursos para su alquiler. Las producciones y las productividades son bajas con respecto a lo planteado en las metas.
2. Componente Socio – Empresarial: El número de beneficiarios activos que siembran se ha reducido de 80 a 35 personas. Existe desmotivación por parte de la mayor parte de la base social. No hay retorno del Incentivo Modular y cartera vencida del Fondo Rotatorio por parte de los beneficiarios. El tractor adquirido con recursos del Incentivo Modular requiere de otra dinámica de administración.
3. Componente Agro negocios: No existe aliado comercial. Las ventas se han reducido dramáticamente. Hubo pérdidas en el ejercicio comercial que se llevó a cabo en la central mayorista de Medellín.

La gerencia de PROTRACOY y la Junta Directiva deben ser conscientes que ante la iliquidez de la asociación, debe reestructurar su parte operativa, disminuyendo al mínimo los gastos y fusionar cargos previo análisis de funciones, ya que de una parte de esa decisión depende el futuro de la asociación.

El nuevo acompañamiento gerencial contratado a través de la OGA – PRESEAGRUR, debe cumplir un papel fundamental para ayudar a conjurar la crisis que está viviendo la asociación. Hay propuestas de comercialización que se deben tener en cuenta y analizar seriamente esas alternativas como es la de la empresa BUMA o de la Corporación Interuniversitaria de Servicios.