



PROPIEDAD DE USAID/COLOMBIA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA ALIANZA AVANCEMOS BAJO CAUCA: INFORME FINAL

Julio de 2023

DISCLAIMER: The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government

Contract Title: USAID/Colombia Monitoring, Evaluation and Learning Activity

Contract Number: 72051419C00001

Submitted: Julio 27, 2023

Contractor: Panagora Group, Inc.

COR: Omar López

Authors: Luis Fernando Monroy (Director de la evaluación), Mauricio Aguilar (Especialista de evaluaciones), Ana Isabel Mejía (Especialista cuantitativa), Pablo Gutiérrez (Especialista cualitativo) and Luis Felipe Duarte (Experto en desarrollo rural). Miembros de la Actividad MEL: Orlando Gracia, Luisa Fernanda Cardona, Ana Isabel Mejía, Yazmín Medina, David Doncell, y Julieth Forero. Miembros del equipo de codificación: Estefany Rodríguez, Pablo Velasco, Cesar Lucas and Hansel Lancheros.

Panagora Group Contacts:

Ana María Rivera
Chief of Party
Carrera 7 No. 74B-36, Piso 6, Bogotá, Colombia
Email: arivera@panagoracolombia.net

Orlando García
Lead Evaluation Expert
Carrera 7 No. 74B-36, Piso 6, Bogotá, Colombia
Email: ogracia@panagoracolombia.net

Majella van der Werf
Program Director
8601 Georgia Avenue, Suite 805, Silver Spring, MD, USA
Email: majellavanderwerf@panagoragroup.net

TABLA DE CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	I
RESUMEN	II
RESUMEN EJECUTIVO	I
PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	10
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y ANTECEDENTES	12
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA	17
LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN	22
HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN	24
ANEXO I – MATRIZ DE RECOMENDACIONES	75
ANEXO II – ANÁLISIS Y DATOS COMPLEMENTARIOS	81
ANEXO III – MATRIZ DE HALLAZGOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
ANEXO IV – METODOLOGÍA DETALLADA	107
ANEXO V – INSTRUMENTOS	122
ANEXO VI – FUENTES DE INFORMACIÓN	186
ANEXO VII – EVALUATION STATEMENT OF WORK – SOW	190

ACRÓNIMOS

ABC	Avancemos Bajo Cauca
ACM	Análisis de Correspondencias Múltiples
AMELP	Activity, Monitoring, Evaluation, and Learning Plan
BRS	Brief Resilience Scale
CLA	Collaboration, Learning, and Adaptation
COP	Colombian Peso
COR	Contracts Officer Representative
DO	Development Objective
GDA	Global Development Alliance
GDP	Gross Domestic Product
GIS	Geographic Information System
LGBC	Let's Go Bajo Cauca
MBA Agro	Metodo Base de Aceleración Agroempresarial
MEL	Monitoring, Evaluation, and Learning Activity
NBI	Unmet Basic Needs
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
QLI	Life Quality Index
RF	Results Framework
RFP	Request for Proposal
RUV	Victim's Unified Registry
SOW	Statement of Work
SPE	Public Employment Service
UARIV	Unit for Comprehensive Attention and Reparation of Victims
UPA	Unidad Productiva Agropecuaria
USAID	United States Agency for International Development

RESUMEN

La Alianza ABC tiene como objetivo contribuir al crecimiento económico, rural, incluyente, legal y sostenible en los seis municipios de la región del Bajo Cauca antioqueño, a través del desarrollo de cadenas agropecuarias de apicultura y piscicultura, y la creación y fortalecimiento empresarial integral de negocios urbanos. Esta evaluación de medio término busca valorar la efectividad en el logro de resultados de la Alianza y determinar su relevancia para el contexto territorial y poblacional, proporcionar aprendizajes y recomendaciones para la Alianza y brindar insumos a USAID/Colombia para programas futuros¹. La metodología aplicada para la evaluación utilizó un enfoque de métodos mixtos que combina análisis cualitativos, cuantitativos y geográficos. El enfoque cualitativo incluyó entrevistas semiestructuradas aplicadas a los participantes, el equipo de campo de ABC y otros actores relevantes, con quienes también se realizaron grupos focales, ejercicios de multiplicación narrativa, cartografía social y recorridos etnográficos. El equipo de evaluación basó el enfoque cuantitativo en registros administrativos y la información recolectada a través de una encuesta de campo, la cual fue luego utilizada para analizar relaciones simples de estadística descriptiva, modelos de probabilidad, escalas psicométricas y análisis de asociaciones. La evaluación encontró que, en general, la Alianza ha sido efectiva apoyando el mejoramiento de la productividad, ventas, ingresos y acceso a mercados de los participantes. También detectó avances significativos en el nivel de empoderamiento de sus participantes. Sin embargo, la evaluación identificó aspectos que la Alianza y/o USAID/Colombia pueden mejorar en cuanto al enfoque territorial de la intervención y la manera de propiciar su sostenibilidad futura. La evaluación definió 17 recomendaciones para reforzar, durante el tiempo restante del programa, incluyendo aspectos que ya se están llevando a cabo y formas de recolectar lecciones aprendidas valiosas para futuros programas; 15 de ellas ya fueron aceptadas por USAID/Colombia y el GDA y las dos restantes fueron rechazadas por no poder ser implementadas.

¹ Dadas las limitaciones de seguridad explicadas en el capítulo correspondiente, la evaluación no pudo ser una evaluación de medio término y se completó en el último año del GDA.

RESUMEN EJECUTIVO

ALIANZA AVANCEMOS BAJO CAUCA – ABC

La Alianza Avancemos Bajo Cauca (ABC) es una Alianza Global de Desarrollo (GDA por sus siglas en inglés) que busca contribuir al crecimiento económico incluyente, legal y sostenible en las áreas rurales de la región del Bajo Cauca antioqueño. ABC es un GDA de cuatro años y medio a partir de abril de 2019 con contribuciones de USAID de USD \$2.7 millones y el apalancamiento de socios privados por USD \$4.6 millones. El GDA tiene como objetivo lograrlo a través del desarrollo de cadenas de valor agrícolas, y por medio de la creación y fortalecimiento empresarial integral de las capacidades de emprendimiento de las pequeñas empresas. La implementación de este programa estuvo orientada a los seis municipios que conforman el Bajo Cauca: Caucasia, Cáceres, El Bagre, Nechí, Tarazá y Zaragoza.²

La Alianza está conformada por cuatro componentes: (1) el Componente Agropecuario, el cual funciona para fortalecer el encadenamiento productivo y comercial de pequeños agroempresarios apícolas y piscícolas y emprendedores y pequeñas organizaciones de productores a las cuales pertenecen; (2) el Componente Urbano, el cual funciona para apoyar el fortalecimiento y creación de emprendimientos urbanos y mejorar sus posibilidades de acceso a mercados; y (3) el Componente de Empleabilidad, el cual funciona para fortalecer las habilidades y competencias técnicas de personas cesantes para mejorar sus posibilidades de acceder a empleo formal; y (4) un componente financiero, el cual funciona para proveer recursos legales de financiamiento a través del microcrédito para emprendedores en la región. De estos componentes, la evaluación cubre solamente los primeros tres: el agropecuario, Urbano y de Empleabilidad.

La Alianza utiliza distintos modelos de apoyo, incluyendo procesos de formación especializada para el componente agropecuario, urbano y de empleabilidad: asistencia técnica y acompañamiento empresarial y comercial a los agroempresarios y sus asociaciones; consultoría empresarial y asesorías especializadas para las pymes³ urbanas; y un programa de empleabilidad que provee orientación individual y mentoría sobre oportunidades laborales regionales para las personas cesantes o con ocupaciones informales, proporcionándoles las herramientas para acceder a trabajos formales. Adicionalmente, presta acompañamiento psicosocial tipo coaching en los tres componentes con el fin de propiciar cambios de mentalidad en los participantes para que asuman de mejor manera sus retos empresariales y laborales.

Esta evaluación busca valorar si se están logrando los resultados de la Alianza y determinar si son relevantes y hasta qué punto, para el contexto territorial y nacional actual y enfoque poblacional. Adicionalmente, busca proporcionar lecciones aprendidas y recomendaciones, que contribuyan a que ABC alcance sus resultados esperados y provea insumos a USAID/Colombia para sus próximos programas⁴.

² Los municipios son una división administrativa del territorio colombiano y su gobernanza es similar a la de un condado en el contexto de los Estados Unidos.

³ Micro, pequeñas y medianas empresas.

⁴ Dadas las limitaciones de seguridad explicadas en el capítulo correspondiente, la evaluación no pudo ser una evaluación de medio término y se completó en el último año del GDA.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta evaluación correspondió a un enfoque de métodos mixtos que combina análisis cuantitativos, cualitativos y geográficos. El diseño del enfoque de métodos mixtos combina varias bases de datos y fuentes de información y perspectivas diversas para analizar los resultados en cada componente de ABC mientras se explora los factores determinantes detrás de sus resultados, incluyendo factores contextuales complejos y el alcance de su efecto.

Las fuentes de información utilizadas para el análisis cualitativo incluyeron la información de los planes de implementación y los informes trimestrales y anuales de la Alianza, así como la información primaria recolectada mediante 63 instrumentos cualitativos aplicados a 130 actores distintos, incluyendo participantes de la Alianza, personal de campo de la Alianza, y otros actores relevantes en los seis municipios objetivo. El equipo evaluador realizó 15 grupos focales, 34 entrevistas semiestructuradas individuales y tres entrevistas grupales, y 11 entrevistas en las UPA. Para recolectar la información cualitativa, tres métodos de evaluación fueron utilizados: ejercicios de multiplicación narrativa, cartografía social y recorridos etnográficos⁵. El equipo realizó transcribió y codificó esta información, según los criterios previamente acordados por el equipo y analizó los datos para extraer los hallazgos y conclusiones.

Para llevar a cabo el análisis cuantitativo, el equipo evaluador utilizó MONITOR de USAID, el AMELP y las bases de ABC como elementos clave en el informe temprano y para el desarrollo de los HCR. El equipo complementó esta información a través de cuatro instrumentos de encuesta. Los instrumentos de encuestas incluyeron (A) un censo de participantes del semillero de unidades productivas agropecuarias apícolas y piscícolas (B) un censo de líderes de asociaciones productivas participantes del MBA agro, (C) un censo de participantes de asociaciones de emprendedores del componente urbano no agrícolas, y (D) una muestra de participantes recibiendo servicios a través del componente de empleabilidad. El equipo evaluador aplicó la encuesta del componente urbano, como fue requerido por el IP, a participantes de la primera y segunda cohorte. La firma de recolección de información contratada para esta evaluación recolectó los datos de la encuesta en dos fases e involucró los seis municipios de la región del Bajo Cauca. La metodología cuantitativa utilizó cuatro herramientas detalladas en esta evaluación: un análisis de relaciones simples, modelos de probabilidad, escalas psicométricas, y análisis de correspondencias múltiples.

El análisis geográfico utilizó la cartografía social y el análisis de información espacial disponible en fuentes secundarias y bases de datos de la Alianza ABC. El equipo evaluador utilizó esta información para analizar un análisis espacial de las ubicaciones, dinámicas territoriales y situaciones contextuales de las actividades realizadas en el marco de la Alianza.

El equipo de evaluación trianguló toda la evidencia obtenida de los análisis cualitativos, cuantitativos y geográficos para aumentar la solidez de los hallazgos. Además, el equipo utilizó todas las fuentes mencionadas anteriormente como evidencia representativa cuando se reiteraba y repetía, para señalar tendencias o patrones. Como resultado, el equipo de evaluación identificó 46 hallazgos, que se utilizaron

⁵ Los ejercicios de multiplicación narrativa son un método que utiliza la imaginación colectiva de la forma de ser de los participantes. Estos ejercicios utilizan la transformación del auto concepto de los participantes como temática: de un productor tradicional a un emprendedor, de tener un negocio a volverse un emprendedor, y de tener un trabajo en “lo que salga” a un perfil laboral definido.

para desarrollar 17 conclusiones y 17 recomendaciones. La siguiente sección resume los principales hallazgos y conclusiones.

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

COMPONENTE AGRO

PREGUNTA 1: ¿QUE TAN EFECTIVO HA SIDO EL MODELO DE LA ALIANZA PARA LOGRAR UN AUMENTO EN VENTAS, INGRESOS Y PRODUCTIVIDAD DE LOS AGROEMPRESARIOS Y DE LAS ASOCIACIONES INVOLUCRADAS?

La mayoría de los agroempresarios y líderes de sus asociaciones están satisfechos con la Alianza. Los apicultores perciben que su participación en la Alianza les ha permitido incrementar su productividad, ventas e ingresos. Estos participantes resaltaron la adopción de buenas prácticas de manejo en sus agronegocios y la generación de aprendizajes, producto del fortalecimiento agroempresarial y el acompañamiento técnico en campo de la Alianza. La mayoría de agroempresarios indicaron observar incrementos en la productividad, las ventas y los ingresos de sus agronegocios. Adicionalmente, como resultado de la efectividad percibida del modelo de ABC, los agroempresarios creen mayoritariamente que van a seguir aumentando estos indicadores hacia futuro si continúan implementando lo aprendido con la Alianza ABC. Igualmente, los líderes de las asociaciones de productores indicaron que hay una mayor disposición y compromiso por parte de asociados y directivos para participar y trabajar en equipo para el desarrollo productivo y comercial de las organizaciones.

Especialistas de la Alianza proveen apoyo de asistencia técnica uno a uno por medio de visitas a Unidades Productivas Agropecuarias (UPAs) de los agronegocios. Este apoyo es un área clave de la actividad. Los agroempresarios tienen una percepción positiva de la asistencia técnica. No obstante, la evaluación encontró que los participantes también identificaron debilidades: la baja frecuencia y permanencia de dicha asistencia. Dada la importancia del modelo de ABC, esto representa un elemento del modelo a revisar y mejorar.

