

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

| | | | |
|---|-------------------------|------------|------------|
| Alianza | Fecha de Visita* | | |
| Fomento de la yuca en la región de Urabá, Municipios de Mutatá, Carepa y Chigorodo. | Día | Mes | Año |
| | 05 | 10 | 2009 |

*Como fecha de referencia del informe se toma el último día de la visita formal de monitoreo a la alianza en campo.

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------|------------|------------|------------|----|--|------|------------|------------|------------|----|
| Organización Gestora Regional a cargo del monitoreo | FUNDACIÓN CODESARROLLO | | | | | | | | | | | |
| Nombre monitor responsable | Iván Darío Correa Castaño | | | | | | | | | | | |
| Número y año del convenio de alianza | Número | | | 106 - 2005 | | | Año | | | 2005 | | |
| Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial | Día | 29 | | Mes | 04 | | Año | 2005 | | | | |
| Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza* | Día | Liquidado | | Mes | | | Año | | | | | |
| Fecha del CDA que aprobó el POA | Día | | | Mes | | | Año | | | | | |
| Vigencia del POA de referencia | Mes | 12 | | Año | 08 | | Mes | 12 | | Año | 09 | |
| Periodo al que corresponde el informe** | Día | 10 | Mes | 08 | Año | 09 | Día | 05 | Mes | 10 | Año | 09 |
| Fecha del primer desembolso de incentivo modular | Día | 31 | Mes | 07 | Año | 06 | Antigüedad de la alianza- Meses | | | | 40 | |
| 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 junta directiva de PROTRACOY, OGA (PRESEAGRUR), técnicos del convenio MIDAS – Codesarrollo. | Mutatá – Octubre 5 | Ubaldo Alcaráz (Gerente PPROTRACOY) – Arcadio Correa, Gustavo Ortega, Rialpes Rojas, Flor Marina Guisao, Yasmina Mosquera (PROTRACOY) – Huver Rentería y Esperanza Gómez (OGA – PRESEAGRUR) – Fabiola Gómez y Jaime Valencia (Convenio MIDAS – Codesarrollo) – Iván Correa (Codesarrollo – OGR) | Se hizo la evaluación del acompañamiento gerencial que realiza PRESEAGRUR, siguiendo las actividades planteadas para dar cumplimiento a los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos y gerenciales <ul style="list-style-type: none"> - Formación del gerente en actividades administrativas orientadas a: <ul style="list-style-type: none"> o Planificación de las actividades productivas y de los recursos humanos: o Manejo de los recursos económicos (fondo rotatorio, entre otros), humanos y bienes de la alianza. o Operación y manejo del Comité directivo de la Alianza o Gestión de comercialización. • Financieras y contables <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de información contable: <ul style="list-style-type: none"> o Planificación del presupuesto y su ejecución o Seguimiento a la inversión o Conocimiento y análisis de los estados financieros de la alianza o Seguimiento a la cartera de asociados y clientes o Manejo de aspectos tributarios y legales - Gestión de recursos • Comerciales <ul style="list-style-type: none"> - 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. Evaluados detenidamente cada uno de los puntos descritos, se advierte el avance de la asociación en organización administrativa, financieras y contables, sin embargo el tema de la comercialización continúa siendo una dificultad porque aunque se está comercializando con intermediarios, no existe un aliado comercial con convenio. |
| Visita a predios u otras actividades de campo | | | No hubo visita a predios debido a dificultades de orden público. |

