

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	08

*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	08		Mes	06		Año	09		Día	10		Mes	08		Año	09	
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	31		Mes	07		Año	06		Antigüedad de la alianza- Meses				37				
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 – Agosto 10	Ubaldo Alcaráz (Gerente Protracoy) – Arcadio Correa, Gustavo Ortega, Rialpes Rojas, Félix Chaverra y Yasmina Mosquera (Protracoy) – Gustavo Rodríguez (Revisor Fiscal) – Huver Rentería y Esperanza Gómez (Preseagrur) – Gustavo Jaramillo, Tomás Ruiz, Fabiola Gómez y Jaime Valencia (Convenio MIDAS – Codesarrollo) – Iván Correa (Codesarrollo – OGR)	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de yuca: Aunque no exista aliado comercial, es un error que no se comercialice la yuca de los asociados a través de la Precooperativa, como está sucediendo, dándosele de esta forma cabida a los intermediarios en la zona de la alianza y restando presencia de la Precooperativa a los asociados. La yuca que sea vendida a través de la Precooperativa es la que se debe tener en cuenta en las estadísticas ya que aparecen en los registros y en la contabilidad, mientras la vendida a los intermediarios se pierde para efectos administrativos y de gestión. • Prioridades: La gerencia de la Precooperativa debe enfocar en este momento el esfuerzo hacia la recuperación de la base social y la venta de la yuca en fresco, sin desviarse hacia proyectos de mediano o largo plazo como es la industrialización o la investigación que también son importantes y no se deben dejar a un lado, pero no son prioritarios. • Revisoría Fiscal: El cargo de revisor fiscal, que antes no se tenía en la Precooperativa, le da seguridad a la asociación y confianza a los beneficiarios de que los recursos están bien manejados, ya que es un cargo completamente autónomo a la junta de administración y un órgano de control que debe realizar un trabajo conjunto con la junta de vigilancia, que está nombrada pero que no está operando. • Junta de Vigilancia: Se debe reactivar de forma inmediata con integrantes nuevos o con el compromiso de cumplimiento de los ya nombrados, y capacitada en sus funciones tanto por el encargado del acompañamiento gerencial (Huver Rentería), como por el revisor fiscal (Gustavo Rodríguez).

			<ul style="list-style-type: none"> • Base Social: Se insiste en la recuperación de la base social y se plantea que aunque el 58% carecen de tierra para sembrar y de recursos para arrendar, también les falta información y convencimiento en economía solidaria, por lo tanto se propone por parte Huver Rentería, la realización de un encuentro con todos los asociados, el 30 de agosto, para tratar el tema donde participaría el gerente de la cooperativa más exitosa en economía solidaria de Urabá (Cooperativa de Trabajadores de Banacol – COOTRABAN) , lo cual fue acogido de inmediato y se va comenzar su preparación. • Evaluación del POA: Se realizó la evaluación de la ejecución del POA en los componentes técnico – productivo y Agro negocios, donde se analizaron las razones del incumplimiento de metas, igualmente se analizó la ejecución del Acompañamiento socio – empresarial y se constató la realización de las actividades planteadas en él a la fecha, y la implementación de algunas recomendaciones, faltando por implementar otras que aún no se han acatado, pero se adquirió el compromiso por parte de la gerencia de comenzar ese proceso. • Estado de Resultados: El estado de resultados que debe entregar el contador de la Precooperativa debe estar al día, porque el revisor fiscal requiere de esta información, por lo tanto la gerencia debe estar al tanto de esta gestión. • Recuperación de cartera del IM: La persona que está realizando los acuerdos de pago del IM con los beneficiarios, debe cobrar lo acordado por este trabajo cuando se haya realizado el pago efectivo de la deuda y no con la firma del acuerdo, lo cual ha sido un error en detrimento de los recursos. Se sugiere que esta función debe estar en cabeza del gerente. • Recolección de yuca: Se debe hacer una base de datos de las personas asociadas a la Precooperativa que puedan y quieran realizar la labor de la cosecha de la yuca para la Precooperativa, porque es una forma de generar jornales de trabajo.
Visita a predios u otras actividades de campo			No se realizó visita de campo debido a que la reunión se extendió hasta las horas de la tarde y los predios se encontraban muy retirados para lograr la realización de las visitas.

