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.	15	02	2010

**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	Isabel Cristina Soto Torres											
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**	**12**	**Año**	**09**	**Día**	**15**	**Mes**	**02**	**Año**	**10**
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	**Día**	**31**	**Mes**	**07**	**Año**	**06**	**Antigüedad de la alianza- Meses**					**43**
Organización de Productores a cargo de la alianza	Productores, transformadores y comercializadores de yuca - PROTRACOY (Precooperativa)											
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	NA											
Otras OGA´s que han acompañado la alianza	PRESEGRUR junio-noviembre 2009 y FUNDAUNIBAN implementación Alianza											
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	No hay aliados comerciales que firmen convenio.											
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			Esta instancia ya no aplica en la alianza. Opera el Consejo de Administración de la precooperativa.
Reunión con una base representativa de beneficiarios	Mutatá, sede de PROTRACOY, febrero 15 de 2010	Luis Ubaldo Alcaraz Valderrama, Gustavo Ortega, Gladys Esther manco, Yosmina Mosquera M, Alfazar de Jesús Guisao.	El objetivo de la reunión verificar las tareas pendientes de realizar por la precooperativa, después de terminado el acompañamiento gerencial realizado por la OGA PREASEAGRUR y el acompañamiento del convenio MIDAS – Codesarrollo, entre los que se tiene la realización de la asamblea general de asociados para el mes de enero, definir los cuadros directivos y revisar el tema del comercializador. La asamblea se realizó el 17 de enero de 2010, donde asistieron 34 beneficiarios, 28 de 44 asociados hábiles para votar y 6 de 31 beneficiarios no hábiles; se nombra el consejo de administración y el comité de vigilancia y ratifican a los señores Luis Ubaldo Álvarez Representante legal, Gustavo Ortega Presidente y Arcadio Correa Vicepresidente. PROTRACOY está comercializando con Pedro Pablo Mahecha y Danilo Escobar, comerciantes de Corabastos en Bogotá, pero no cuentan con convenio formalizado; realizó ventas en enero de 130.6 ton y en febrero por 71.1 ton a $12.000 la bolsa de 26 kilo. Se presta servicio de mecanizado con el tractor a $450.000/ha, tanto a los asociados como particulares; actividad que obtienen ingresos promedio de $7.5 millones y utilidad de $3.5 millones. La recuperación del IM esta lento, para la cual se propone realizar vistas a los núcleos para negociación y cuerdos de pago.
Reunión con la OGA			Esta instancia ya no aplica en la alianza. Opera el Consejo de Administración de la precooperativa.

Visita a predios u otras actividades de campo			Se visitó el núcleo de Pavarandocito, donde se cuenta con un predio comunal, sembrado en Yuca. Son alrededor de 15 familias, que cuentan entre 1 y 2 hectáreas de yuca. En la actualuidad el cuntivo tiene 8 meses. Se encuentra en buen estado a pesar del prolongado verano que h sufrido la región.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

Metas del establecimiento productivo:

- Establecer 320 Hectáreas de yuca.

Metas productivas (Producción y productividad):

- 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:

Productivas (Producción y Productividad):

Asistencia Técnica:

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.

En mayo de 2008 la OGA FUNDAUNIBAN, termina el acompañamiento gerencial para la implementación de la alianza productiva. Para esta fecha se cumplió con todas las metas de implementación Cumplimento de la meta total en siembras, sobrepasando el presupuesto. (340.5 hectáreas); promedio en la productividad (18 toneladas / ha.) y La cobertura en la asistencia técnica.

Luego, de junio a noviembre del 2009, se le proporciona un nuevo acompañamiento, para el área de gerencia y comercial, con la OGA PRESEAGRUR. Este acompañamiento no surtió los resultados esperados, debido principalmente a que no se pudo concretar un acuerdo comercial con algún comercializador y las metas productivas no se alcanzaron debido a la carencia de tierras por parte de los beneficiarios y recursos para su arrendamiento, situación que se viene presentando a partir del segundo ciclo de producción.