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

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

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

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

| |
|---|
| <p>1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:</p> <p>La ejecución del POA en el establecimiento de yuca se ha cumplido en el 32% con 103,65 hectáreas, en lo que se ha recorrido del año, muy por debajo de la meta propuesta que corresponde a 270 hectáreas. Igualmente la producción a la fecha corresponde a 715,8 toneladas para un cumplimiento del 12% de la meta, cosechadas en 60 hectáreas para un cumplimiento del 19% de la meta, lo que significa un promedio de productividad por hectárea de 12 toneladas, mientras lo esperado es de 18 toneladas/hectárea.</p> <p>De establecimiento o sostenimiento: Durante el periodo de agosto y septiembre se realizaron siembras de 4,0 hectáreas y 11,0 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 131,65 hectáreas, valor éste obtenido de las siembras acumuladas menos el área cosechada, según el POA.</p> <p>Productivas (Producción y Productividad): La producción durante este periodo (agosto – septiembre) fue de 61,1 toneladas, obtenidas de cosechar 5 hectáreas, para un promedio de productividad por hectárea de 12,2 toneladas. Estas cifras muestran con respecto al POA que lo realizado está por debajo de las metas en producción, ya que se esperaba para este periodo una producción de 972 toneladas de yuca en 54 hectáreas, para una productividad 18 toneladas/hectárea.</p> <p>La implementación de la fertilización química, como práctica para el incremento de los rendimientos, ha tenido un avance notorio principalmente en la vereda de Colbasos. Se realizó una reunión para la reactivación del comité técnico de Protracoy, el cual no contó con buena asistencia, porque no hubo una buena comunicación en la citación. Se procederá a iniciar su operatividad con la representación de cada núcleo.</p> <p>Asistencia Técnica: Se cuenta con la asistencia técnica de dos técnicos del convenio MIDAS – Codesarrollo de tiempo completo, los cuales realizaron durante el periodo de</p> |
|---|

monitoreo un total de 77 visitas a los predios de los beneficiarios.

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.

Las metas de siembras, producción y productividad en las condiciones por las cuales está atravesando la alianza no se pueden lograr, debido a la carencia de tierras por parte de los beneficiarios, la falta de recursos para su arrendamiento y la fertilización apropiada de los cultivos.

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 actividades del PMA se refuerzan con capacitaciones y eventos realizados por los técnicos y la parte ambiental del convenio MIDAS – CODESARROLLO. En el mes de agosto se realizó una jornada de capacitación con el apoyo de CORPOURABA, en el cual se trató el tema de manejo y conservación de los recursos naturales en las veredas Pavarandocito y Caucheras, se contó con la participación de 48 productores.

El convenio MIDAS – Codesarrollo realizó el 27 de agosto la segunda jornada de recolección de envases y empaques de agroquímicos y bolsa de plátano (debido a que algunos productores de yuca cultivan también plátano). Se contó con el apoyo de la Administración Municipal quien aportó la volqueta para hacer los recorridos en las veredas y llevar los residuos hasta la Fundación Gesta en el municipio de Chigorodó, para ser transformados y llevados a disposición final. Se recolectaron 48.7 Kg de envases y empaques de agroquímicos y 156 Kg de bolsa de plátano.

Igualmente el convenio realizó el 8 de septiembre la tercera ECA sobre Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades a 14 productores de la Precooperativa. En este evento se reforzaron los conceptos sobre los diferentes controles culturales, biológicos y químicos en plagas y enfermedades de yuca. Se realizaron 5 visitas de asesoría ambiental durante los días 9 y 10 de septiembre, apoyando a los productores con recomendaciones en el manejo ambiental del cultivo.

En visita realizada por los técnicos del componente ambiental del convenio, encontraron que algunos productores tienen almacenados insumos de manera inadecuada y algunos re envasados los cuales no están etiquetados. Se realizaron las recomendaciones pertinentes en cada uno de los casos, verbal y por escrito, se hicieron compromisos con los productores y se verificará en las próximas visitas técnicas el cumplimiento de él.

La utilización de boquillas adecuadas para la aplicación de herbicidas se ha venido implementando por parte de los beneficiarios, teniendo en cuenta el tipo de producto y el mecanismo de acción (sistémico, preventivo, translaminar), este cambio en el manejo de las aspersiones se ha presentado como una respuesta a los refuerzos en las capacitaciones que se han realizado por parte de los técnicos del convenio MIDAS – Codesarrollo.