La adopción de prácticas para mejorar la productividad y manejar el agronegocio, que son promovidas por la Alianza, dan muestras de efectividad del modelo. Se observó un incremento significativo en la adopción de buenas prácticas de los agroempresarios, tanto apícolas como piscícolas, que antes de ABC no las utilizaban. Una de las prácticas que es reconocida como clave por los agroempresarios, es la de llevar registros de producción, costos y ventas, asociados al manejo del agronegocio. Sin embargo, la evaluación encontró que varios agroempresarios, especialmente apícolas, consideran que mantener actualizados los registros administrativos es difícil. Manifestaron que es una práctica dispendiosa y engorrosa y que a veces, simplemente no cuentan con el tiempo para realizarla.

Los agroempresarios perciben ABC positivamente. Sin embargo, la evaluación no pudo determinar con exactitud el alcance de los cambios en su productividad, ventas e ingresos. El equipo evaluador no pudo acceder a información histórica comparable que permitiera conocer la evolución de estas tres variables. No obstante, a partir de la información del año 2021, recolectada durante la evaluación y fuentes secundarias como la reportada en MONITOR de USAID, hay indicios de que entre el año 2020 y 2021 sí se presentaron aumentos en la productividad y ventas de las UPA, lo que implicaría que el modelo ABC fue efectivo.

La evaluación también encontró que mientras que la apicultura y la piscicultura no son las únicas actividades desarrolladas por los agroempresarios, sí representan la mayor participación en la generación de sus ingresos generados por los apicultores y piscicultores, respectivamente. La apicultura y piscicultura representan, en promedio, 30 por ciento del ingreso de los participantes, según la información de la encuesta.

Otro hallazgo relevante es que con el impulso que les dio la Alianza, algunos de los agroempresarios reactivaron las UPA apícolas y piscícolas que tenían inactivas. La mayoría de los apicultores y piscicultores participantes dicen tener expectativas de crecimiento en estas actividades a partir de lo aprendido con la Alianza. Los emprendedores creen que este crecimiento esperado puede ayudar a consolidar la apicultura y la piscicultura como alternativas para el desarrollo agroempresarial y la generación de ingresos en la región.

La evaluación también encontró que, durante el 2021, factores específicos de contexto amenazaban la productividad de las UPAs, incluyendo la pandemia del COVID-19, limitaciones de accesibilidad física de los agroempresarios a sus UPAs y, principalmente, por excesos de precipitación provocados por el “Fenómeno de la Niña”. El patrón del clima de La Niña afectó un área significativa del territorio colombiano, incluyendo la región del Bajo Cauca. No obstante, la mayoría de agroempresarios manifestaron haber obtenido aumentos o de haber mantenido sus niveles de productividad. Por ende, la evaluación infiere que la adopción de prácticas técnicas y ambientales promovidas por la Alianza ABC permitió a estos negocios contrarrestar o afrontar los efectos negativos sobre la productividad de las UPA, provocados por estos factores externos.

La alianza ABC también ha generado acciones para promover el desarrollo de capacidades comerciales a nivel de los agroempresarios y de sus asociaciones. La evidencia para esta evaluación muestra que este apoyo ha contribuido a que los participantes superen los problemas asociados a la *comercialización*⁶ de sus productos. Sin embargo, varias de las dificultades persisten, relacionadas principalmente con las dinámicas y tiempos de pago, la implementación y obtención de permisos y licencias y la capacidad logística de acopio y transporte. Varias de estas dificultades escapan de la posibilidad de gestión directa de agroempresarios y de sus asociaciones. Estas requerirían un abordaje desde una visión interinstitucional y regional de las cadenas.

La información recolectada muestra que la *comercialización* de los agroempresarios apícolas es principalmente asociativa, mientras que los piscícolas en su gran mayoría lo hacen individualmente. Tanto los agroempresarios como las asociaciones, dirigen cerca de un 90 por ciento de sus ventas al mercado local o de la región del Bajo Cauca a través de venta directa a consumidor final, a negocios minoristas o empresas regionales. La evaluación también muestra que la capacidad comercial de las asociaciones sigue siendo un reto para las cadenas de valor apícola y piscícola, ya que sólo una tercera parte de las asociaciones manifestaron haber logrado aumentos en sus ventas durante 2021. El fortalecimiento asociativo adelantado por la Alianza ABC se enfoca en fortalecer las capacidades de las asociaciones para desarrollar canales de agregación de valor y *comercialización*. Sin embargo, el modelo mostró mayor énfasis en impulsar iniciativas propias de cada organización. Esta evaluación no encontró evidencia de

⁶ Para el propósito de esta evaluación, el término comercialización aparece en cursiva. Se refiere a las actividades relacionados al proceso de venta. Hacemos referencia a esto dada la connotación de este término en Colombia.

acciones orientadas por una visión de cadena regional que permita sumar esfuerzos y aprovechar avances previos de integración comercial desarrollados en la región.

Con base en lo descrito anteriormente, esta evaluación encontró que el modelo propuesto por ABC ha sido efectivo para lograr aumentar, o al menos sostener, ante condiciones desfavorables, la productividad, las ventas y los ingresos de los agroempresarios y asociaciones apícolas y piscícolas intervenidos en la región del Bajo Cauca. Sin embargo, se requiere revisar algunos aspectos de la asistencia técnica y los avances en el enfoque regional de cadenas de valor para mejorar esta efectividad.

PREGUNTA 2: ¿QUE TAN EFECTIVO HA SIDO EL MODELO DE ABC PARA EMPODERAR⁷ ASOCIACIONES Y AGROEMPRESARIOS?

Uno de los hallazgos más dicientes sobre la efectividad del modelo implementado por la Alianza ABC para empoderar a los agroempresarios y a las asociaciones, consiste en que varios apicultores y piscicultores, motivados por sus aprendizajes, realizaron inversiones con recursos propios para establecer colmenas y estanques adicionales.

Por otra parte, esta evaluación encontró que el modelo y las condiciones propuestas por ABC motivaron a los agroempresarios apícolas y piscícolas a participar en ABC, teniendo en cuenta su motivación de mejorar sus conocimientos de manejo productivo, sus ingresos y la calidad de vida de sus familias. Estas motivaciones contrastan con los incentivos tradicionales de recepción de subsidios directos, bien sea en efectivo o en especie, para el montaje de nuevas colmenas o estanques.

Esta evaluación también evidenció la disposición de los agroempresarios a adoptar prácticas de planeación productiva para mejorar el manejo de sus UPAs. El equipo evaluador también encontró que los participantes sintieron haber desarrollado una visión de largo plazo como emprendedores y una mejora en sus habilidades de liderazgo, lo que les permitió continuar de manera autónoma el desarrollo de sus agronegocios.

A nivel de las asociaciones, la evaluación identificó que la mayoría de líderes, participantes del MBA Agro, fortalecieron sus capacidades gerenciales. Estas habilidades fueron mencionadas específicamente en las encuestas, con un promedio de 98.1 por ciento a través de seis habilidades discutidas. Aunque la mayoría de líderes mencionaron haber obtenido nuevas habilidades, un menor número de ellos mencionaron estar implementando estas habilidades, con un promedio de 86.7 por ciento a través de las seis habilidades objetivo. Lo anterior está en línea con la percepción de mayor autonomía entre 63 por ciento de los líderes, quienes manifestaron que continuaran con los procesos de diagnóstico, planeación y toma de decisiones por parte de las asociaciones después de que finalice ABC. Al mismo tiempo, sin embargo, las organizaciones manifestaron la necesidad de seguir contando con apoyo de asesoría y financiamiento para el fortalecimiento organizacional. Los agroempresarios manifestaron en general satisfacción con la evolución que han tenido sus organizaciones como resultado del fortalecimiento asociativo realizado por la Alianza ABC, lo cual ha permitido mejorar la capacidad de algunas de estas asociaciones para prestar servicios a sus miembros.

⁷ Para el propósito de esta evaluación, empoderamiento es definido como la habilidad de los participantes de utilizar el conocimiento y experiencia adquiridos para reconocer y verse a sí mismos como emprendedores con capacidades de liderazgo, planeación y toma de decisiones. Estas capacidades les permiten lograr sus objetivos productivos, comerciales, personales y familiares.

Los hallazgos mencionados permitieron a la evaluación inferir que el modelo propuesto por ABC fue efectivo para generar empoderamiento de los agroempresarios y asociaciones apícolas y piscícolas intervenidos en la región del Bajo Cauca. No obstante, se requieren de esfuerzos adicionales para fortalecer capacidades comerciales y financieras de las organizaciones.

COMPONENTE URBANO

PREGUNTA 3: ¿QUÉ TAN EFECTIVO HA SIDO EL MODELO DE ABC PARA LOGRAR AUMENTO EN VENTAS, INGRESOS Y ACCESO A MERCADOS DE EMPRESARIOS URBANOS EN BAJO CAUCA?

Dentro del componente urbano, la mayoría de los empresarios indicaron estar satisfechos con las consultorías, asesorías y acompañamientos recibidos por la Alianza ABC, y reportaron un mejoramiento en sus ventas, ingresos y acceso a mercados.

La evaluación no tuvo acceso suficiente a información de ventas para verificar los cambios entre periodos comparables. No obstante, la información disponible en MONITOR sugiere tendencias positivas en el comportamiento tanto de las ventas como de los ingresos. El equipo evaluador encontró que la evidencia recolectada con las herramientas cualitativas y cuantitativas que recogen la percepción en la mayoría de los empresarios soportan estas tendencias. Más del 60 por ciento de los dueños de negocios reportaron un aumento en sus ventas, ingresos y acceso a mercados, mientras que un 90 por ciento se mostraron optimistas hacia futuro en cuanto a sus ventas, con expectativas de crecimiento entre el 10 y 50 por ciento, como resultado de sus aprendizajes con la Alianza.

Los aspectos que los empresarios ponderaron más frecuentemente para explicar estos resultados están relacionados con las herramientas que les dio la Alianza ABC que les permitió la adopción de prácticas gerenciales, empresariales y comerciales. Gracias a estas prácticas, la mayoría de los empresarios (91,4 por ciento) manifestaron tener una visión estratégica de su negocio que les ha servido para planear a futuro teniendo en cuenta sus capacidades y posibilidades. En particular, el apoyo recibido en la construcción o fortalecimiento del modelo de negocio de sus empresas no solamente fue satisfactorio para los participantes, pero la proporción de empresarios con modelo de negocios también subió del 58,6 al 93,1 por ciento. Adicionalmente, el modelo de probabilidad aplicado por el equipo evaluador encontró que contar con un modelo de negocios escrito y la implementación de acuerdo con los talleres de ABC, aumentaron la probabilidad de incrementar sus ingresos en un 26,2 por ciento. El modelo de atención de ABC incluyó asesorías y acompañamientos personalizados de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresario. Los participantes apreciaron en especial este aspecto de personalización. También fue apreciado mayoritariamente y adoptado el apoyo con respecto a *comercialización*, incluyendo diferentes estrategias como el marketing digital, asesoramiento a la imagen del negocio y la preparación y participación en ferias y ruedas de negocio. Estas herramientas permitieron a los participantes conocer mejor los requerimientos y necesidades del mercado, y expandir el negocio en términos de clientes. Estas experiencias mejoraron la confianza y las expectativas a futuro.

El factor contextual que tuvo el mayor impacto sobre los participantes fue el COVID-19; 70,7 por ciento de los empresarios lo identificaron como el factor más crítico, poniendo en riesgo sus ventas e ingresos. Con este reto, la Alianza puso en marcha estrategias virtuales de relacionamiento para adelantar sus actividades en medio de la pandemia. Estas estrategias proporcionaron aprendizajes importantes para el desarrollo de estrategias de canales digitales de mercadeo y ventas. Como

resultado, 97,2 por ciento de los empresarios consideraron que estas metodologías y talleres virtuales fueron de utilidad para su negocio. De esta forma, el apoyo de la Alianza sirvió para que se aceleraran los procesos de adopción de nuevas tecnologías para los negocios objetivo.

El equipo de evaluación además destaca que ABC también buscó de forma activa los empresarios participantes, sobre todo en el año 2020, cuando los efectos de la pandemia eran más fuertes. Este proceso de búsqueda activa fue clave en la estrategia para la identificación y atención de empresarios. A pesar de su éxito durante la pandemia, el reclutamiento también representa un reto a futuro. Puede llegar a ser difícil encontrar nuevas poblaciones que pudieran ser participantes en las siguientes cohortes de ABC.

De acuerdo con estos hallazgos, el equipo evaluador encontró que el modelo fue efectivo para ayudar a los empresarios a mejorar su acceso a mercados y de esta forma aumentar sus posibilidades de mejorar sus ventas e incrementar sus ingresos.

PREGUNTA 4: ¿QUÉ TAN EFECTIVO FUE MODELO DE ABC PARA EMPODERAR A EMPRESARIOS URBANOS?

Un 92,2 por ciento de los empresarios objetivo manifestaron haber auto reconocido sus fortalezas y debilidades, colocándolos en la ruta propuesta por la Alianza ABC para el empoderamiento. De acuerdo con la información recolectada, el diagnóstico individual de los empresarios y sus empresas les mostró el camino para adquirir o complementar sus habilidades personales y gerenciales necesarias para mejorar el empoderamiento sobre sus actividades productivas. Entre las habilidades destacadas se encuentra la autonomía, el liderazgo, el espíritu innovador y el deseo de contribuir al desarrollo de la región.

Una de las actividades destacadas por los empresarios como apoyo a su empoderamiento fue el acompañamiento psicosocial tipo coaching provisto por ABC. Los emprendedores manifestaron que este apoyo los ayudó a ser personas con mayor autonomía, mejor capacidad de decisión y con la habilidad de escuchar mejor no solo a sus clientes sino a sus empleados. De esta manera, estos participantes se perciben a sí mismos como agentes de cambio en sus propias vidas, de sus empleados y sus familias.