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:

La ejecución del POA continúa sin cumplirse de acuerdo a lo programado, debido a las dificultades que no se han podido subsanar como son la falta de tierra por parte de los beneficiarios y de recursos para alquilarla. Esto ha llevado a que las siembras actuales totales de diciembre de 2008 a julio de 2009, periodo del POA, sea de 79,15, mientras lo esperado es de 216 hectáreas, limitándose así el objetivo de mantener en campo de forma permanente esa cantidad de yuca, de acuerdo al diseño de siembras escalonadas propuesto desde el inicio de la alianza. Igualmente la producción continúa en niveles bajos y la productividad que se venía presentando durante los meses anteriores disminuyó notablemente.

De establecimiento o sostenimiento: Durante el periodo de junio y julio se realizaron siembras de 8,75 y 9,5 hectáreas respectivamente, mientras lo planteado en la meta es la siembra de 27 hectáreas/mes, por lo tanto el cumplimiento está por debajo de lo establecido. El área en sostenimiento es de 121,65 hectáreas, valor éste obtenido de las siembras acumuladas menos el área cosechada, según el POA.

Productivas (Producción y Productividad): La producción durante este periodo (junio – julio) fue de 417 toneladas, obtenidas de 36,5 hectáreas, distribuidas en 34 productores, para un promedio de productividad por hectárea de 11,4 toneladas. Estas cifras muestran con respecto al POA que lo realizado está por debajo de las metas en producción, ya que se esperaban 972 toneladas de yuca en 54 hectáreas, para una productividad 18 toneladas/hectárea.

Asistencia Técnica: Se cuenta con la asistencia técnica de dos técnicos del convenio MIDAS – Codesarrollo, sin embargo este acompañamiento está condicionado por tres meses más a el mejoramiento que se observe por parte de la asociación con respecto a la actitud de la gerencia de la Precooperativa a la atención de las recomendaciones que se hagan por parte del acompañamiento gerencial que se está llevando por parte de Alianzas Productivas, así como la ampliación de las áreas de siembra por parte de los beneficiarios que han dejado de sembrar, “de tal forma que justifique la atención técnica de un área suficiente”. Se continúa insistiendo sobre la importancia de la fertilización del cultivo con el fin de incrementar los rendimientos, al igual que la rotación de los cultivos, mediante la siembra de leguminosas que se incorporan al suelo en el momento de la floración. En las visitas de asistencia técnica se abordaron temas relacionados con la aplicación de pre emergente que permita lograr un control de malezas hasta los 60 días, disminuyendo los costos en el control de malezas ya que se obvia un control manual, selección y tratamiento de la semilla como método preventivo de problemas fitosanitarios. Otros de los temas abordados en las visitas fue el manejo de la chiza, insecto que se está presentando en los lotes de siembras nuevas, para lo cual se ha recomendado el uso de *Metarhizium anisopliae* como agente de control biológico.

Otras: Existe una propuesta por parte de la Corporación Interuniversitaria con sede en Medellín, para desarrollar un proyecto productivo con la Precooperativa denominado “procesamiento y transformación de la yuca, leche y piña cultivada en la Región del Urabá Antioqueño”. Los técnicos del convenio MIDAS – Codesarrollo, en compañía con el técnico de la Secretaría de Agricultura de Antioquia (Jorge Ramírez) y directivos de Protracoy, visitaron los predios de una finca ubicada en la vereda Chontadural (420 has) para evaluar la posibilidad de implementar el proyecto. Este proyecto requiere de un análisis más detenido ya que requiere por parte de la Precooperativa de una inversión en tierras, así como la preparación de otra etapa diferente en el proceso de la yuca que es su industrialización.

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 asociación no cumple las metas de siembra y producción debido a la falta de tierras por parte de los beneficiarios, y a su vez a la carencia de recursos de la asociación para prestar a los beneficiarios de tal forma que la puedan alquilar. La productividad se ha reducido debido a que los beneficiarios que están sembrando no están realizando las fertilizaciones o las están realizando de forma insuficiente. Esta situación ha sido recurrente en las anteriores visitas y no se le ha dado solución.

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 de este componente fueron ejecutadas en su totalidad durante la participación de la OGA FUNDAUNIBAN.

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 fueron alcanzadas y el manejo de los cultivos existentes está siendo orientado de acuerdo a lo planteado en el PERSUAV que MIDAS tiene como premisa para la ejecución de este proyecto, con el apoyo de los técnicos y la profesional ambiental asignada.

Mediante la utilización de las boquillas que fueron entregadas por el acompañamiento del convenio MIDAS – Codesarrollo, se mejoró la eficiencia en el control de malezas y se disminuyó la frecuencia y los volúmenes de aplicación de los herbicidas, esto especialmente con los productores más receptivos.