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:

No se cuenta con aliado comercial y las ventas se realizan a intermediarios. Para este periodo (agosto y septiembre), se tiene establecido según el POA unas ventas por \$138.300.000, y el logro alcanzado es de \$27.000.000 presentándose un incumplimiento del 80,5% de la meta.

El precio logrado por la venta de la yuca de \$450.000 tonelada, superó ampliamente el valor de la meta que está establecida en \$165.000.

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

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:

Plan Social: Se continúan presentando diferencias por parte de un sector de beneficiarios con la gestión de la gerencia de la organización, lo cual no se conoce abiertamente, pero sí se hace a través de comentarios que no aportan a la solución del problema. Se continúa con la constante anterior de que un grupo de beneficiarios poseedores de tierras (42), son los que está alrededor de la asociación vendiendo el producto, los demás, debido a la carencia de tierras y sin posibilidad de alquilarla por falta de recursos, se ha alejado de la asociación. Todo lo anteriormente planteado no ha permitido el empoderamiento y el sentido de pertenencia de los asociados hacia la organización.

Según la apreciación del asesor del acompañamiento gerencial, la consecución de un aliado comercial debe tener una dedicación importante de tiempo, lo cual no ha sido posible por parte de la gerencia de la asociación a pesar de que ya tiene herramientas suficientes para comenzar este trabajo de una manera metódica y de haberse conseguido una persona con competencias, que pueda aportar en la parte organizativa, como es la nueva auxiliar contable.

Actividades adicionales de empresarización: El anterior contador, se compromete a hacer entrega de los estados financieros al corte de Abril de 2009; a partir de allí los registros contables serán llevados y controlados por el Representante Legal, la Secretaria y el Revisor Fiscal. Las herramientas electrónicas suministradas por MIDAS – CODESARROLLO son suficientes para depurar, consolidar y controlar la información financiera de la Empresa. Entre las herramientas suministradas están: Comprobantes de Egreso e Ingreso, Disponible (Caja y Bancos), Control de Inventarios y Registros Comerciales. Se capacitó a la Secretaria y al Representante Legal de la asociación, de manera tal que se termine de ingresar la información básica para que las herramientas sean aprovechadas y alimentadas con información tomada desde Mayo de 2009.

El convenio MIDAS – Codesarrollo realizó la 3ª sesión ECA Visión de Negocios en la vereda Pavarandocito, con una duración de 8 horas donde participaron 14 beneficiarios.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores: El revisor fiscal – contador, posesionado a partir del acompañamiento gerencial que se está llevando a cabo por PRESEAGRUR, realiza recomendaciones a la gerencia que se deben implementar obligatoriamente:

1. Registro de los libros contables en la cámara de comercio.
2. Una vez registrados los libros de contabilidad, solicitar al contador que llevó la contabilidad hasta el mes de abril de 2009, imprimir la contabilidad en dichos libros.
3. La herramienta administrativa suministrada por el convenio MIDAS – Codesarrollo, es útil, pero no permite imprimir los libros oficiales, lo cual se debe hacer obligatoriamente por ley.
4. La contabilidad para poder ser dictaminada por el revisor fiscal, debe ser firmada antes por un contador público.
5. A la fecha no han sido enviado los informes anuales requeridos por la SUPERSOLIDARIA. Para elaborar dichos informes es necesario la adquisición de un software especial, el cual se recomienda sea adquirido con el propósito de ponerse al día con dicha información y así evita multas y sanciones.

El Revisor Fiscal presentó a su vez el estado de resultados de la Precooperativa de 01 de mayo a agosto 31 donde se puede observar como resultado final un total de ingresos por \$38.665.800, total costos por \$24.241.741, para un resultado operacional de \$14.424.059. Los gastos de ese periodo ascienden a \$14.410.985, para un resultado en excedente de \$13.074.