El empoderamiento mostró además resultados tangibles en términos de formalización empresarial y laboral. El 72 por ciento de las empresas que no estaban constituidas ante la Cámara de Comercio al iniciar su proceso con la Alianza, decidieron dar este paso con el acompañamiento de ABC. De las empresas que buscaron formalizarse, más del 90 por ciento lograron este objetivo. Los empresarios también han reconocido la importancia de formalizar sus vinculaciones laborales. Este esfuerzo ha sido menos contundente con varios agroempresarios que aducen que los costos implicados son muy altos. Sólo el 46,6 por ciento de los empresarios manifestaron estar cumpliendo con los pagos de seguridad social después del proceso con la Alianza ABC. El progreso limitado en esta área es de señalarse, teniendo en cuenta que, al inicio del programa, el 32,8 por ciento ya estaban ofreciendo beneficios formales.

Con estos resultados la evaluación puede concluir que el modelo sí ha sido efectivo en el propósito de mejorar el empoderamiento de los empresarios, quienes han tenido un cambio de mentalidad para sostenerse y crecer en el mercado. Sin embargo, en los procesos de formalización empresarial, aunque han avanzado significativamente, aún hay camino para progresar.

COMPONENTE EMPLEO

PREGUNTA 5: ¿QUÉ DESAFÍOS Y CUELLOS DE BOTELLA RESULTARON DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE DE EMPLEABILIDAD? ¿CUALES FUERON LAS PRINCIPALES LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS?

Uno de los aspectos mejor calificados del componente de empleabilidad, según los participantes, es el proceso de mentoría. Este proceso se compone de diferentes pasos: (1) Un ejercicio de diagnóstico personal del individuo, (2) en conjunto, el participante y el mentor definen que necesidades de acompañamiento requieren y (3) la construcción de un proyecto laboral propio. Con un nivel mayoritario de satisfacción con la Alianza (71,8 por ciento), los beneficiarios del componente de empleabilidad destacaron el proceso la mentoría (58,9 por ciento) y el relacionamiento con su mentor (61,5 por ciento) como las actividades más satisfactorias del componente.

Los participantes del proceso manifestaron diferentes elementos de los componentes de mentoría que les han resultado útiles, sin diferencias notables entre los participantes que pudieron acceder a trabajos formales y aquellos que no. La mentoría tiene énfasis en el desarrollo de habilidades blandas, entre las cuales el aspecto de propiciar cambios en el autoconcepto y proyecto de vida. Este fue uno de los aspectos mejor valorados en la encuesta, con un 54,1 por ciento de satisfacción, seguido del de identificación de competencias y capacidades con 48,9 por ciento. Los participantes también resaltaron el seguimiento personalizado que recibieron, subrayando en la capacidad de construir su perfil de forma conjunta y trabajar sus objetivos con su mentor. La evaluación identificó que el acompañamiento psicosocial tipo coaching recibido también fue un elemento importante para un grupo significativo de los participantes (40,8 por ciento), a quienes les fue útil para sobrellevar sus estados de angustia por la situación económica y laboral. El coaching permitió a los participantes manejar estas condiciones de estrés y no perder el enfoque en su búsqueda de oportunidades.

No obstante, a pesar de estos hallazgos positivos, los resultados concretos del componente son menos alentadores, ya que un 43,2 por ciento de los participantes encuestados dijeron no tener empleo actualmente y tan sólo el 10,2 por ciento de los que sí tienen empleo reconocen haberlo conseguido gracias al componente de empleabilidad de ABC. Sin embargo, los participantes que sí han conseguido empleo por estos procesos manifestaron un alto nivel de satisfacción, pues sienten que es un proceso que se han ganado por sus propios méritos y no por recomendaciones o “palanca”.

Los principales cuellos de botella, como resultado del contexto específico, que esta evaluación identificó en el componente de empleabilidad están relaciones con (1) baja oferta de oportunidades laborales formales en el Bajo Cauca, y (2) la precariedad de muchas de las oportunidades existentes en la región. Adicionalmente, las exigencias para las pocas oportunidades laborales formales y de largo plazo en el Bajo Cauca, en cuanto a formación, experiencia y otros requisitos, superan por mucho a las características de la oferta laboral presente en la región. Empresas grandes y medianas (como, por ejemplo, la compañía minera Mineros SA y la compañía operadora de servicios de oleoducto y petróleo Ismocol SA) y los proyectos PDET predominan en las principales demandas de empleo formal en la región.⁸ Estas empresas y proyectos usualmente requieren de técnicos y profesionales especializados que normalmente deben traerlos a la región pues en el territorio no se encuentran tales perfiles. Esto último también se convierte en una dificultad para las empresas pues dadas las precarias condiciones de

⁸ Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial promovidos por la Agencia de Renovación del Territorio (ART) a cargo de coordinar la intervención estatal en zonas rurales afectadas por el conflicto.

vida en gran parte de la región impide encontrar personal con estos perfiles dispuestos a trasladarse a municipios como Nechí o Tarazá.

Dentro de la Alianza surgió también una sinergia con el componente Urbano que permitió alentar la formalización laboral de las empresas de este último componente. Esta formalización ha permitido a estas compañías abrir nuevas oportunidades laborales en la región, generándose beneficios mutuos entre los componentes.

El principal desafío que surge en este proceso es el de desarrollar capacidades dentro del territorio para poder suplir las demandas especializadas de estas empresas y mejorar así las oportunidades de empleo de la región. Este reto ha sido asumido por el SENA, Mineros SA y Comfama, pero es un proceso aún incipiente que requiere reforzarse para que pueda generar empleo formal de forma exitosa.

HALLAZGOS TRANSVERSALES

Aunque el equipo evaluador analizó cada componente y presento hallazgos por separado en este reporte, también identificó elementos comunes a través de todos los componentes y que brindan insumos de soporte de los hallazgos particulares.

El equipo evaluador utilizó herramientas cuantitativas y cualitativas para determinar la resiliencia de los participantes (entendida en esta evaluación como la capacidad de reponerse a situaciones estresantes,) en los tres componentes.⁹ El equipo evaluador encontró que, aunque los agroempresarios tienen menor capacidad de reponerse a las situaciones difíciles, según la escala de resiliencia utilizada (BRS), y como se evidencia en los ejercicios de multiplicación narrativa, que sus proyecciones de futuro asociadas a su actividad productiva son positivas¹⁰. El optimismo entre agroempresarios es igual al de los empresarios urbanos, cuyo puntaje de BRS muestra una mayor resiliencia de todos los participantes. De otra parte, los participantes del componente de empleabilidad, con un valor intermedio en la escala de resiliencia, no se muestran tan optimistas con respecto a su futuro.

Un hallazgo transversal importante tiene que ver con los indicadores de la Alianza en MONITOR. Estos no permitieron al equipo evaluador medir de manera exacta si ha habido cambios, positivos o negativos, en las ventas, ingresos o productividad de los agroempresarios, asociaciones de productores ni empresarios urbanos, debido a que la información recolectada no es comparable entre periodos. Esta carencia impidió al equipo evaluador tener un elemento objetivo valioso para evaluar la efectividad del modelo de ABC.

⁹ Situaciones estresantes bajo la Escala de BRS, se refiere, pero no está limitado, a cualquier tipo de situación difícil que el encuestado ha detectado, así como tiempos difíciles, y la capacidad de recuperarse de cualquiera evento que represente un momento difícil en su vida.

¹⁰ Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194-200.

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

El propósito de esta evaluación de medio término fue valorar si la alianza Avancemos Bajo Cauca (ABC) está logrando los resultados y determinar si estos son relevantes para el contexto territorial y enfoque poblacional de la actividad.¹¹ La evaluación también buscó proporcionar lecciones aprendidas y recomendaciones que contribuyan a la gestión e implementación de la alianza ABC, permitiendo a la actividad obtener los resultados esperados y proveer insumos a USAID/Colombia para la toma de decisiones sobre sus próximos programas. La evaluación evaluó el desempeño que ha tenido la Alianza en la región del Bajo Cauca Antioqueño a través del componente Agro, Urbano y de Empleabilidad (Ver siguiente sección para una descripción detallada de los componentes de ABC).

La principal audiencia de esta evaluación es USAID, ABC y los participantes de cada componente de ABC. Igualmente, las audiencias secundarias son los actores directos e indirectos, públicos y privados en el área de influencia de ABC.

El equipo evaluador realizó un análisis del componente Agro evaluando la efectividad del modelo de intervención propuesto para contribuir al fortalecimiento de dos cadenas de valor en el Bajo Cauca: piscícola y apícola. La evaluación analizó los efectos del modelo del componente sobre las ventas, ingresos, productividad, y sostenibilidad de dichos efectos en el tiempo.

El equipo evaluador realizó un análisis del componente Urbano también evaluando la efectividad del modelo propuesto por la Alianza en el fortalecimiento de las unidades empresariales no agrícolas en el Bajo Cauca, y midiendo los efectos del modelo en el crecimiento económico de las empresas mediante el aumento de sus ventas, ingresos y acceso a mercados, así como de la sostenibilidad de estos efectos en el tiempo.

El equipo evaluador realizó un análisis del componente de Empleabilidad, específicamente, evaluando los resultados obtenidos a través de las actividades realizadas por la Alianza, en términos de los principales aprendizajes en cuanto a obstáculos y buenas prácticas identificados para apoyar a los participantes a acceder a empleo formal.

La evaluación analizó los apoyos brindados por la Alianza ABC en cada componente y recolectó información sobre cómo los diferentes participantes recibieron esos apoyos en tres pasos: (1) aprendizajes obtenidos, (2) prácticas implementadas, y (3) cambios percibidos, definidos como una ruta hacia la sostenibilidad (la capacidad de los participantes de utilizar las habilidades y buenas prácticas en el tiempo, incluso después de terminar la actividad), a través del empoderamiento.

En el diseño del plan de trabajo, el equipo evaluador presentó las siguientes definiciones para poder establecer un marco común para esta evaluación del desempeño:

- *Eficacia* es definida como el grado de cumplimiento de metas y objetivos a nivel de productos y resultados esperados de ABC.

¹¹ Dadas las limitaciones de seguridad explicadas en el capítulo correspondiente, la evaluación no pudo ser una evaluación de medio término y se completó en el último año del GDA.

- *Efectividad* es definida como el grado en que se logran los resultados deseados a través de los productos, entregables y resultados intermedios de ABC.
- Las mediciones de *productividad* y *eficiencia* requieren cuantificar insumos y productos utilizando unidades físicas y monetarias para generar puntos de referencia que permitan una comparación adecuada.
- El *empoderamiento* es definido como la habilidad de los empresarios, asociaciones y agroempresarios de utilizar los conocimientos y la experiencia adquiridos a través del programa para reconocerse y proyectarse como emprendedores con capacidad de liderazgo, planeación y toma de decisiones. Estas capacidades les permiten lograr sus objetivos productivos, comerciales, financieros, personales y familiares.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y ANTECEDENTES

La subregión del Bajo Cauca Antioqueño está compuesta por seis municipios ubicados al nororiente del departamento de Antioquia: Caucasia, El Bagre, Cáceres, Tarazá, Zaragoza y Nechí (Ver Diagrama 1). Conjuntamente, estos municipios, ocupan una extensión territorial de 8.485 kilómetros cuadrados (km²), que representan el 13,5 por ciento del total del territorio del departamento. Las proyecciones del censo de 2018 sugieren que la población en el Bajo Cauca incluyó a 264.760 habitantes en 2021, de los cuales el 64,4 por ciento vivían en las cabeceras urbanas y el 36,6 por ciento en áreas rurales¹². Sin embargo, la distribución entre poblaciones urbanas y rurales varía mucho entre municipios. Por ejemplo, en Caucasia que es el hogar de 36,6 por ciento de la población de la subregión, el 89 por ciento de los habitantes vive en cabecera municipal, mientras que, en Cáceres, que representa el 11,6 por ciento de la subregión, el 78,9 por ciento de su población vive en zonas rurales (ver Diagrama 2).

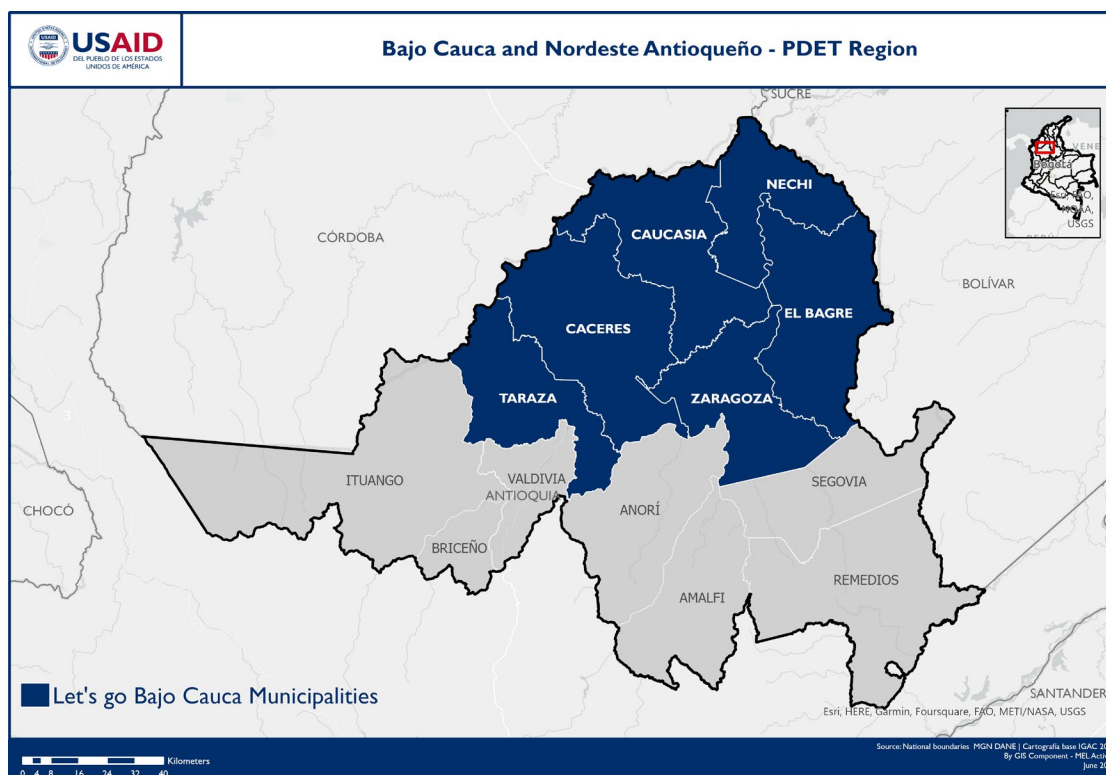


Diagrama 1. Mapa de la región del Bajo cauca.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA POR PARTE DEL EQUIPO DE GIS DE LA ACTIVIDAD MEL

Según el último plan de desarrollo del departamento, la subregión del Bajo Cauca tiene el puntaje más bajo en el Indicador Multidimensional de Calidad De Vida (IMCV) de las nueve subregiones de Antioquia. Bajo Cauca tiene un puntaje de 26 en una escala de 100, y tiene uno de los niveles más altos de pobreza multidimensional, con un 28,5 por ciento de su población en esta condición (este valor es mayor para la población rural, con un 46 por ciento).¹³

¹² DANE – Proyecciones de población municipal por área, 2020.