Por parte del convenio MIDAS – Codesarrollo se llevó a cabo la jornada de capacitación en el manejo y conservación de recursos naturales, en la vereda Pavarandocito de Mutatá, en la cual participaron 14 productores, se contó con el apoyo de CORPOURABA, quien realizó las recomendaciones para el manejo del suelo, agua, aire y fauna y flora. Se harán visitas de campo por parte de los técnicos del convenio verificando la implementación de las recomendaciones y reforzando el manejo de los recursos naturales.

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:

La alianza hasta este momento no cuenta con aliado comercial. En el mes de junio se vendieron 174 toneladas por un valor de \$66.923.000 y en el mes de julio se vendieron 243 toneladas por un valor de \$93.461.500, superando en conjunto entre los dos meses las metas de ventas que es \$138.300.000 (\$69.150.000 por mes). Las ventas ascendieron a

\$160.384.500 en los meses de junio y julio.

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.

Los beneficiarios que han cosechado la yuca, están comercializando a través de intermediarios, obviando la participación de la Precooperativa en esta fase del proceso, por lo tanto este dinero es entregado directamente a los productores sin pasar por la Precooperativa. A pesar de que la producción no alcanza las metas propuestas, el valor de las ventas fueron superiores durante este periodo, con respecto a las metas, debido a que valor de venta propuesto en la meta es de \$165 kilo para consumo humano y \$100 kilo para yuca de segunda o industrial, mientras se ha logrado vender a \$384 kilo, lo cual supera la sumatoria de las dos calidades de yuca propuestas en la meta que es \$265. La yuca de segunda no se ha comercializado en ningún momento y se pierde en campo, ya que no es recolectada.

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.

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: El acompañamiento gerencial que está ejecutando PRESEAGRUR, tiene como meta 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:

Se está realizando el acompañamiento gerencial adicional por parte de la OGA PRESEAGRUR desde el 25 de mayo, con recursos del Ministerio de Agricultura, en el cual se está ejecutando el POA adecuado para las necesidades de la Precooperativa, señaladas como plan de acción por parte de la OGR.

Plan Social: El convenio MIDAS – Codesarrollo está acompañando el plan social tratando de integrar a los beneficiarios a las actividades de la asociación, mediante reuniones en los núcleos donde se desarrollan

Actividades adicionales de empresarización: El convenio MIDAS – Codesarrollo conjuntamente con PROTRACOY, realizó la segunda sesión ECA sobre costos de producción el día 8 de Julio, en la vereda Caucherías de Mutatá, a la cual asistieron 18 asociados con una duración de 8 horas. La organización quedó comprometida de continuar llevando registros

tanto de las labores ejecutadas como de los insumos utilizados. Igualmente el convenio instaló un programa de registros contables y control de inventarios a la Precooperativa, lo cual fue avalado por el revisor fiscal recién nombrado.

El acompañamiento gerencial de PRESEAGRUR realizó durante este periodo las actividades correspondientes a las descritas en el POA

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

Desempeño de la OGA en la ejecución (efectividad y eficiencia): En esta fase de acompañamiento gerencial, la OGA ha ejecutado las actividades correspondientes a lo programado en el POA así y ha realizado las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda que se presente a la asamblea de asociados, la propuesta de si los miembros del comité de administración pueden o no ejercer cargos administrativos dentro de Protracoy.
2. Se recomienda que los cargos fijos o permanentes de Protracoy sean: Director Ejecutivo, Secretaria –Tesorera, revisor fiscal y operario de tractor.
3. Se recomienda que el cargo comercialización de yuca en Medellín sea suspendido por el momento, mientras se realizan los ajustes financieros pertinentes ya que es muy oneroso para Protracoy.
4. El cargo de administrador de cartera por el momento no debe existir, ya que esta labor debe estar entre las funciones del gerente o director ejecutivo.
5. La administración del tractor puede ser controlada directamente por el gerente, director ejecutivo o representante legal a través de una programación diaria, semanal o mensual con formatos especiales para tal fin.
6. El despacho de yuca en campo es una labor que se debe pagar por día y por evento o sea cuando haya cosecha, el porcentaje que actualmente se está pagando, debilita financieramente los intereses de la Precooperativa.
7. Los honorarios, el salario y el pago de la prestación de servicios, deben ser fijados por montos de acuerdo a la situación financiera de la empresa, que para este caso no arroja excedentes financieras sino pérdidas hasta por un 4,35% según los estados financieros con corte al 31 de diciembre de 2008, y sin aprobar por la asamblea.
8. Se recomienda que a excepción del representante legal y tesorero, todos los contratos que Protracoy se elaboren para cumplir objetivos, o sea por prestación de servicios a termino fijo, a fin de tener oportunidad de ir valorando los resultados y ajustando las cargas económicas.
9. Se recomienda revisar los cargos que los miembros del consejo de administración desempeñan dentro de Protracoy, ya que este es el jefe del representante legal (cuando los consejeros pasan a cargos administrativos pierden su poder de control y de mando; y pasan a constituirse en subalternos del director ejecutivo); es de anotar que los consejeros son elegidos por una asamblea para cumplir la misión de DICTAR LAS NORMAS Y REGLAMENTOS, VIGILAR, CONTROLAR y CO- ADMINISTRAR los bienes y servicios de la empresa, donde no se puede ser JUEZ y PARTE.