A febrero del 2010, PROTRACOY cuenta con 75 asociados de los cuales, sólo 42 reportan siembras. Los directivos de la precooperativa calculan que se tienen 120 hectáreas sembradas entre los asociados. En el periodo diciembre no reportan siembras nuevas y en el periodo de enero a mitad de febrero se reportan 4,5 has de yuca en Caucheras y Pavarandocito; mientras lo planteado en la meta es la siembra de 27 hectáreas/mes, por lo tanto el cumplimiento está por debajo de lo establecido. Los socios no cuentan con tierra disponible y en la región se ha dificultado encontrar tierra disponible y/o recursos, de parte de los asociados, para arrendarlas.

La producción durante este periodo fue de 200 toneladas, en enero 130.6 toneladas y en lo que va de febrero 71.1 toneladas y se esperaba para este periodo una producción de 900 toneladas de yuca, con una productividad 18 toneladas/hectárea.

A la fecha no se cuenta con asistencia técnica, esta la venía prestando el personal del convenio MIDAS – Codesarrollo, que finalizo en el año 2009 su acompañamiento.

El tractor continúa generando ingresos por diferentes contratos en municipios de la zona (Mutatá, Chigorodó) y el corregimiento de Belén de Bajirá. En promedio se están preparando 17 – 20 hectáreas mensuales, con un costo de $450.000/ha. Los ingresos por este rubro, son los que están soportando la carga por concepto de nómina de la precooperativa.

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:

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 actividades de este componente fueron ejecutadas en su totalidad durante la participación de la OGA FUNDAUNIBAN. En el acompañamiento realizado por el convenio MIDAS – Codesarrollo, se complementaron otras actividades sobre manejo de equipos de aspersión, utilización de agroquímicos, recolección de embases.

En el periodo entre diciembre y mediados de febrero, no se realizaron actividades correspondientes al tema ambiental. Los agricultores son conscientes del impacto ambiental y los riesgos que corren con su salud por la inadecuada utilización de productos químicos, básicamente herbicida, que es el producto que más se utiliza en el cultivo de la yuca, conocen e implementan la forma técnica de su aplicación. No se ha implementado aún la utilización de repelentes orgánicos.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

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

Convenios y Gestión de Comercialización:

Convenio de comercialización vigente y operando.

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

Metas del acompañamiento gerencial:

- Análisis y evaluación de los convenios de comercialización vigentes y de los criterios para establecer los precios de venta del producto y otras condiciones.
- Análisis de mercado e identificación de clientes potenciales.

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:

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 no tiene un convenio comercial firmado, sin embargo se está comercializando con Pedro Pablo Mahecha y Danilo Escobar, comerciantes de CORABASTOS en Bogotá, pero no cuentan con convenio formalizado.

PROTRACOY realizó ventas en enero de 130.6 ton y en febrero por 71.1 ton a $12.000 la bolsa de 25 kilos, está comercializando
Ventas 200 toneladas enero 130.6 ton y a 14 de febrero 71.1 ton. Comercilazadores Pedro Pablo mahecha y Danilo Escobar, comerciantes de Corabastos. Ellos piden de acuerdo al comercio y el precio de acuerdo al mercado. En promedio bolsa a $12.000 bolsa puesta en el carro. Calculos de costos por bolsa de $1500, en el equipo de cosecha
Adicionalmente se presta servicio de mecanizado con el tractor a $450.000/ha, tanto a los asociados como particulares; actividad que obtienen ingresos promedio de $7.5 millones y utilidad de $3.5 millones.

La comercialización de la yuca de los productores de Pavarandocito y Caucheras se viene realizando a través de Protracoy y otros intermediarios.
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.
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.

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).
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.
El tractor propiedad de la Precooperativa y adquirido con los recursos del IM, se ha convertido en una unidad de negocio, y de allí se obtienen muchas veces los recursos operativos de la Precooperativa, mediante alquiler de los servicios de arada. Durante el periodo de marzo a julio realizó el trabajo para 103,65 hectáreas, por un valor de $32.260.000, de los cuales se liquidaron al tractorista $4.193.800 y por la administración de pagó $2.258.200.