¹³ Plan de Desarrollo Unidos por la Vida 2020 – 2023, Gobernación de Antioquia, 2020.

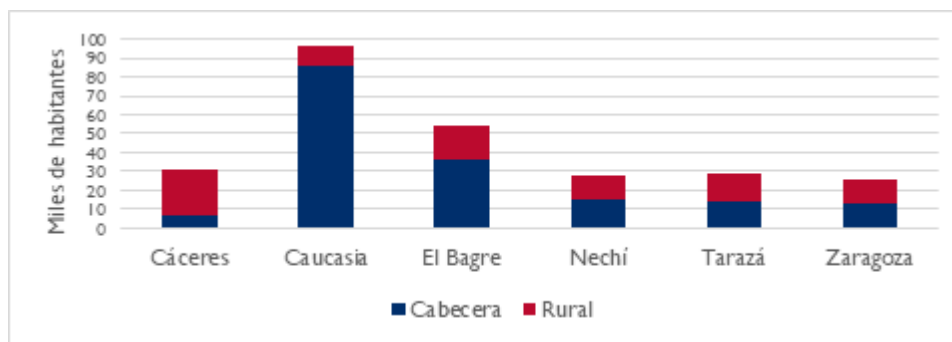


Diagrama 2. Distribución población por municipio en el Bajo Cauca Antioqueño.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL DANE

La economía del Bajo Cauca se soporta principalmente en la minería y el comercio, con participaciones del 23,1 por ciento y 15,9 por ciento, respectivamente. Las actividades agropecuarias sólo representan el 7,3 por ciento de la actividad económica, en donde predomina la ganadería, arroz, yuca y ñame. La actividad empresarial formal, medida en términos de densidad, es la más baja de las subregiones del Departamento, con 17,2 empresas por cada 1.000 habitantes. Esto equivale a 4.394 empresas formales, de las cuales 96,7 por ciento son microempresas y sólo el 0,1 por ciento son grandes.

En 2019, la tasa de desempleo fue del 9,1 por ciento en el Bajo Cauca entre la población económicamente activa en comparación con una tasa del 10,5 por ciento a nivel nacional, mientras que la tasa de empleo formal apenas alcanzó el 26,7 por ciento. Estas tasas indican que, aunque gran parte de la población está ocupada, persisten altos niveles de precariedad laboral. Esta tendencia está explicada principalmente por la actividad minera informal, la baja formalización empresarial y la agricultura de subsistencia.

En términos de seguridad y orden público, el Bajo Cauca ha sido de las subregiones más afectadas por el conflicto y las economías ilegales. La subregión registra la mayor tasa de homicidios en Antioquia, con 125,4 por cada 100 mil habitantes en el 2018. En 2017, un 22 por ciento de la población del Bajo Cauca se encontraba registrada como víctima en el Registro Único de Víctimas (RUV). Después de la firma del Acuerdo de Paz en 2016, las principales amenazas a la seguridad pública provienen de la presencia de bandas criminales asociadas a los cultivos de uso ilícito, el narcotráfico y la minería ilegal.

En este contexto, se conformó la Alianza ABC con la *Corporación Interactuar* como socio Implementador de la Alianza de Desarrollo Global (GDA, por sus siglas en inglés). ABC también incluye *Caja de Compensación Familiar de Antioquia* (Comfama), la compañía minera Mineros S.A, y la *Fundación Mineros*.¹⁴ Estas organizaciones jugaron un papel de liderazgo a través de los distintos componentes del GDA, asumiendo el desafío de impulsar y fortalecer proyectos legales y unidades económicas tanto del sector agropecuario como urbano en el Bajo Cauca. Miembros del GDA buscaron contribuir al desarrollo económico incluyente y sostenible de la subregión, brindando alternativas para que sus poblaciones eviten caer en la trampa de producir y participar en estas economías ilícitas.

¹⁴ Las Cajas de Compensación Familiar son esquemas de beneficios social suplementarios a nivel departamental, dirigidos a trabajadores de ingresos medios y bajos y a sus familias y financiados por contribuciones suplementarias a los pagos de seguridad social por parte del empleador.

El GDA tiene un periodo de implementación de cuatro años y medio desde abril 2019 y tiene un presupuesto global de USD \$7,3 millones. USAID contribuye USD \$2,7 millones que han apalancado contribuciones de los socios del GDA por USD \$4,6 millones.

Con este propósito, la Alianza ABC definió distintos modelos, los cuales ha operado de forma simultánea durante la implementación, a través de cuatro componentes:

- **Componente Agro:** este componente es liderado por la *Corporación Interactuar* y dirigido a pequeños productores (agroempresarios) apícolas y piscícolas y sus asociaciones de productores. El objetivo de este componente es fortalecer la producción y prácticas de negocios de los participantes mediante un modelo de atención, formación y acompañamiento mientras brindan asistencia técnica, desarrollando sus habilidades empresariales y mejorando su conexión con los mercados.
- **Componente Urbano (no agro):** este componente es liderado por la *Corporación Interactuar* y dirigido a empresarios urbanos de la subregión. El objetivo de este componente es crear y fortalecer sus negocios en los centros urbanos de los municipios objetivo a través de un modelo de atención, formación y acompañamiento que les preste asesoría comercial, técnica, administrativa y financiera, y busque mejorar sus posibilidades de acceso a mercados.
- **Componente de Empleabilidad:** este componente transversal de la actividad es liderado por *Comfama* y dirigida a personas cesantes o con ocupaciones informales. El objetivo de este componente es fortalecer sus habilidades y capacidades de los participantes mediante la orientación ocupacional y formación vocacional, mejorando sus oportunidades de obtener un empleo formal.
- **Componente financiero:** Este es también un componente transversal liderado por la *Corporación Interactuar* dirigido a los empresarios de la subregión. El objetivo del componente es proveer asesoría y análisis crediticio para otorgar microcréditos que sirvan de apalancamiento de pequeñas empresas del Bajo Cauca¹⁵.

En el componente Agro se encuentra enfocado en agroempresarios y asociaciones de productores por separado. Los agroempresarios pertenecen a un grupo, que al finalizar 2021, estaba constituido por 302 agroempresarios quienes trabajaban en 208 UPAs, tanto individuales como colectivas. Setenta y seis por ciento de las UPAs se enfocaban apicultura, 22 por ciento en la piscicultura y un dos por ciento desarrollaban ambas actividades. Con estas UPAs, el GDA adelantó un proceso de formación llamado semillero agroempresarial compuesto por 7 módulos de formación. Este componente provee asistencia técnica y ambiental a las UPAs con el objetivo de mejorar la productividad a través del acompañamiento empresarial y asociativo, apoyo psicosocial individual y orientación para el desarrollo de habilidades para la vida e influir en la mentalidad empresarial. Además, provee acompañamiento comercial para mejorar su acceso a mercados.

La Alianza ABC ha apoyado diez (10) organizaciones de productores, siete (7) de las cuales eran apícolas y tres (3) piscícolas. La mayoría de agroempresarios del semillero pertenecían a estas asociaciones productoras, con tan sólo cerca de una tercera parte de ellos independientes o pertenecientes a otras asociaciones distintas. Este grupo participó en el Método Base de Aceleración Agroempresarial - MBA

¹⁵ El desempeño de este componente no hace parte del alcance de esta evaluación.

Agro Nivel tres, con un grupo inicial de 57 líderes identificados en distintas organizaciones del Bajo Cauca, incluidas las diez atendidas por la Alianza.

El MBA Agro es un proceso compuesto por seis seminarios de formación gerencial orientados a desarrollar habilidades para la gestión agroempresarial asociativa. El MBA Agro también proporciona acompañamiento diferenciado para cada asociación para la formulación de su proyecto de transformación empresarial (PTE) encauzado a desarrollar estrategias efectivas de *comercialización* asociativa y, proporcionar el acompañamiento psicosocial personalizado dirigido para empoderar líderes a movilizar sus organizaciones.

ABC también brindó servicios de asesoría técnica comercial y de mercadeo a organizaciones productoras, facilitando su conexión a mercados de manera directa o a través de la participación en ferias y eventos comerciales. Igualmente, y como resultado de lo observado por la Alianza ABC durante la implementación, ABC ha extendido fortalecimiento asociativo más allá de los líderes para incorporar a los agroempresarios en el proceso a través de talleres y actividades formativas hacia el trabajo asociativo y *comercialización*.

El componente Urbano brinda apoyo por cohortes, con diez (10) meses asignados para cada cohorte. Las pequeñas empresas participantes pasan primero por un proceso de selección de ABC para identificar las mejor calificadas basadas en una evaluación de ABC aplicada a pequeños negocios. Para 2021, dos (2) cohortes habían completado este proceso. La primera cohorte incluyó 91 empresas atendidas y la segunda cohorte 69 empresas. Diecisiete empresas de la primera cohorte que quisieron continuar el proceso de fortalecimiento también participaron en la segunda cohorte, lo que significa que el componente urbano había brindado apoyo a 143 empresas al 2021. El proceso lo inician con un diagnóstico basado en el modelo Canvas.¹⁶ De acuerdo con los resultados, ABC clasificó el tipo de empresa en estructuración o en crecimiento y definió un plan de acompañamiento ajustado para cada una, de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

El acompañamiento que realiza la Alianza incluye una consultoría empresarial general para todos los empresarios emprendedores y asesorías especializadas según las necesidades identificadas, cubriendo aspectos como el modelo de negocio, la estrategia financiera, mercadeo y marketing digital, y procesos de negocios. Adicionalmente, ABC brinda acompañamiento psicosocial orientado al equilibrio personal y al empoderamiento de los empresarios y, realiza asesorías en imagen corporativa orientada a mejorar su posicionamiento en el mercado. Por último, ABC presta un acompañamiento comercial con el cual identifican brechas comerciales y desarrollan estrategias de exploración de mercados y vigilancia de oportunidades para generar nuevas conexiones comerciales. Este apoyo es fortalecido a través de la preparación y participación de empresarios en ferias comerciales y ruedas de negocios.

El componente de Empleabilidad ofrece servicios y soporte para incrementar las habilidades de los participantes y, por lo tanto, de empleabilidad, empezando con la búsqueda activa de personas cesantes o en búsqueda de empleo y su posterior registro en este componente. El modelo de atención inicia con el proceso de mentoría, y luego cada participante decide qué servicios utilizar. En el proceso de mentorías, los participantes identifican su propio perfil para propiciar los procesos de búsqueda acordes a sus potenciales y fortalezas. Adicionalmente, pueden recibir acompañamiento psicosocial orientado a

¹⁶ Plantilla de gestión para documentar e ilustrar modelos de negocios existentes o a desarrollar a partir de nueve variables estratégicas de cualquier emprendimiento. Fue creado por Alexander Osterwalder en 2009.

definir un autoconcepto y proyecto de vida laboral y un plan de largo plazo. Con la mentoría también definen una ruta de formación de competencias apropiadas para el empleo según la oferta de formación que tiene Comfama y trayectorias profesionales relacionadas, que algunos de los participantes deciden tomar como complemento a su búsqueda laboral. La Alianza también ofrece un programa de convocatoria para becas que otorgan por méritos entre quienes aplican para programas de formación técnico laboral.

Como eje central del componente de Empleabilidad está la intermediación laboral efectiva de Comfama, la cual conecta empleadores que buscan llenar las vacantes con el talento humano identificado a través del servicio público de empleo de Comfama.

PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA

PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Para definir las preguntas finales de la evaluación, el equipo evaluador y USAID discutieron inicialmente las preguntas propuestas en el Statement of Work (ver Anexo VII), que incluyeron cuatro preguntas, dos para el componente Agro, una para Urbano y otra para el componente de Empleabilidad. La primera pregunta del componente Agro indagaba por la efectividad del modelo para incrementar ventas e ingresos. La segunda se enfocaba en su efectividad del modelo para empoderar a los agroempresarios y asociaciones. Para el componente urbano, la pregunta inicial era sobre la efectividad para incrementar ventas e ingresos en los empresarios. Después de las discusiones y análisis, el equipo evaluador incluyó una segunda pregunta para el componente Urbano para evaluar también la efectividad para empoderar a estos empresarios. Finalmente, la última pregunta era sobre el componente de empleabilidad, enfocándose en los desafíos encontrados y lecciones aprendidas durante la implementación. Por ende, la evaluación buscó dar respuesta a las siguientes cinco (5) preguntas orientadoras:

COMPONENTE AGRO

De acuerdo con el Propósito de la Evaluación, evaluar la eficacia y efectividad del modelo:

1. ¿Qué tan efectivo ha sido el modelo de ABC para lograr aumentos en las ventas, los ingresos y la productividad de las asociaciones y agroempresarios involucrados?
2. ¿Qué tan efectivo ha sido el modelo ABC para empoderar a las asociaciones y agroempresarios?