Otras tareas desarrolladas por el consultor:

1. Se revisó la información existente. En los estatutos, están descritas las funciones que deben cumplir: la junta de asociados, comité de administración, director ejecutivo o representante legal, comité de vigilancia, revisor fiscal. Se construyeron las siguientes funciones: contador, tesorero, secretaria, comité de educación, administrador de tractor, operario de tractor. La información se organizará en un solo documento, que será el que orientará la función específica acerca de la nominación de cada cargo que ha venido ubicado dentro de la estructura organizacional de PROTRACOY.
2. Se recomienda aplicar el **MANUAL DE FUNCIONES**, ya que es una directriz, para garantizar la selección y orientación del personal, determinar las responsabilidades, las funciones específicas de cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo de **PROTRACOY**.
3. El nivel jerárquico de PROTRACOY está establecido así:
A- DIRECCIÓN: Asamblea de asociados y Comité de Administración.
B- CONTROL: Junta de Vigilancia y Revisor Fiscal.
C-EJECUCIÓN: Representante legal (gerente), tesorero, contador y otros empleados.
D- ASESORÍA: Comité de Educación y otros comités especiales.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

La actividad de la gerencia no ha sido aún eficaz en la solución de las dificultades que se han presentado. El acompañamiento gerencial ha presentado recomendaciones que la gerencia y el comité directivo han acatado parcialmente, pero se estarán implementando en su totalidad.

Se extrae algunos apartes del informe MIDAS – Codesarrollo: “La profesional social del convenio MIDAS – Codesarrollo conjuntamente con el gerente de PROTRACOY, visitaron al doctor Edgar Mario Alzate, abogado titulado para realizar la consulta sobre los recursos que no se han recuperado de la actividad comercial en la central mayorista de Medellín, de una cartera de \$22.000.000 en comercialización de la yuca. El abogado recibió datos entregados por la Precooperativa e indagará en que estados se encuentran cada uno de los clientes a

los que se les vendió yuca. Visitó las oficinas de la fiscalía para averiguar sobre uno de ellos que debe \$9.000.000, porque existe documentación como pagaré y otros. El abogado ha expresado de los diferentes deudores que es una cartera compleja para recuperar porque los clientes no se encuentran registrados en Oficina de Instrumentos Públicos, Catastro, Cámara de Comercio o Registro Mercantil para hacerles un procedimiento de cobro. Al comprador de yuca que tiene la deuda de \$9.000.000 con la Precooperativa, la fiscalía no lo ha podido localizar; de él se constató, que los documentos de identidad presentados son legales y si no aparece le puede dar orden de captura, al parecer es un estafador”.

La gerencia de la Precooperativa ha realizado convenios de pago con 37 beneficiarios de la alianza que están atrasados en la devolución del Incentivo Modular por un valor de \$93.803.290, que van desde noviembre de 2009 hasta diciembre de 2010. Se sugiere que estos convenios se realicen para efectos de pago en el menor tiempo posible, porque los acuerdos a los que se han llegado están a muy largo plazo.

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 no se han cumplido y bajo las circunstancias actuales no se podrán cumplir, mientras existan las dificultades financieras, falta de tierras y alejamiento de la base social. Las herramientas que se están aportando con el acompañamiento gerencial son muy importantes y han demostrado que con el cambio de algunas actitudes tales como el acercamiento a la base social, representan cambios significativos; la redistribución de la planta de personal disminuye los gastos; la actitud hacia la búsqueda de aliados comerciales hace que la gerencia deba conocer mejor el mercado. Hasta ahora tanto la gerencia como la junta directiva se muestran receptivas con respecto a las recomendaciones, aunque se ha notado para algunos casos escepticismo y desconfianza hacia algunos cambios propuestos.