- La consecución de aliado comercial en este proceso de acompañamiento adicional no se logró a pesar de su búsqueda, debido a que no existe entre los compradores de yuca una cultura que permita avanzar en convenios de comercialización serios, ya que para ellos es relativamente fácil conseguir en muchas regiones del país diferentes oferentes, por lo tanto la comercialización se realiza informalmente a través de intermediarios que se desplazan por todas las regiones productoras del país en búsqueda de cosechas que son comercializados en las centrales de abasto.
- El estudio de costos de producción permite a la gerencia de la asociación de productores, determinar el precio de venta por medio de herramientas para negociar el producto, con la certeza de que no va a encontrar dificultades con un precio final que pueda inducir a pérdidas.
- Se identificaron clientes potenciales que pueden comercializar la yuca de la Precooperativa, sin embargo no se trata de clientes que pudieren realizar un convenio comercial estable, debido a las condiciones particulares en que se comercializa la yuca, la alta oferta existente y los bajos volúmenes que demanda cada consumidor, incluyendo los mercados de grandes superficies.

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 gerencial:

- Formación del gerente en actividades administrativas orientadas a:
  - Planificación de las actividades productivas y de los recursos humanos.
  - Manejo de los recursos económicos (fondo rotatorio, entre otros), humanos y bienes de la alianza.
  - Operación y manejo del Comité directivo de la Alianza.
  - Gestión de comercialización.
- Manejo de información contable:
  - Planificación del presupuesto y su ejecución.
  - Seguimiento a la inversión.
  - Conocimiento y análisis de los estados financieros de la alianza.

- Seguimiento a la cartera de asociados y clientes.
- Manejo de aspectos tributarios y legales.

- Gestionar recursos con otras entidades públicas o privadas.

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:

- Es evidente la dispersión de la base social y la falta de empoderamiento hacia la Precooperativa por parte del 50% de los beneficiarios, los cuales no ven en la asociación una alternativa de solución a las dificultades económicas, lo anterior asociado a la carencia de tierras y recursos para su alquiler. Adicionalmente se puede percibir que ese alejamiento de la asociación también tiene que ver con la deuda que se tiene del IM y del fondo rotatorio, la cual no pueden pagar debido a la no disponibilidad de recursos económicos.

Durante el acompañamiento gerencial, se logró la ejecución y análisis de las actividades propuesta en el plan formulado en el POA y a saber:

1. Funciones Administrativas y Gerenciales:

Planificación de las actividades productivas y de los recursos humanos: Mediante la utilización de cronogramas diseñados para el efecto, la gerencia tiene herramientas para organizar los ciclos productivos de acuerdo con las épocas de siembras que realicen los productores, además se realizó la fusión de cargos para disminuir la carga operativa y se determinó la responsabilidad de la ejecución de las labores y actividades de acuerdo con el manual de funciones elaborado durante el acompañamiento.

Manejo de los recursos económicos (fondo rotatorio, entre otros), humanos y bienes de la alianza: La recuperación del incentivo modular difícilmente se podrá lograr bajo las condiciones actuales del 50% de los beneficiarios a pesar de haberse firmado compromisos de pago, debido a los escasos recursos con que cuentan, máxime si son personas que no poseen tierras para realizar las siembras de yuca, ni recursos para arrendarlas y viven específicamente de jornales, además de encontrarse entre ellas un porcentaje importante de mujeres cabeza de familia. Los recursos del IM recuperados se han entregado a través del Fondo Rotatorio, pero tampoco se ha logrado su recuperación cumplidamente, presentándose por lo tanto un panorama de iliquidez en la asociación que supedita los ingresos a las ventas de yuca de aproximadamente 40 beneficiarios y las utilidades que genera el tractor por el préstamo de los servicios a terceros. El recurso humano de la asociación quedó conformado por cuatro personas que ejercen los cargos de gerente que a su vez es representante legal ($1.200.000 mensual), Tesorera – auxiliar contable ($500.000 mensual), tractorista (10% de cada contrato de labranza) y revisor fiscal ($500.000 mensual). El único patrimonio material que posee la asociación está conformado por el tractor que genera en la actualidad los recursos para el funcionamiento de la asociación, el cual tiene definida la ficha de mantenimiento preventivo para evitar daños que pudieren presentarse durante su operación.