COMPONENTE URBANO

De acuerdo con el propósito de la evaluación, evaluar la eficacia y efectividad del modelo para:

1. ¿Qué tan efectivo ha sido el modelo de ABC para lograr aumentos en las ventas, los ingresos y acceso a mercados de los empresarios involucrados?
2. ¿Qué tan efectivo ha sido el modelo ABC para empoderar a los empresarios?

COMPONENTE EMPLEO

De acuerdo con el propósito de la evaluación, identificar las variables que explican los casos exitosos.

1. ¿Cuáles son los desafíos y los cuellos de botella experimentados en la implementación? ¿Cuáles son las principales lecciones y mejores prácticas aprendidas?

METODOLOGÍA¹⁷

El equipo evaluador utilizó un enfoque de métodos mixtos para responder a las cinco preguntas de evaluación. Este enfoque combina tres tipos de análisis que se complementan entre sí: (1) cualitativo, (2) cuantitativo, y (3) geográfico. Cada uno de ellos utiliza un método de análisis diferente. Todos utilizan fuentes de información primarias y secundarias, incluyendo diversos instrumentos de recolección de datos y sistemas de información geográfica (SIG) proporcionados por USAID a través de la actividad MEL. Los análisis de métodos mixtos permiten que cada método se complemente entre sí para

¹⁷ La metodología detallada de la evaluación y sus especificaciones se encuentran en el Anexo IV.

responder a las preguntas de evaluación, y mejorar la validez y confiabilidad de los resultados de la evaluación.

Las unidades de análisis de la evaluación varían según el tipo de componente de evaluación. La unidad de análisis del componente agrícola es la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) y la asociación de productores. Por su parte, la pequeña empresa no agrícola es la unidad de análisis principal del componente urbano, y el participante individual es la principal unidad de análisis del componente de Empleabilidad.

Este enfoque se estructuró en base a dos elementos principales: (1) aspectos comunes a todas las preguntas de evaluación (es decir, aquellos que se utilizan de manera sistemática para abordar cada una de las preguntas de evaluación, como el cálculo y análisis de indicadores a partir de las encuestas aplicadas y la triangulación con información cualitativa de entrevistas y actividades grupales), y (2) elementos específicos aplicados a algunas preguntas según sus características y el propósito del análisis (por ejemplo, el desarrollo de modelos de regresión para encontrar variables que estuvieran asociadas al fortalecimiento de las actividades económicas).¹⁸

ENFOQUE DE ANÁLISIS CUALITATIVO

El proceso de análisis mediante métodos cualitativos permitió al equipo evaluador una comprensión extensa de ABC y explicar el desarrollo de la alianza Avancemos Bajo Cauca a partir de la experiencia de los participantes. El equipo evaluador busco responde las cinco preguntas orientadoras por medio del diseño de instrumentos específicos para cada componente y, buscar obtener perspectivas desde una amplia selección de actores y puntos de vista. El equipo busco entender las opiniones y percepciones de las personas involucradas con los distintos componentes de la actividad y de describir las narrativas y significados que fueron construidos basados en las experiencias conforme a su relación temas de interés de la evaluación:

- Componente Agro: caracterización y selección de participantes, capacitación y semillero de agro empresarios, asistencia técnica, asociatividad, MBA Agro, acceso a mercados
- Componente Urbano: caracterización y selección de participantes, creación de un modelo de negocio y una visión empresarial, consultoría especializada, mejora de procesos y estructura empresarial
- Componente Empleabilidad: características y contexto del empleo en Bajo Cauca, ruta operativa, proceso de mentoría, proceso de formación, oportunidades laborales en la región

INSUMOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

El equipo evaluador llevo a cabo el trabajo de campo cualitativo entre agosto y noviembre de 2021 en los seis municipios de la región del Bajo Cauca. El equipo realizo grupos focales, cartografías sociales, ejercicios de multiplicación narrativa y entrevistas semi estructuradas para cada componente. Cada uno de los instrumentos desarrollados por el equipo tuvo en cuenta en su diseño las particularidades de los

¹⁸ As shown in Annex IV, *Evaluation Design Matrix* section, Tabla 8. In Annex IV the evaluation team presents the evaluation matrix, which specifies how the team approached each of the questions, and the informants for each dimension of the analysis. Annex V includes the data collection tools, and Annex VI includes the quantitative sample and data sources.

componentes y criterios transversales, permitiendo realizar una comparación horizontal a través de varios componentes.

Los participantes fueron seleccionados de forma intencional de los tres componentes, teniendo en cuenta las características y avances del programa en cada uno de los municipios. Durante el trabajo de campo cualitativo, el equipo aplicó 63 instrumentos a 130 participantes (ver Anexo VI. Fuentes de información).

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

Para el análisis de los datos cualitativos recolectados, el equipo evaluador realizó el proceso de codificación de las transcripciones de los instrumentos con la ayuda del software Nvivo 12. El equipo codificó los datos de los agroempresarios en asistencia técnica, formación agroempresarial, productividad y generación de ingresos. Para las asociaciones de agroempresarios el equipo codificó los datos el diagnóstico y plan comercial, las conexiones y acompañamiento, al igual que ventas y por categorías en el proceso de asociatividad. En el componente Urbano, en lo relacionados a los emprendedores, el equipo codificó la información por categorías relacionadas a servicios de asesoramiento técnico empresarial y apoyo especializado, incluyendo variables de acceso a mercados, ingresos y ventas. Para el componente de Empleabilidad, el análisis aplicó código para de mentoría, ruta de formación, gestión empresarial y acompañamiento psicosocial. El equipo también aplicó cuatro códigos transversales a los tres componentes, para dar cuenta del proceso de empoderamiento: liderazgo, autonomía, sostenibilidad y visión de largo plazo. Para cada uno de estos códigos, el equipo evaluador generó un reporte segmentado según componente, tipo de actor participante y municipio (Incluido en el Anexo IV. Metodología detallada).

ENFOQUE DE ANÁLISIS CUANTITATIVO

La evaluación abordó cada una de las cinco preguntas de evaluación mediante el análisis de los datos obtenidos de cada uno de los cuatro tipos de encuestas aplicadas en dos etapas a los participantes del semillero agrícola, los participantes del MBA Agro, los participantes del componente urbano y los participantes del componente de empleabilidad, así como los datos del MONITOR ABC de USAID y datos administrativos proporcionados por la GDA. El equipo de evaluación aplicó cuatro tipos de metodologías complementarias para analizar los datos. Realizó: (1) un análisis de relaciones simples, que incluye tanto estadísticas descriptivas como diferencias estadísticas entre medias; (2) modelos de probabilidad econométricos para aumentos en ventas, ingresos, productividad y acceso al mercado; (3) escalas psicométricas para la resiliencia, la visión a largo plazo y el liderazgo; y (4) un análisis de correspondencias múltiples.

INSUMOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

En el Informe Temprano de esta evaluación, el equipo evaluador describió en detalle los datos e información recopilados del GDA ABC. Estos datos e información fueron insumos para luego ser utilizados para ayudar a responder las preguntas de evaluación. El Anexo VI - Fuentes de información proporciona más detalles al respecto. Del mismo modo, la firma de recolección de información llevó a cabo las encuestas en dos fases para cada tipo de participante en los cuatro componentes. La Fase (1) se llevó a cabo del 23 de abril de 2022 al 9 de mayo de 2022, mientras que la Fase (2) del 21 de agosto de 2022 al 4 de septiembre de 2022, en los municipios de Caucasia, El Bagre, Zaragoza, Tarazá, Nechí, Cáceres y, con participantes originarios de estos municipios que se habían mudado a otro lugar. El equipo evaluador realizó las encuestas anteriormente mencionadas a participantes del semillero agrícola,

participantes líderes del MBA Agro, Participantes del componente Urbano y participantes del componente de Empleabilidad. La información detallada sobre la distribución de las encuestas entre los diferentes municipios y otra información relevante se encuentra en el Anexo VI - Fuentes de información.

METODOLOGIA Y ANALISIS

El equipo evaluador aplicó cuatro herramientas complementarias de análisis cuantitativo para analizar los datos recopilados de las encuestas y de la base de datos ABC del MONITOR de USAID. La primera herramienta de análisis del equipo correspondió a un análisis de relaciones simples, incluyendo un análisis descriptivo de los datos obtenidos. Los análisis descriptivos incluyeron la media y la dispersión de las respuestas en cada pregunta, las tendencias identificadas y la frecuencia de las respuestas. La segunda herramienta corresponde a modelos econométricos probit, que proporcionaron una estimación de qué factores, tanto de la intervención ABC como de factores contextuales externos, al controlar ciertas variables, aumentan o reducen la probabilidad de un aumento en las ventas, los ingresos, la productividad y el acceso al mercado en los componentes Agro y Urbano, lo que ayudó a responder las preguntas uno (1) y tres (3). Finalmente, el equipo evaluador desarrolló tres escalas psicométricas. La primera escala utiliza una medida global llamada Escala de Resiliencia Breve (BRS, por sus siglas en inglés), que mide la capacidad de recuperación de una situación estresante¹⁹. El equipo evaluador generó otras escalas de visión a largo plazo y liderazgo basadas en investigaciones sobre estos rasgos. La última herramienta de análisis cuantitativo corresponde al análisis de relaciones múltiples en un diagrama de categorías agregadas de preguntas clave en cada componente. Esta herramienta proporciona resultados sobre las asociaciones de las percepciones de los participantes sobre ciertos elementos clave dentro de la GDA ABC. El Anexo IV - Metodología detallada ofrece información más precisa sobre estas herramientas.

ENFOQUE DE ANALISIS GEOGRÁFICO

El equipo incorporó dos tipos de análisis geográficos: la cartografía social y el análisis de información espacial disponible en fuentes secundarias y en las bases de datos suministradas por la Alianza ABC.

El equipo evaluador desarrollo cartografías sociales para cada municipio y componente, mediante ejercicios participativos durante los grupos focales. Para estos ejercicios, miembros del equipo evaluador guiaban a los participantes a desarrollar representaciones visuales del territorio, los actores con los que interactuaban, las ubicaciones y flujos económicos²⁰. Las cartografías sociales permitieron al equipo visualizar el comportamiento de las cadenas de valor apícola y piscícola, separado para cada municipio para el componente Agro. Para el componente Urbano, el equipo observó la distribución de los negocios y su zonificación en los cascos urbanos; para el componente de Empleabilidad, el equipo evaluador observó la distribución espacial de las ofertas de empleo en el territorio y demás actores que participaron en actividades de empleabilidad.

Utilizando el análisis geoespacial, el equipo evaluador logro establecer la ubicación de los participantes utilizando las bases de datos oficiales. Adicionalmente, el equipo evaluador pudo comparar y contrastar los datos de ubicación con respecto a las diferentes situaciones contextuales que afectaban el desarrollo

¹⁹ Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15(3), 194-200.

²⁰ Los grupos focales se distribuyeron agrupando participantes de un mismo componente y se les dieron mapas del municipio al cual pertenecían. Los participantes colocaron elementos visuales en el que explicaban sus actividades según el componente.

de sus actividades económicas, como las anomalías climáticas o la distribución de las amenazas de orden público y ambientales, como la minería ilegal.²¹

TRIANGULACIÓN

El equipo evaluador llevó a cabo el proceso de triangulación, el cual consistió en contrastar y comparar los datos obtenidos con las encuestas, grupos focales entrevistas individuales y grupales, además de la información geográfica y las fuentes primarias y secundarias consultadas. El equipo evaluador recogió e documentó evidencia de los tres pilares metodológicos del enfoque de métodos mixtos: cuantitativa, cualitativa y geográfica. Dicha evidencia representa las percepciones de los diferentes actores que participaron en la evaluación, permitiendo al equipo evaluador identificar tendencias en los temas consultados. De esta manera, la evidencia analizada y presentada no está basada en la posición de actores individuales que pueden contener sesgos, sino que, por el contrario, representa respuestas que el equipo evaluador detectó repetidamente y confirmó en las entrevistas, grupos focales y encuestas.

²¹ La metodología detallada es presentada en el Anexo IV, Enfoque de Análisis Espacial, página 119.

LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

Una limitación relevante para la evaluación fue la imposibilidad de obtener información fiable sobre los valores de ventas e ingresos de los participantes de los componentes Agro y Urbano. La Alianza ABC advirtió al equipo evaluador sobre la reticencia de los pobladores del Bajo Cauca en proporcionar información verídica sobre sus ventas e ingresos y advirtió que las preguntas sobre estos aspectos podrían llevar a los informantes a evadir las preguntas por completo. Una de las razones por las cuales se explica esta resistencia sobre ingresos y ventas se da por la visibilidad que pueden tener ante los grupos armados en la región, de quienes se dice que realizan prácticas extorsivas a los negocios. Otra razón es por la informalidad de muchos de estos ingresos pues los empresarios y agroempresarios temen que esta información pueda llegar a manos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

La Alianza ABC recogía información de ventas, ingresos y productividad dentro de sus indicadores de MONITOR, pero la manera como fue recogida esta información no permitía su comparabilidad entre periodos. Esto previene identificar cambios ocurridos durante la implementación de la Alianza. El equipo evaluador contó con otras fuentes de información. Asimismo, el propósito de la evaluación no incluyó la cuantificación de cambios en estas variables. Sin embargo, el equipo consideró como una limitación la inhabilidad de cuantificar dichos cambios, pues de haber tenido disponible esta información, se hubiera podido desarrollar un análisis integral de la efectividad de los modelos de ABC.