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:

Existe dificultad en la recuperación del Incentivo Modular debido a falta de recursos por parte de los beneficiarios. Para llegar a ese logro se han realizado convenios de pago con 37 de los beneficiarios por \$93.803.290..

Gestiones para la consecución de recursos: No se han gestionado recursos.

Eficiencia en el uso de los recursos: Durante el acompañamiento gerencial se logró reducir el número de cargos de la Precooperativa de 8 con salario fijo (gerente, administrador del tractor, operario del tractor, comercialización en Medellín, despachador de yuca en campo, administrador de cartera, tesorera, contador) a 4 (gerente, auxiliar contable – secretaria, tractorista y revisor fiscal), realizando una redistribución de tal manera que el gerente se encarga de la administración del tractor y de la realización de los acuerdos de pago del IM con los beneficiarios, que antes era ejercido por un administrador de cartera que cobraba el 1,5% por cada acuerdo realizado, desaparece el cargo de la comercialización en Medellín. Los salarios se definieron y fueron aprobados por la junta de administración así: Gerente (\$1.200.000), Revisor Fiscal (\$500.000), Auxiliar Contable – Secretaria (\$500.000), Tractorista (13% de los ingresos por servicios prestados con el tractor). Los servicios prestados por el tractor a terceros y a beneficiarios de la alianza, es lo que está generando los recursos para la operatividad de la Precooperativa.

Consolidación del Fondo Rotatorio: Los recursos del IM que se han recuperado desde el comienzo de la devolución en 2007 a julio de 2009, asciende a \$105.704.170, los cuales se han colocado a través de préstamos mediante el fondo rotatorio. El recaudo de estos recursos está distribuido así: 2007 (\$31.756.994), 2008 (\$58.134.980) y 2009 (\$15.812.196). En este momento existe cartera morosa de estos créditos, correspondiente a los recursos entregados en el 2007 y 2008. Actualmente el fondo rotatorio no cuenta con recursos para realizar nuevos créditos.

Financiamiento Adicional: Acompañamiento gerencial por \$12.000.000 con recursos del Proyecto Apoyo Alianzas Productivas.

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:

La organización de productores no cuenta en este momento con los recursos provenientes del IM, debido al incumplimiento por parte de los beneficiarios en su devolución e igualmente los recursos que hasta el momento se han recaudado de fondo rotatorio, han retornado en calidad de préstamo.

Cofinanciación total final: Los recursos de los municipios no fueron aportados a la alianza.

Estado del Fondo Rotatorio: Actualmente el fondo rotatorio tiene en préstamo \$55.500.000, de los cuales hay en mora \$23.500.000. En caja no hay recursos. Los préstamos fueron dirigidos a siembras. Los demás recursos del IM no han sido devueltos por los beneficiarios, valor este que asciende a \$122.000.000.

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	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	8	El plan de manejo ambiental se implementa por parte de los beneficiarios y se refuerza con las actividades y seguimiento por parte de los técnicos del convenio MIDAS – Codesarrollo.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	5	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	6	Se está trabajando con el nuevo acompañamiento gerencial por parte de la OGA PRESEAGRUR, la transferencia de competencias que se espera se implemente eficazmente por parte de la gerencia.
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	5	Se carece de aliado comercial. La organización de productores opera con una gerencia y junta directiva activa, sin embargo no se ha activado aún el comité de vigilancia.

Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	7	El CDA no opera. La junta directiva opera aunque es necesario que se cualifique adecuadamente, lo cual se está intentando con el acompañamiento gerencial que se está llevando a cabo.
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	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)	7	Mediante el acompañamiento gerencial de la OGA PRESEGRUR, la gerencia se ha permitido mejorar en el análisis empresarial de la asociación, sin embargo hace falta implementar otros componentes administrativos.
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, sólida y social.
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.	1	Durante este periodo los 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.	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	En forma reiterada se observa la falta 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.