Desempeño de la OGA en la ejecución (efectividad y eficiencia): Durante este periodo de monitoreo se observa el beneficio en la reducción de los gastos, debido a la implementación de una de las recomendaciones más importantes realizadas por parte del acompañamiento gerencial a PROTRACOY, con respecto a la fusión de los cargos, los cuales están funcionando de la siguiente manera: Gerente y representante legal (cargo 1) \$1.200.000 mensual, Auxiliar contable, tesorera y secretaria (cargo 2) \$500.000 mensual y revisor fiscal (no vinculado) \$500.000 mensual. Está pendiente la contratación externa del contador, ya que el revisor fiscal no puede ejercer los dos cargos. El tractorista está devengando el 10% del valor de cada operación.

Durante este periodo se realizó una reunión general de capacitación programada por PRESEAGRUR, a la cual se invitó al gerente a la Cooperativa de trabajadores de BANACOL para que les hablara a los productores de la alianza sobre la importancia del sistema asociativo, la cual tuvo buena acogida ya que asistieron 40 beneficiarios.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores: Con miras al fortalecimiento de la organización, se decidió la siembra de cuatro hectáreas de yuca por parte de la Precooperativa (dos de ellas, en terreno propio y dos más, en terreno arrendado), las cuales serán administradas por dos de los asociados. El representante legal de la asociación ha iniciado un proceso de socialización y presencia en los núcleos, lo cual le permite dar a conocer su gestión como representante legal.

A 5 de octubre el balance del IM que presenta el gerente es el siguiente: cartera vencida \$141.875.437, distribuida en 67 beneficiarios. Fondo Rotatorio: cartera vencida \$31.902.770, cartera al día \$29.646.215. Se han realizado convenios de pago con 37 beneficiarios por un valor de \$93.803.290.

El tractor sigue operando en servicios a terceros, y continúa siendo una fuente de ingresos importante para la Precooperativa. Para el periodo de agosto y septiembre se recibieron \$33.846.000 y se generaron por su operación gastos por \$18.760.000.

La gerencia de PROTRACOY, no ha implementado parte de las recomendaciones realizadas en el acompañamiento gerencial, lo cual se conocerá con precisión en el próximo informe que realice la OGA.

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.

De un total de 72 productores pertenecientes a Protracoy, sólo 48 se encuentran activos, los restantes 18 no poseen cultivos y 6 se encuentran fuera del radio de acción del convenio MIDAS – Codesarrollo, ya que están sembrando en tierras alquiladas pertenecientes a jurisdicción del departamento de Chocó, por lo tanto no reciben asistencia técnica.

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: La utilización de los recursos está sujeta a la devolución del IM, debido a que para la realización de los préstamos a través del FR se requiere de ese capital. Los ingresos por otras fuentes como son el tractor y la comercialización de yuca son motivo de evaluación por parte del acompañamiento socioempresarial y la revisoría fiscal, para tener la certeza de su destino en caso de que se dieran excedentes.

Consolidación del Fondo Rotatorio: El fondo rotatorio no ha logrado la consolidación efectiva debido a que la devolución del IM por parte de los beneficiarios no se ha dado, además que de los recursos que se han recuperado y se han entregado nuevamente en calidad de préstamo a través del FR, hay en cartera vencida \$32.000.000. En estos momentos no existe disponibilidad de recursos en el fondo. La recuperación del IM para capitalizar el FR está lejana, debido a que los convenios están pactados hasta diciembre de 2010 y faltan por realizar convenios de pago con 30 beneficiarios.

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: La operatividad del FR se ha visto restringida por falta de los recursos que deben provenir del IM. Los recursos existentes de FR se encuentran distribuidos en 36 beneficiarios para un total de \$61.548.985 entre cartera al día y cartera vencida. Parte de los recursos de FR fueron utilizados en la actividad comercial que la asociación tenía establecida en la plaza mayorista de Medellín, donde se presentaron las pérdidas anotadas en los anteriores informes.