Otra limitante importante obedeció a las condiciones de seguridad en el Bajo Cauca. Esta zona sufre de inseguridad crónica que empeoró con la imposición de “paro armado” impuesto por actores ilegales en la región durante el proceso electoral, cuya recta final coincida con el levantamiento de nuestras encuestas. Para la recolección de información cualitativa hubo partes del territorio a donde el equipo de evaluación por precaución no pudo acceder directamente, incluyendo la vereda de Cuturú en Cauca, y al municipio de Tarazá.²² Sobre la información cuantitativa, la realización de las encuestas tuvo que ser suspendida el 9 de mayo de 2022 (Fase 1), apenas dos semanas después de haber iniciado el proceso de recolección. La firma de recolección pudo terminar estas encuestas luego de finalizar elecciones entre el 21 de agosto y 4 de septiembre de 2022 (Fase 2). Esta situación no sólo limitó el acceso a información directa, sino que la suspensión también afectó el proceso de análisis en su continuidad. No obstante, el equipo evaluador realizó una comparación estadística de los resultados obtenidos entre la Fase uno (1) y Fase dos (2). Esta comparación mostró que las encuestas no tuvieron diferencias significativas en la mayoría de las preguntas, validando la integralidad de los resultados de la encuesta.

De otra parte, en el diseño inicial de la evaluación se había incluido herramientas de análisis de economía experimental para hacer una medición cuantitativa del empoderamiento (prosocialidad), con el fin de reducir los sesgos que se pueden dar a partir de respuestas originadas exclusivamente en la autopercepción de los encuestados. Sin embargo, por solicitud de la Alianza ABC se retiró este experimento, lo cual también se constituye en una limitante con respecto al diseño inicial propuesto por el equipo evaluador. Con los resultados que se hubiesen obtenido del experimento, el equipo evaluador

²² Vereda – un término específico a Colombia – es una subdivisión de un municipio, usualmente de naturaleza rural e incluyendo hogares a una distancia uno del otro.

podría haber validado la percepción de los participantes de su propio empoderamiento contra decisiones reales y comportamientos dentro de condiciones experimentales controladas.

La naturaleza de la actividad de ABC se considera de por sí una limitante para llegar a resultados concluyentes: esta es una evaluación de medio término cuyo propósito es evaluar la efectividad para conseguir cambios en ventas, ingresos, productividad y niveles de empoderamiento, pero el modelo de intervención es un proceso que no ha terminado y los resultados no han sido consolidados aún. Por esta razón, la evaluación incluyó variables que midieran los avances en el proceso de adopción de las prácticas requeridas para generar los cambios esperados.

Por último, durante el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa, persistieron las restricciones debidas a la pandemia del COVID-19. No obstante, el equipo evaluador no consideró que fuese una limitación importante para la evaluación puesto que no hubo cambios en la programación ni restricciones de acceso por esta causa.

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

COMPONENTE AGRO

PREGUNTA 1: ¿QUÉ TAN EFECTIVO HA SIDO EL MODELO DE ABC PARA LOGRAR AUMENTOS EN LAS VENTAS, LOS INGRESOS Y LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ASOCIACIONES Y AGROEMPRESARIOS INVOLUCRADOS?

HALLAZGOS

H.1.1. La mayoría de los agroempresarios, apícolas y piscícolas, se encuentran satisfechos con los aprendizajes y resultados logrados por la Alianza ABC.

Dentro de los agroempresarios encuestados, el 96,3 por ciento de los agroempresarios apícolas y el 81,6 por ciento de los piscícolas se mostraron satisfechos o totalmente satisfechos con la Alianza ABC. Solo un 3,8 por ciento de los agroempresarios apícolas y un 11,5 por ciento de los piscícolas manifestaron no estar ni satisfechos ni insatisfechos. Comparativamente, el 6,9 por ciento de los piscícolas y ninguno de los apícolas manifestaron estar insatisfecho o totalmente insatisfecho (Ver Diagrama 3). Estos niveles de satisfacción reflejan cambios positivos percibidos por los participantes como resultado de la adopción de nuevas prácticas y del fortalecimiento agroempresarial generados por el acompañamiento técnico. En entrevistas con los agroempresarios, varios expresaron percepciones como la siguiente: “*gracias a Dios, a Avancemos Bajo Cauca y a los técnicos que nos han ayudado porque en verdad éramos como así desordenados, ¿sí? Porque cosechábamos por cosechar ... se organiza así, se organiza acá y por eso hemos ido creciendo*”. (Apicultor, Nechí).

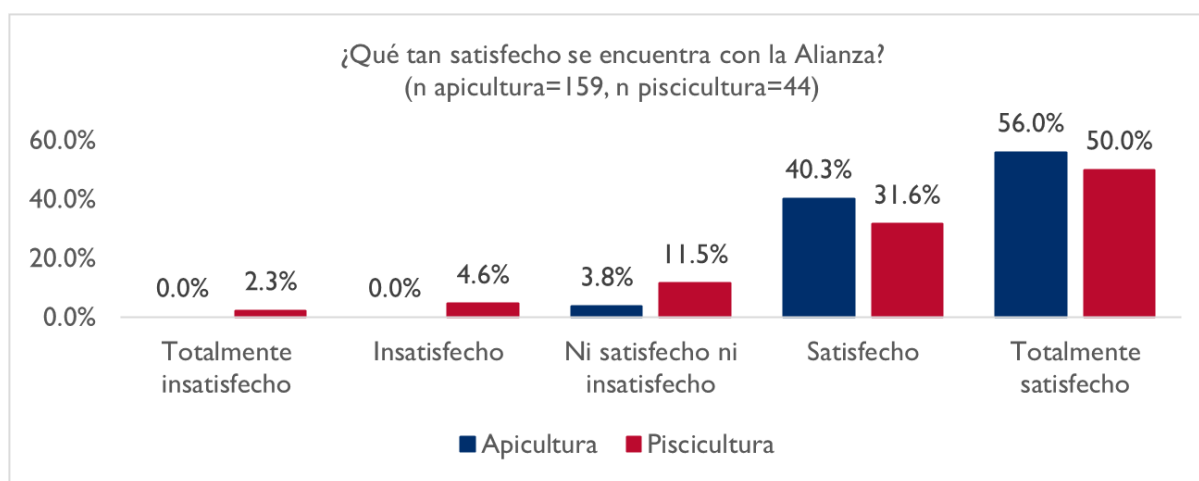


Diagrama 3. Nivel de satisfacción de los agroempresarios apícolas y piscícolas.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.1.2. Los agroempresarios apícolas tienden a tener mejores niveles de satisfacción, con la Alianza ABC. Esta satisfacción está asociada al nivel actual de desarrollo de la actividad, la obtención de ingresos y la operación individual de la UPA, que sea solo del hogar en lugar de colectiva.

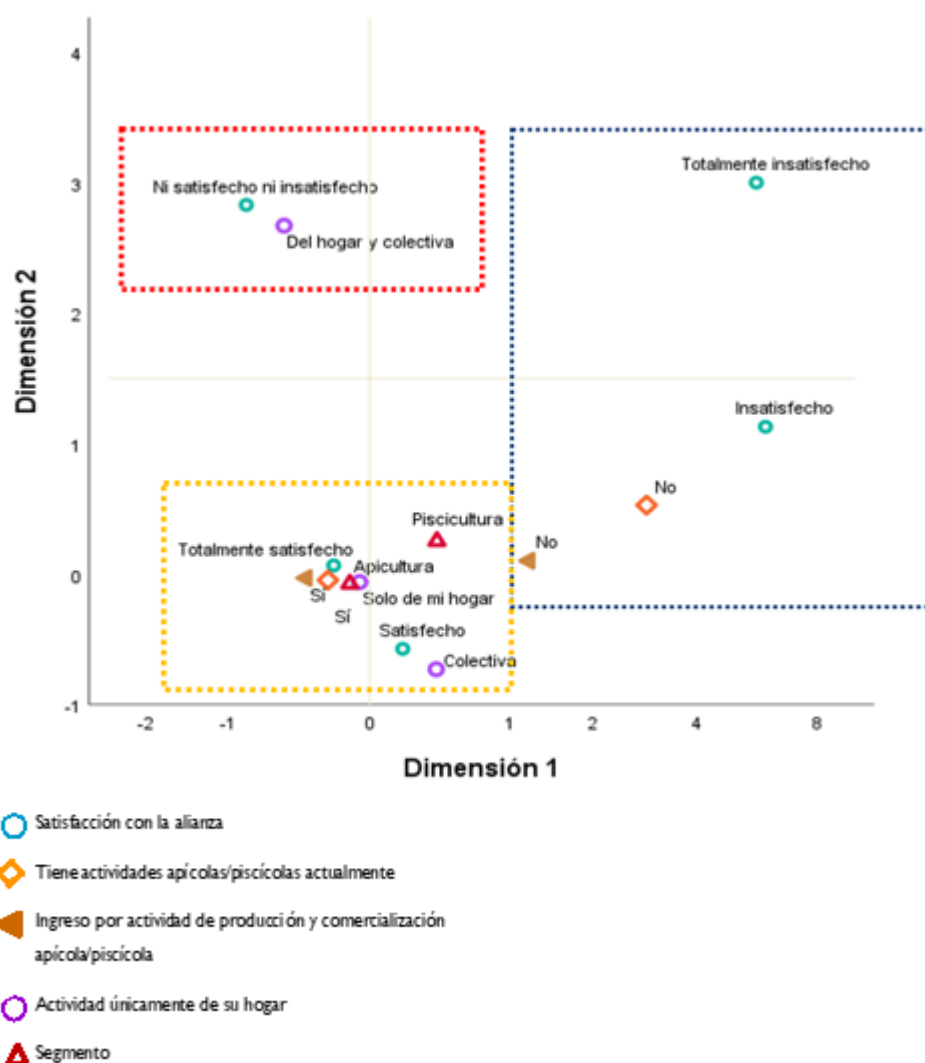


Diagrama 4. Factores asociados a la satisfacción con ABC de los agroempresarios apícolas y piscícolas.

FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DE DATOS ENCUESTA A PARTICIPANTE

Mediante la aplicación de un ACM, aplicado a las respuestas en la encuesta de los 159 agroempresarios apícolas y los 44 piscícolas, fue posible identificar qué factores jalonaban más su nivel de satisfacción con la Alianza ABC.²³ La satisfacción de agroempresarios apícolas está asociada con la condición de estar realizando actualmente la actividad productiva, y generando ingresos derivados de esta; adicionalmente, el nivel de satisfacción es mayor cuando los productores o su grupo familiar son dueños o gestionan la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) en la que se realiza la actividad. En el Diagrama 4, el recuadro amarillo muestra una mayor asociación entre la satisfacción y las tres condiciones mencionadas. De acuerdo con las entrevistas con agroempresarios, gracias a su vinculación como participantes de la Alianza ABC, algunos agroempresarios retomaron la actividad apícola después de encontrarse inactivos en esta. Igualmente, agroempresarios apícolas activos manifestaron que la

²³ En el Anexo IV – metodología detallada, se explica el Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) aplicado, página 98.

vinculación a la Alianza ABC les permitió mantener la actividad productiva y de igual forma mejorar el manejo agroempresarial de sus UPA.

En contraste, la menor satisfacción de algunos agroempresarios está principalmente entre los piscícolas, como se muestra en el recuadro azul del Diagrama 4. La mayoría de los empresarios piscícolas que expresaron no estar satisfechos no están desarrollando la actividad piscícola actualmente y por consiguiente no reciben ingresos. Así mismo, en el recuadro rojo se ve que no hay una asociación entre la neutralidad en el nivel de satisfacción (ni satisfecho ni insatisfecho) y la realización actual de la actividad o la obtención de ingresos producto de esta, pero sí hay mayor asociación con que la UPA sea administrada de manera individual por el agroempresario y su grupo familiar. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la insatisfacción y la neutralidad en el nivel de satisfacción de este grupo fue significativamente menor que sus niveles de satisfacción o total satisfacción como se observó en el hallazgo H.I.I.

H.I.3. La adopción de prácticas gerenciales y productivas propiciadas por la Alianza ABC ha sido positiva en las UPA Apícolas y Piscícolas, quienes reportan altos niveles de aprendizaje y, en menor medida, la adopción de prácticas orientadas el mejoramiento de la productividad.

En promedio, entre las dos cadenas, el 97,9 por ciento de los agroempresarios encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con haber obtenido aprendizajes sobre planeación de las actividades productivas (Ver Diagrama 5). Estos aprendizajes evidencian un resultado positivo del modelo de transferencia de conocimiento planteado por ABC, a través de instrumentos como el semillero de habilidades empresariales y gerenciales. No obstante, se evidencia una leve disminución entre el nivel de aprendizajes y la adopción de prácticas en el manejo productivo: al preguntarles si realiza actividades productivas conforme a un plan de trabajo definido, el promedio de los encuestados que respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo se reduce levemente a un 94,3 por ciento. La disminución comparativa en la adopción de prácticas es más alta en aquellos totalmente de acuerdo, dado que, en promedio, entre las dos cadenas de valor, esta respuesta bajó de 54,7 por ciento a 42,6 por ciento. En general, se ve un comportamiento similar en las respuestas de los agroempresarios en ambas cadenas.

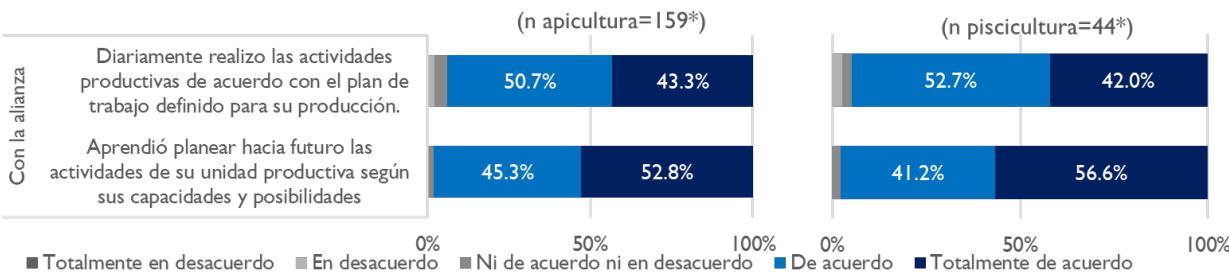


Diagrama 5. Nivel de acuerdo con aprendizaje y adopción de prácticas de planeación, visión, y proyección agroempresarial.