2. Financieras y contables (Manejo de información contable):

Planificación del presupuesto y su ejecución.
Seguimiento a la inversión.
Conocimiento y análisis de los estados financieros de la alianza.
Seguimiento a la cartera de asociados y clientes.
Manejo de aspectos tributarios y legales.
Gestión de recursos.

3. Comerciales:

Criterios para establecer los precios de venta del producto y otras condiciones.
Análisis de mercado e identificación de clientes potenciales.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores: La transferencia se realizó durante el acompañamiento gerencial realizada por PRESEAGRUR.

Desempeño de la OGA en la ejecución (efectividad y eficiencia) del acompañamiento adicional: La OGA PRESEAGRUR cumplió la ejecución de las actividades programadas en el POA y entregó herramientas administrativas a la gerencia que le permitirá llevar adecuadamente el manejo de la Precooperativa. Las recomendaciones realizadas por la OGA fueron implementadas por la gerencia, las cuales se describen en los logros del acompañamiento.

Logros del acompañamiento gerencial:

- Reducción y fusión de cargos: De ocho cargos que se tenía anteriormente se pasa a cuatro, distribuidos de la siguiente forma: Gerente – Representante Legal, Auxiliar Contable –

Tesorera, Revisor Fiscal, Tractorista.
- Manual de funciones ajustado y operando.
- Cronograma aplicable a todas las actividades internas de Protracoy.
- Registros contables llevados con papelería controlada y consecutiva.
- Elaboración, implementación y seguimiento del presupuesto para la vigencia 2009.
- Elaboración y cumplimiento de los compromisos fiscales de manera oportuna.
- Estudio de costos de producción de yuca para orientar las ventas.
- Identificación de clientes potenciales.
- Gerente capacitado en lectura e interpretación de estados financieros.

Dificultades detectadas y no superadas durante el acompañamiento:
- Disociación de la base social.
- Ausencia de un aliado comercial comprometido.
- Falta de tierras para la implementación de los cultivos.
- Dificultad para la recuperación de los recursos del Incentivo Modular y Fondo Rotatorio.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores: La gerencia de la Precooperativa debe comprometerse con los siguientes aspectos fundamentales para el buen desempeño administrativo de acuerdo con las falencias detectadas en el acompañamiento gerencial realizado por PRESEAGRUR:
- Encontrar salidas efectivas al problema de la comercialización.
- Socializar los avances de la Precooperativa mediante reuniones programadas periódicamente en cada uno de los núcleos, como forma de activar las relaciones con los asociados.
- Comunicación activa y mensual con los asociados a través del medio escrito.
- Recuperación de la base social interesada en continuar en PROTRACOY.
- Recuperación de los recursos del Incentivo Modular y Fondo Rotatorio.
- Mantener en los niveles mínimos los gastos operativos de la Precooperativa.
- Elaboración y aplicación de forma disciplinada del presupuesto anual.
- Utilización de las herramientas administrativas para la toma de decisiones.
- Registro de los libros contables en la cámara de comercio.
- Envío de los informes anuales requeridos por la SUPERSOLIDARIA.
- Activar de manera democrática el Comité de Vigilancia como mecanismo de control.
- Mantener activo el Comité de Crédito con representantes de todos los núcleos.

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.