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 | 6 | Se han encontrado en visitas realizadas por parte del convenio MIDAS – Codesarrollo algunos inconvenientes en el manejo de agroquímicos. |
| 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 | 7 | 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 | 5 | Se carece de aliado comercial. |

| | | |
|---|------------|--|
| estructura organizativa y empresarial definitiva y operando | | |
| 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?) | 6 | La contabilidad de la asociación presenta problemas de puntualidad y orden. |
| 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, económica y socialmente. |
| 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. | 4 | La devolución del IM no se ha realizado oportunamente e igualmente existe cartera vencida de FR. |
| Promedio Alianza | 5,1 | |

*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 ambiental | Herbicidas re envasados y sin etiquetar. | Intoxicaciones. | Revisar en cada visita que se realice a campo, la manera como se están manejando los productos. Acción: Explicar nuevamente a cada beneficiario los peligros que representa para salud humana el re envase de los productos. 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. |
| Implementación del manejo contable de la alianza | No está actualizada la información contable, no se ha gestionado la inscripción de los libros en la cámara de comercio y no se ha pasado la información a la SUPERSOLIDARIA. | Toma de decisiones administrativas erróneas, multas por el no cumplimiento de los trámites ante las entidades correspondientes. | Propender que la gerencia tenga actualizado el sistema contable y todas las gestiones correspondientes a la actividad gremial. Acción: Hacer monitoreo de la actividad contable y de la gestión ante la entidad gremial. Realizador: Junta de vigilancia de la organización y revisor fiscal. Tiempo de ejecución: Mensualmente y de forma permanente. |
| Gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza. | Falta pro actividad en la labor comercial y en la gestión social. | Mal direccionamiento de la gerencia y 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 labor. Realizador: Acompañamiento gerencial y OGR. Tiempo de ejecución: De manera permanente. |

| INDICADOR O CONCEPTO (1) | CAUSAS (2) | RIESGO (3) | PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4) |
|--|--|---|--|
| 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 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. | 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 ha desarrollado de manera eficiente las actividades correspondientes programadas en el POA, donde se ha visto una actitud positiva en la implementación de herramientas gerenciales por parte de la asociación. Sin embargo es necesario que motive aún más al gerente en la búsqueda del aliado comercial.

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

Técnico – Productivo: Las circunstancias por las cuales atraviesa la organización, con respecto a la tenencia de tierras y la ausencia de recursos para su alquiler, permiten pensar que las metas de establecimiento de áreas y producción nunca se irán a alcanzar, si por lo menos no hay una recuperación efectiva del IM para prestar los recursos dirigidos al alquiler de las tierras por parte de los beneficiarios y a la compra de insumos, para alcanzar las productividades establecidas en la meta.

Ambiental: El hallazgo realizado por los técnicos del convenio MIDAS – Codesarrollo sobre la utilización inadecuada de los herbicidas al re envasarse en otros recipientes, amerita una acción importante de seguimiento a esa actitud para evitar que se generalice en los demás beneficiarios, por consiguiente el tema ambiental debe continuar en la programación de capacitaciones especialmente en los núcleos donde se ha detectado ese hábito.

Agro negocio: Las ventas van asociadas en este caso con las áreas sembradas, la producción y la productividad, por lo tanto estas metas no se van a lograr mientras persista la dificultad con los recursos económicos en la asociación. Además la no existencia de un aliado comercial comprometido no garantiza buenos precios y crea incertidumbre entre los asociados.

La propuesta enfocada a que la misma organización siembre en la tierra de su propiedad, alquile tierra para sembrar, aporte los insumos de acuerdo a las recomendaciones técnicas y las entregue al manejo de beneficiarios que no posean tierras bajo una asistencia técnica bien dirigida, puede ser una alternativa a explorar y hacer seguimiento para establecer su eficiencia y rentabilidad.

Socio empresarial: El concepto presentado en el anterior informe se mantiene vigente en los mismos términos de la necesidad de tierras y de recursos económicos, lo que aleja a la base social de la asociación, a esto se suma que existe un distanciamiento de la gerencia con los productores, situación ésta que ha venido mejorando sus salidas a los diferentes núcleos a reunirse con los beneficiarios, actividad ésta que se continúa de manera institucionalizada y complementada con comunicados sobre los avances que se han presentado en la asociación y las gestiones que haya realizado la gerencia.