*Nota: Respondieron sobre realización de actividades productivas de acuerdo con el plan de trabajo sólo aquellos activos (150 apícolas y 38 piscícolas).

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.I.4. Los agroempresarios apícolas y piscícolas tienen una visión de futuro altamente positiva frente al crecimiento, en términos de productividad, ventas e ingresos, con respecto a su situación actual, que piensan lograr aplicando las habilidades aprendidas a través de la Alianza ABC.

La encuesta a los agroempresarios y las entrevistas con estos participantes proporcionó un indicador de su percepción sobre las condiciones actuales generales de su negocio. Los agroempresarios percibieron en su mayoría que, en 2021, gracias a los aprendizajes y adopción de prácticas que han venido adelantando a través de la Alianza ABC, observaron un incremento en los niveles de ventas, ingresos y productividad (Ver Diagrama 7), lo que generó expectativas de continuar obteniendo aumentos hacia futuro.

En el caso de la variable productividad, como se muestra en el Diagrama 6, el 95 por ciento de los 150 agroempresarios apícolas y el 92 por ciento de los 38 piscícolas, manifiestan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que, de seguir aplicando los aprendizajes obtenidos con ABC, su productividad seguirá aumentando en el futuro. La contundencia frente a la expectativa de mejoramientos futuros en productividad es más alta entre los agroempresarios apícolas quienes están totalmente de acuerdo en un 68 por ciento frente a un 58 por ciento de los piscícolas.

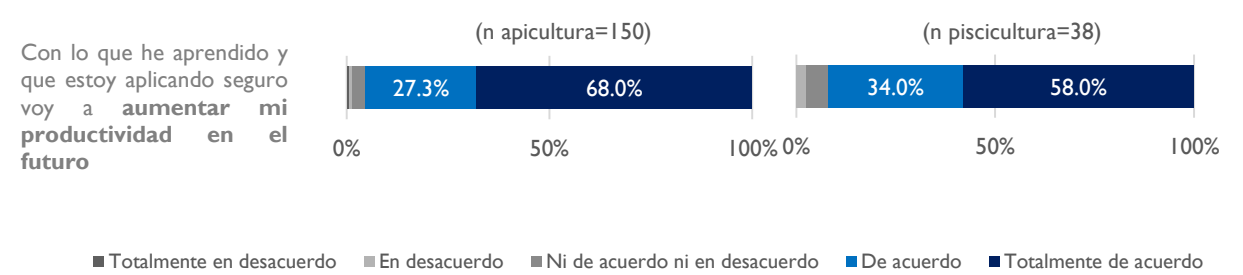


Diagrama 6. Expectativa de productividad a futuro.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

En cuanto a la expectativa de incrementos futuros en ventas, 90,7 por ciento de los agroempresarios apícolas y 89,5 por ciento de los piscícolas están de acuerdo o totalmente de acuerdo de haber desarrollado capacidades para mejorar las ventas (ver Diagrama 7). Esta confianza en las habilidades adquiridas parece generar mayores expectativas de lograr mejores ventas en el futuro por medio si continúan aplicando lo aprendido gracias a la Alianza ABC, este potencial escenario alcanza un 97,4 por ciento en el caso apícola y 92 por ciento en el piscícola que están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Los agroempresarios apícolas están más de acuerdo con este escenario, con 70,7 por ciento de los apicultores indicando estar totalmente de acuerdo frente a 60,6 por ciento de los piscícolas.

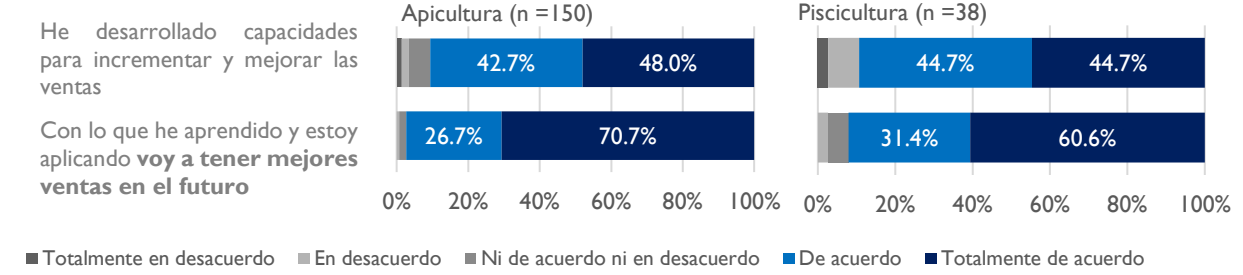


Diagrama 7. Expectativa sobre ventas a futuro.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Las percepciones de los agroempresarios sobre aumentos de productividad, desarrollo de capacidades en ventas y las expectativas de mejora futura en estos mismos factores, se compaginan con la percepción de los agroempresarios sobre el aumento de sus ingresos en 2021, y, en mayor medida, son consistentes con las expectativas de mejorar sus ingresos a futuro. El Diagrama 8 muestra que el 93,3 por ciento de los apícolas y el 92 por ciento de los piscícolas manifiestan haber aumentado sus ingresos en 2021. Igualmente, 98 por ciento de los apicultores y 94,7 por ciento de los piscicultores, están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que a futuro seguirán aumentando sus ingresos.

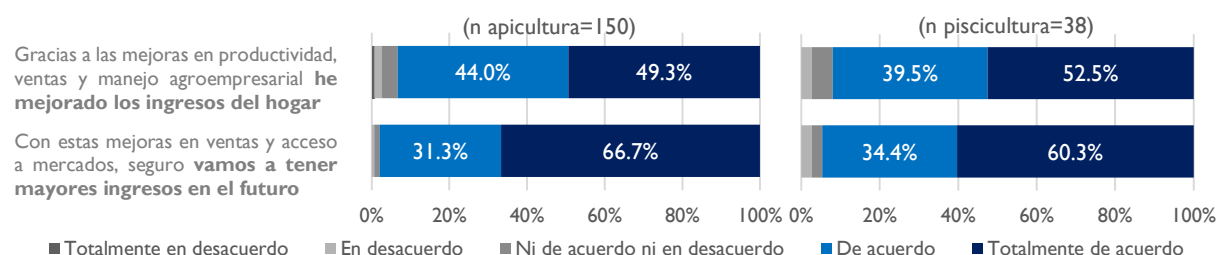


Diagrama 8. Expectativa sobre ingresos a futuro.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.1.5. Los líderes agroempresarios perciben mayor disposición de los asociados y directivos a ver las asociaciones como espacios de participación efectiva y trabajo en equipo para disminuir costos y mejorar productividad.

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con el trabajo que ha hecho con el fin de mejorar la asociatividad al interior de la organización? (n=54)

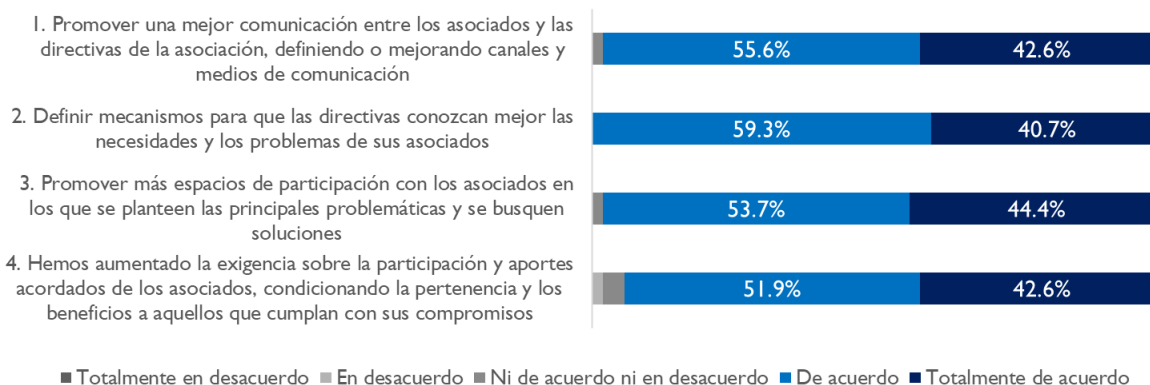


Diagrama 9. Percepciones sobre mejoras en la capacidad organizacional de las asociaciones.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

El fortalecimiento asociativo y comercial brindado por la Alianza ABC, generó a las empresas productivas (siete asociaciones apícolas y tres piscícolas), una evolución positiva de las condiciones organizacionales. Este apoyo fortaleció aspectos como la comunicación entre asociados y directivos, generando mecanismos de comunicación y espacios de participación para la identificación de necesidades, problemáticas y soluciones y, aumentó las exigencias frente a los niveles de participación y aportes de los miembros como condición de permanencia en la organización y la recepción de

beneficios. Lo anterior es reconocido por los agroempresarios y se evidencia en las entrevistas realizadas donde hubo testimonios como el de este Líder de Caucasia que participo en el MBA Agro quien manifiesta que “Aprendí a trabajar en grupo, es que hay veces que hay asociaciones, se forma las asociaciones, pero no sabemos trabajar en grupo, y eso hace muchas falencias sobre las asociaciones y hace que haya mucha dificultad”. Así mismo, se evidencia mediante la información recolectada con la encuesta que, en el promedio de las cuatro respuestas observadas en el Diagrama 9, el 97,7 por ciento de los líderes participantes en el MBA Agro manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con haber logrado dichas mejoras al interior de las organizaciones.

H.1.6. La formación agroempresarial y la asistencia técnica proporcionadas por la Alianza ABC, ha sido clave para la adopción de buenas prácticas en el manejo de los agronegocios. Los participantes tienen una percepción positiva de estas áreas de apoyo, siendo esta percepción más contundente entre los agroempresarios apícolas.

El desarrollo de la formación agroempresarial y la asistencia técnica de la Alianza ABC muestran una alta efectividad en la adopción de buenas prácticas para el desarrollo de las actividades agroempresariales, tanto en la cadena de valor apícola como piscícola. La realización de buenas prácticas de manejo de las UPA entre los 156 agroempresarios apícolas encuestados, antes de su participación en la Alianza ABC, alcanza un 46,9 por ciento de promedio entre las diez prácticas indagadas en la encuesta. Y en 2021, con su participación en la Alianza, este mismo promedio entre las prácticas realizadas llegó a un 88,3 por ciento, calculado sobre las cifras del Diagrama 10. Prácticas como la producción biológica de reinas o el cambio de reinas por baja producción pasaron de 35,9 por ciento y 28,2 por ciento, respectivamente, antes la participación de los apicultores en ABC, a 76,4 por ciento y 73 por ciento, después de su participación en la Alianza.

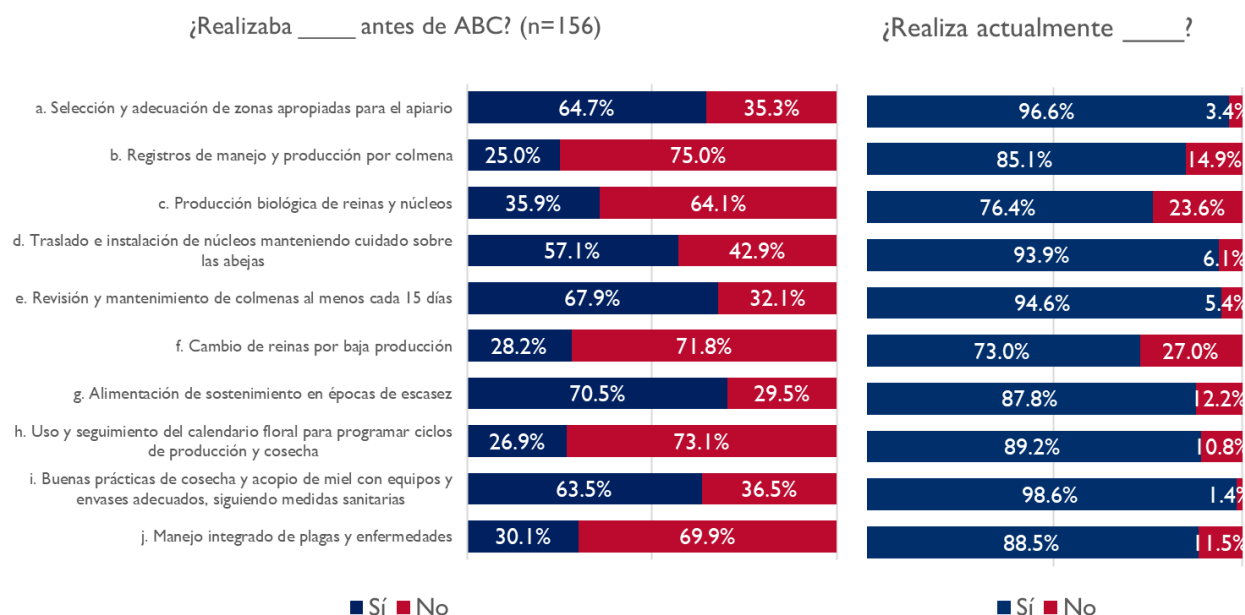


Diagrama 10. Evolución en la adopción de buenas prácticas apícolas.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

El resultado anterior también fue evidenciado durante las entrevistas:

Bueno nosotros **lo hemos venido implementando**, pero nos han fortalecido más en muchas cosas. Jaider **nos enseñó cómo trabajar mejor para que nos salga mejor calidad**. Por ejemplo, no sacar miel en cualquier tiempo, eso no se puede hacer. En tiempo lluvioso como anoche que llovió, hoy no se puede hacer. Hay que esperar dos o tres días de sol para que la miel salga de buena humedad. (Apicultora, Cáceres).