Durante el acompañamiento gerencial realizado por la OGA PRESEAGRUR, se logró el ajuste de la gerencia hacia una mejor administración, mediante la implementación de las recomendaciones y herramientas administrativas con las cuales se monitorean los indicadores de gestión. Uno de los logros más importantes fue reducir la planta de personal que tenía la Precooperativa, la cual implicaba erogaciones económicas altas; la implementación de la revisoría fiscal; la actualización y el control contable de los recursos; la planeación de actividades; el aprendizaje del gerente en la realización del presupuesto anual y el análisis de los resultados financieros.

Sin embargo, las dificultades con la dispersión de la base social y la recuperación del Incentivo Modular se mantienen y difícilmente se tendrá solución a corto plazo debido a la situación económica por la cual atraviesan estos beneficiarios.

La precooperativa cuenta con 75 asociados y sólo 42 activos con siembras. El pago del IM está lento. Hay 6 Núcleos: Colbalsos, Chontadural, Pavarandocito, Caucheras-Leoncito, Chigorodó, Carepa
Arcadio de Cosechador se le paga $230 por bolsa despachada.
Nuevo Consejo, se realizó asamblea el 17 de enero se renovaron cuadros directivos. Asistieron 34

La realización de la
reunión del Comité

Técnico, no tuvo la acogida que se esperaba por parte de Protracoy, ningún miembro de la junta asistió, dejando ver claramente la falta de interés para el funcionamiento de este. Se realizó una reunión de Comité Técnico de Protracoy, donde se decide poner en marcha un plan para evitar el avance de la multiplicación de los problemas fitosanitarios en la veda de Caucheras por la utilización de material vegetal (semilla) infectado. En Asamblea general extraordinaria, el convenio de cooperación MIDAS – Codesarrollo informa a los asociados de la precooperativa Protracoy, que no continuara con el acompañamiento que le venía brindando a la junta de administración y al representante legal en lo financiero y administrativo y socio empresarial.

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: No se han gestionado recursos adicionales.

Eficiencia en el uso de los recursos: Los recursos fueron ejecutados de acuerdo con la planeación y con la realización de las actividades por parte de la OGA que realizó el acompañamiento gerencial.

Consolidación del Fondo Rotatorio: La deuda por $177.000.000 del Incentivo Modular y del Fondo Rotatorio, ha impedido el funcionamiento del fondo debido a la carencia de los recursos.

Financiamiento Adicional: Acompañamiento gerencial por $12.000.000 con recursos del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas, que se terminó de ejecutar en el mes de noviembre.

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:

Estado del Fondo Rotatorio: La organización de productores carece de recursos de fondo rotatorio para ser utilizado por los beneficiarios del proyecto, debido a que no ha sido posible la recuperación del IM, a pesar de los compromisos de pago que se han firmado con los deudores, los cuales han sido incumplidos, ya que se trata de personas de muy bajos recursos y desposeídos de tierras que difícilmente podrán realizar la devolución de esos dineros a la asociación. Existe otro grupo de beneficiarios que tienen capacidad de pago y son poseedores de tierra a los que se debe iniciar un proceso jurídico para recuperar los recursos del incentivo modular.

Estrategia de visitas a los núcleos para realizar convenio de pago. Acuerdo de pago con el mecanizado, se le mecaniza la tierra y con la producción paga el mecanizado y parte del IM (mecanizado de 1 hectárea a $450.000)

CUADRO FINAL DE CALIFICACIONES AL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS.