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			Tiempo de ejecución: A partir de la fecha y 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: Programar 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.
Transferencia de Competencias Gerenciales	A pesar de que la gerencia está en manos de una persona con capacidades administrativas, no ha recibido transferencia de competencias porque se vinculó a ese cargo después de haberse cerrado la alianza.	La gerencia no aplique en la administración el criterio de economía solidaria, que es una de las mayores falencias en la organización.	Aprovechar el acompañamiento gerencial para que se transfiera y asimile la información de sobre herramientas y filosofía de economía solidaria. Acción: Propiciar espacios en el acompañamiento gerencial para brindar información a la gerencia sobre economía solidaria. Realizador: Profesional de acompañamiento gerencial y gerente. Tiempo de ejecución: A partir de este momento y con sesiones hasta cumplir el objetivo de capacitación.
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 alianza	No ha sido exitosa la gerencia en el ejercicio comercial, cohesión de los beneficiarios, ampliación de áreas productivas.	La asociación se convierta en una actividad cerrada solo para algunas personas cercanas a la gerencia y a la junta directiva, sin enfatizarse en el carácter de organización amplia y democráticamente constituida.	Insistir con la gerencia y la junta directiva en el objeto de la alianza. Acción: Recordar a la dirección de la asociación el compromiso con la alianza y las metas que deben cumplir. Realizador: OGR, acompañamiento gerencial. Tiempo de ejecución: Actividad permanente a partir de este momento y en reuniones programadas para diferentes actividades con la gerencia y la junta directiva.
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

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			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 beneficiarios 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 eficaz.		
Aporte de aliados.	Los municipios no aportaron los recursos comprometido en la alianza.		
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.
- Acompañamiento y apoyo para la realización del evento de integración y capacitación de la base social sobre economía solidaria a realizarse en el mes de septiembre.

-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, contratada para realizar el acompañamiento gerencial a través del experto Huver Rentería, ha ejecutado las actividades programadas en el POA desde el mes de junio, de acuerdo al cronograma establecido y ha realizado las recomendaciones pertinentes, que se están implementando en la asociación por parte de la gerencia.

El acompañamiento del convenio MIDAS – Codesarrollo continúa presentándose acertadamente en la parte técnica con los dos asistentes y acompañamiento socio empresarial que visita la zona por periodos mensuales.

-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 Precooperativa continúa con serias dificultades en los componentes socio empresarial y agro negocios, planteados de la siguiente manera:

Socio empresarial: La base social no se integra a la Precooperativa por diferentes circunstancias tales como la carencia de tierras y falta de recursos para su alquiler, situación ésta que es reiterativa desde que los beneficiarios realizaron la primera cosecha a finales del año 2007, lo que afecta la cohesión y el sentido de pertenencia de los beneficiarios hacia la Precooperativa, e igualmente afecta el componente técnico porque disminuye las áreas de siembra y la producción. De acuerdo al análisis realizado, algunas de las formas de solucionar esta dificultad pueden ser: 1) Recuperando mediante acuerdos de pago el IM y cartera vencida del FR, y rotar los entre los beneficiarios que no posean tierra solo para su alquiler y mano de obra. 2) Utilizar parte de los recursos generados por el tractor, para prestar a beneficiarios que no posean tierra o para completar áreas de siembra del que la posea y no tenga la cantidad sembrada por beneficiario propuesta en el proyecto. 3) Aumentar la base social mediante el ingreso de nuevos asociados.

El gerente debe proyectar sus funciones a la base social, mediante comunicaciones escritas a cada productor y a través de desplazamientos hacia los núcleos donde se encuentran asentados los productores.

Agro negocios: La falta del aliado comercial hace de la alianza un proyecto incompleto, donde prima la informalidad en la comercialización, generándose así incertidumbre entre los beneficiarios. Ante la ausencia del aliado comercial se deben crear estrategias de comercialización, con el compromiso de los beneficiarios, para que las ventas sean realizadas todas a través de la Precooperativa así sea a los intermediarios ante la ausencia del aliado. Según la gerencia, existe mucha dificultad en encontrar aliados comerciales debido a que los volúmenes que se comercializan se distribuyen en muchos intermediarios pequeños que se mueven por todo el país vendiendo a las centrales de abasto de las diferentes ciudades y tiendas o almacenes de cadena. No se ha logrado encontrar una empresa que procese el producto y lo requiera en fresco.

Acompañamiento gerencial: Se está realizando adecuadamente y está cumpliendo lo estipulado en el POA. El gerente se reúne con el asesor y en forma personalizada avanzan en los temas. También hay sesiones con los miembros de la junta directiva. También acompaña e interviene en las reuniones con la OGR y las personas que visitan la alianza del convenio MIDAS – Codesarrollo, tanto en campo como en reuniones ejecutivas.