Concepto	Califi-cación	Observaciones

	(1–10)*	
Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo	**4**	No hay cumplimiento de metas en áreas sembradas y áreas cosechadas, igualmente las productividades continúan por debajo de lo previsto.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	**6**	Se ha mejorado en los cuidados al realizar las aplicaciones de los agroquímicos, pero aún no se implementa la producción y aplicación de materiales orgánicos y biopreparados.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	**4**	Se requiere de mayor trabajo de acercamiento a la base social por parte de la gerencia y junta directiva, ya que aún no logra rodear efectivamente a la asociación.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	**8**	Se realizó el acompañamiento gerencial por parte de la OGA PRESEAGRUR, dejando a la gerencia herramientas administrativas que garantizan a la asociación un buen funcionamiento.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	**4**	Se carece de aliado comercial, la base social se encuentra dispersa, los diferentes comités no funcionan de manera adecuada, no se han retornado los recursos del IM.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	**-**	El CDA no opera, el acompañamiento OGA ya no se está presentando.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	**7**	La alianza opera con participación de la OGR y el convenio MIDAS – Codesarrollo.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	**8**	Con la ejecución del acompañamiento gerencial se logró la actualización de la contabilidad de la asociación y la organización permanente debido al nombramiento de una auxiliar contable – tesorera bien capacitada.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	**7**	Mediante el acompañamiento gerencial de la OGA PRESEGRUR, la gerencia adquirió herramientas que está utilizando adecuadamente.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	**6**	Falta la consolidación de la asociación como una empresa viable, económica y socialmente, aunque la gerencia ya ha adquirió las herramientas que ha implementado por parte del acompañamiento gerencial realizado.
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**	Durante este periodo algunos asociados no comercializaron el producto a través de la Precooperativa.
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**	Fue entregado en su totalidad.
Calificación al aporte de aliados.	**4**	Los municipios no realizaron los aportes comprometidos.
Calificación al retorno del Incentivo Modular y la operatividad del Fondo Rotatorio.	**2**	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	Carencia de tierra por parte de los beneficiarios, de recursos para su alquiler y los que poseen los terrenos falta de recursos para fertilizar.	No aumentar las áreas de siembra, por consiguiente el no cumplimiento de metas productivas y productividad.	Insistir en la búsqueda de nuevos asociados que posean tierra, recuperar los recursos del IM para que a través del fondo rotatorio los beneficiarios alquile terrenos. **Acción:** Intensificar la búsqueda de los nuevos asociados. Insistir en la recuperación del IM mediante acuerdos de pago a corto plazo y redistribución de esos recursos en los beneficiarios que vayan a alquilar tierras a través del FR. **Realizador:** Gerente y junta directiva. **Tiempo de ejecución:** A partir de la fecha y de manera permanente.
Implementación del Plan ambiental	Existe desinterés de los productores por implementar la elaboración y la aplicación de los biopreparados en el control fitosanitario y los materiales orgánicos fabricados en los predios.	Pérdida del hábito de aplicación de productos que impacten el medio ambiente y la salud.	Insistir durante las capacitaciones y las visitas a los predios, la importancia de utilizar los productos amigables con el medio ambiente. **Acción:** a cada beneficiario la . **Realizador:** Técnicos del programa MIDAS – Codesarrollo, OGR. **Tiempo de ejecución:** De manera permanente.
Implementación del Plan Social	Los beneficiarios no tienen sentido de pertenencia por la Precooperativa, por que no la ven como alternativa para solucionar sus problemas económicos.	Ausencia de la base social fortalecida y alejamiento definitivo de los beneficiarios de la alianza.	Recuperar la confianza de la base social, propiciar acercamientos entre la gerencia y la junta directiva con los beneficiarios alejados de la asociación. **Acción:** Continuar con la programación de reuniones en los diferentes núcleos con los beneficiarios, para informarlos sobre la situación de la Precooperativa. **Realizador:** Gerente y junta directiva. **Tiempo de ejecución:** A partir de la fecha y en forma permanente.
Consolidación socioempresarial	La alianza carece de aliado comercial desde el comienzo del proyecto, lo cual no permite la credibilidad de los beneficiarios en la asociación, propiciándose así falta de empoderamiento y compromiso.	Se continuaría la comercialización con intermediarios, por lo tanto no se estaría cumpliendo uno de los objetivos de alianzas.	Insistir en la búsqueda del aliado comercial. **Acción:** Explorar la alternativa de varios aliados que requieran pequeños volúmenes para que sumen entre ellos una cantidad importante. No dirigir la búsqueda solo a aliados que comercialicen cantidades altas. **Realizador:** Gerente y junta directiva. **Tiempo de ejecución:** Desde este momento y en forma permanente.
Gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la	Falta pro actividad en la labor comercial y en la gestión social.	Desarticulación de la base social.	Motivar al gerente para que active su capacidad gerencial con base en las herramientas adquiridas en el actual acompañamiento de la OGA. **Acción:** Acompañar y motivar al gerente en esa

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
alianza.			labor. **Realizador:** Acompañamiento gerencial y OGR. **Tiempo de ejecución:** De manera permanente.
Convenios de Comercialización	El convenio inicial que se firmó para el comienzo de la alianza nunca se cumplió, desde ese momento no se ha tenido otro convenio formal.	No existe un compromiso que garantice las ventas futuras de la asociación.	Concretar con el aliado comercial que se consiga, la firma de convenio de comercialización. **Acción:** Encontrar el aliado o los aliados comerciales de manera formal y hacerle entender la importancia del convenio para ambas partes. **Realizador:** Gerente con apoyo de la OGR. **Tiempo de ejecución:** A partir de este momento hasta lograr el objetivo.
Cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza	Al no haber aliado comercial no existen compromisos concretos.	El hábito de comercialización de los productores con los intermediarios dirija la venta del producto al mejor postor, sin respetar los convenios.	Preparar a todos los beneficiarios para afrontar los compromisos y entiendan los beneficios que se tiene con un aliado comercial. **Acción:** Establecer reuniones por núcleos con los beneficiaros para tratar el tema de los convenios. **Realizador:** Gerente y junta de administración. **Tiempo de ejecución:** Entre los meses de septiembre y noviembre se debe tratar este tema en las reuniones rutinarias que debe programar la gerencia de acuerdo las recomendaciones dadas por el acompañamiento gerencial.
Cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	No han existido aliados comerciales debido a que falta gestión más agresiva direccionada a ese objetivo y un estudio de mercado.	Continuar a merced de los intermediarios que imponen el precio del producto.	Incrementar los esfuerzos para la consecución del aliado comercial estable. **Acción:** Continuar en la búsqueda del aliado o los aliados comerciales de manera. **Realizador:** Gerente con apoyo de la OGR. **Tiempo de ejecución:** A partir de este momento hasta lograr el objetivo.
Aporte de aliados.	Los municipios no aportaron los recursos comprometido en la alianza.		Ya se dieron por terminadas las gestiones de recuperación de estos recursos.
Retorno del Incentivo Modular y la operatividad del Fondo Rotatorio.	El Incentivo Modular ha tenido dificultad en su recuperación, debido a que en la cosecha que se realizó no se comercializó la yuca a través de la Precooperativa y en consecuencia la retención del IM no se realizó. Además como el 58% de los beneficiarios no poseen tierras, la gran mayoría no han vuelto a sembrar. Los recursos recuperados del IM se han prestado a algunos beneficiarios, que todavía tienen los créditos vigentes, sin embargo hay un porcentaje importante en mora.	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.

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.

- Comunicación permanente con el experto que realiza el acompañamiento gerencial, para aportar en el direccionamiento de la labor.
- Comunicación con el gerente para apoyarlo en su labor.

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

El Comité Directivo ya no opera en la alianza.

- 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, durante el acompañamiento gerencial desarrolló de manera eficiente las actividades programadas en el POA, las cuales se han implementado por parte de la gerencia de la asociación.

-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 ejecución del acompañamiento gerencial desarrollado por la OGA PRESEAGRUR, se realizó de acuerdo con el plan propuesto, cumpliéndose así el objetivo. Se implementaron herramientas que habilitan a la gerencia para administrar eficientemente la asociación. Sin embargo quedan por resolver situaciones críticas que tienen que ver con los recursos económicos proveniente del incentivo modular, cuya cartera se puede determinar como de difícil recaudo dadas las condiciones de los beneficiarios de la alianza. Adicionalmente el tema de la comercialización de la yuca no se ha definido y de concretarse se tendría que dar a través de varios convenios, para dar salida a la producción de los beneficiarios, si se quiere obviar la acción de los intermediarios que compran la totalidad de la producción para entregar a muchos consumidores minoristas.