De igual forma, en el caso piscícola, los agroempresarios reconocieron haber adoptado la transferencia de conocimiento que han obtenido a través del semillero o la asistencia técnica de la Alianza ABC, como lo manifestó este piscicultor de Nechí al decir “(...) Claro, y **eso lo vi en el semillero y si no lo vi en el semillero directamente, lo vi con el técnico**, entonces de todas formas viene de la alianza.” (Piscicultor, Nechí).

De acuerdo con el Diagrama 11 antes de su participación en la Alianza ABC, la realización de buenas prácticas de manejo de parte de las UPA piscícolas, alcanza un 43,8 por ciento de promedio entre las 12 prácticas indagadas y con su participación en la Alianza, este mismo promedio entre las prácticas realizadas alcanzó un 78,1 por ciento. Por ejemplo, el porcentaje de piscicultores que realizaban un control periódico de la calidad del agua o el manejo y aplicación de la tabla de alimentación de la especie pasaron de 29,5 por ciento y 36,8 por ciento, respectivamente, antes de ABC, a 82,9 por ciento y 74,3 por ciento luego de su participación en ABC. Sin embargo, es de resaltar que las prácticas que no dependen enteramente de la voluntad de los agroempresarios, ya que requieren de inversiones o la intervención de terceros, son las que menor nivel de adopción tuvieron entre los piscicultores. Algunas de éstas prácticas, incluyen el uso de equipos adecuados para cosecha y beneficio (donde un 68,9 por ciento de los piscicultores lo hacen actualmente), el trámite de permisos ante autoridades (54,3 por ciento) y el uso de mallas anti pájaros (51,9 por ciento).

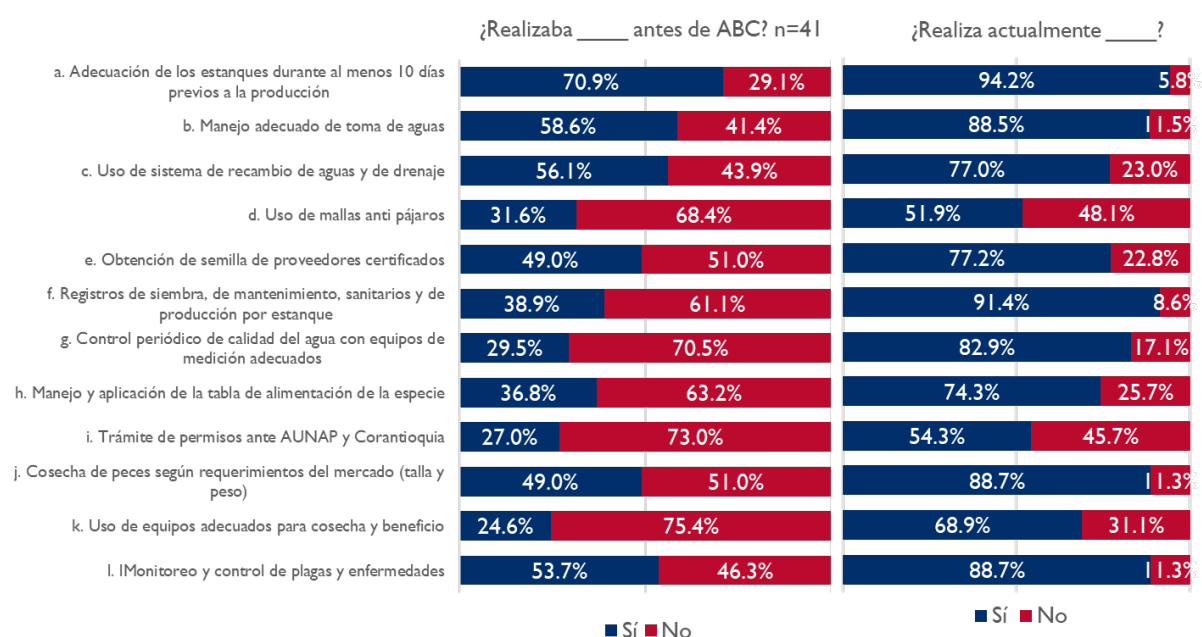


Diagrama 11. Evolución en la adopción de buenas prácticas piscícolas.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.1.7. Los participantes identificaron debilidades en la asistencia técnica productiva asociadas a la baja frecuencia de las visitas técnicas y permanencia limitada en el tiempo de la asistencia técnica productiva prestada por los técnicos de la Alianza ABC a los agroempresarios apícolas y piscícolas.

Los agroempresarios reconocieron la asistencia técnica, brindada por la Alianza ABC como un beneficio clave, principalmente por los aprendizajes y la adopción de prácticas generados. Sin embargo, las entrevistas también evidenciaron que tanto apicultores como piscicultores percibían que la asistencia técnica debería tener una mayor frecuencia de visitas de acompañamiento en las UPA y garantizar la sostenibilidad de la asistencia en el tiempo. Una apicultora de Zaragoza manifestó: *“Bueno, no sé, de pronto el tema técnico, yo no sé a don Edgar, si en estos días lo habrán visitado, porque la verdad desde que salió Jaider Teherán que ya salió hace como dos meses, pues yo no he recibido asistencia técnica por parte de la Alianza durante dos meses...”*

Los especialistas técnicos, entrevistados en el marco de la evaluación, reconocieron que este tipo de aspectos podían mejorar. Uno de ellos manifestó *“siempre en las organizaciones nos hemos dado cuenta que la parte técnica siempre ha dependido mucho de los proyectos que vienen a las organizaciones, mientras está el proyecto, hay asistencia técnica, hay capacitaciones; se va el proyecto y las organizaciones no quedan como con esa base o no quedan con ese acompañamiento, ¿cierto? Que debería ser permanente”* (Enlace Territorial, Nechí).

La evaluación también identificó diferencias entre la asistencia técnica apícola y piscícola. Mientras el 65,2 por ciento de los agroempresarios apícolas manifestó estar completamente satisfecho con este servicio, sólo el 38,9 por ciento de los piscícolas opinó lo mismo. Al sumar el porcentaje de totalmente satisfechos con el de satisfechos la diferencia se reduce, dado que el total combinado de los apícolas alcanza el 96,2 por ciento y el de los piscícolas el 91,6 por ciento. Lo anterior parece responder a falencias con la asistencia técnica piscícola, que se identificaron en las entrevistas a participantes en 2021 y que fueron ratificadas en las entrevistas con el equipo de la Alianza ABC. El equipo de ABC indicó que por esta razón se decidió hacer cambio de técnico piscícola en 2021.

H.1.8. Gracias a la Alianza ABC los agroempresarios han aprendido cómo llevar registros, percibiendo esta tarea como una actividad importante para el agronegocio. Sin embargo, algunos apícolas dicen tener dificultades para mantenerlos actualizados, por ser una labor dispendiosa y no tener el tiempo suficiente para ello.

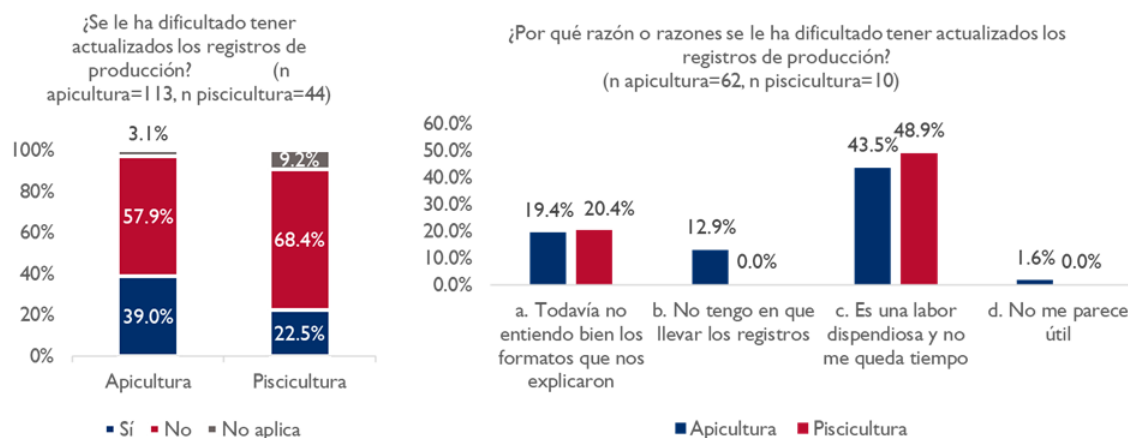


Diagrama 12. Dificultad en la actualización de registros y razones.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Una de las buenas prácticas promovidas por la alianza ABC entre los agroempresarios ha sido el llevar registros de producción, de costos y de ventas. Como se ve en el Diagrama 10, antes de ABC, solo un 25 por ciento de los apicultores llevaban registros de producción por colmena, pero para 2021, gracias a ABC, el 85,1 por ciento de los apicultores realizaban esta práctica. De igual forma, en el Diagrama 11, solo el 38,9 por ciento de los piscicultores encuestados realizaba registros de siembra, de mantenimiento, sanitario y de producción por estanque antes de la intervención de ABC; para 2021, sin embargo, este porcentaje subió al 91,4 por ciento. Los agroempresarios reconocen esto con testimonios como este:

...llevar los registros es de vital importancia, muchos productores no manejamos o no manejan los registros, entonces al momento de sacar ese balance de cuánto están ganando de utilidades, proyecciones no las pueden hacer porque no llevan esos registros, ganancia de peso, eso me gustó y hay que llevarlo. (Piscicultor, Cáceres)

Sin embargo, como se muestra en el Diagrama 12, la encuesta a participantes también evidenció que el 39 por ciento de los 113 apicultores y el 25,5 por ciento de 44 piscicultores encuestados manifestaron tener dificultades para mantener los registros actualizados. Dentro de los participantes que dijeron tener dificultades en esta práctica, 43,5 por ciento en el caso apícola y el 48,9 por ciento en el piscícola, aducen como explicación que es una labor dispendiosa y no cuentan con el tiempo para realizarla. Así mismo, un porcentaje menor de los participantes que tuvieron dificultades con mantener los registros actualizados, un 19,4 por ciento de los apícolas y 20,4 por ciento de los piscícolas, manifiestan no entender bien los formatos que les fueron explicados o suministrados por ABC para llevar los registros.

H.1.9. La mayoría de agroempresarios manifiestan que los instrumentos y acciones implementados por la Alianza ABC han sido efectivos para aumentar sus ventas, ingresos y rendimientos productivos.

Un número significativo de los agroempresarios encuestados perciben haber logrado incrementos en ventas, ingresos, rendimientos y acceso mercados desde que empezó a beneficiarse con el modelo propuesto por la Alianza ABC. Como se muestra en el Diagrama 13, en 2021, las ventas percibidas aumentaron para el 69,2 por ciento de 156 apicultores y para el 56,3 por ciento de 41 piscicultores encuestados. La percepción de incrementos en ingresos fue levemente menos pronunciada que la

percepción de incrementos en ventas, ya que el 64,7 por ciento de apicultores y el 53,7 por ciento de piscicultores percibieron aumento de sus ingresos. Comparativamente, un 61,5 por ciento de apicultores y un 53,7 por ciento de piscicultores consideraron haber obtenido aumentos en productividad. Finalmente, la percepción de acceso a mercados presenta niveles inferiores de aumento respecto a las variables anteriores, con percepciones cercanas al 50 por ciento entre los agroempresarios apícolas y piscícolas de haber logrado aumentos en el acceso a mercados.

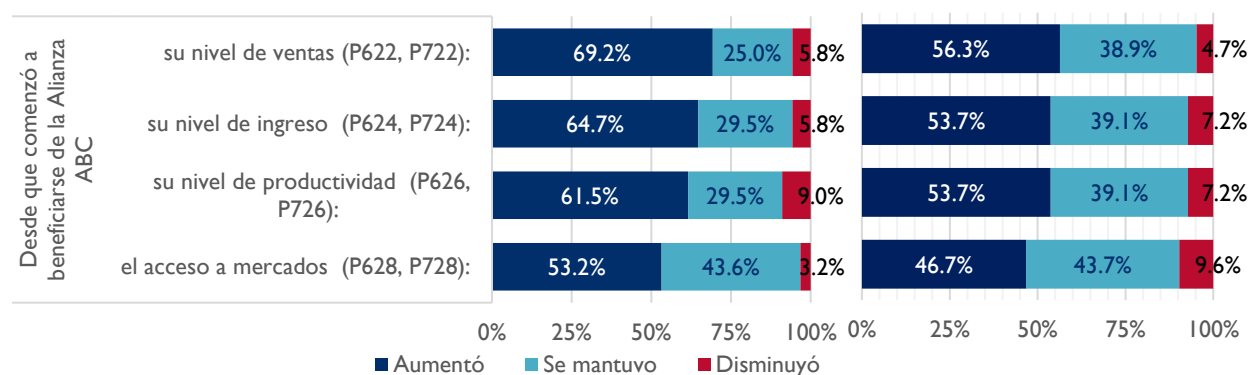


Diagrama 13. Percepción agroempresarios sobre cambios en ventas, ingresos, productividad, y acceso a mercados.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

De manera general, las razones que exponen los agroempresarios que manifestaron no haber logrado aumentos en ventas, ingresos, productividad o acceso a mercados giran principalmente en torno a factores como la situación climática de invierno (específicamente, el exceso de precipitación por el fenómeno de la niña), la pandemia del COVID-19 o alteraciones de orden público. Otros factores incluyen la nula o baja producción, falta de acompañamiento comercial, a que solo se comercializa con la asociación, o a que el número de clientes en la región es reducido. Dada la estrecha relación que hay entre las cuatro variables, es evidente que las afectaciones especialmente sobre productividad y acceso a mercados pueden limitar el crecimiento en ventas e ingresos de los agroempresarios.

H.1.10. La evaluación identificó posibles incrementos en productividad entre 2020 y 2021, con los agroempresarios apícolas y piscícolas reportando ventas totales, en 2021, por más de \$654 millones de pesos (COP), equivalente a USD \$164.273 aproximadamente.

Dadas las limitaciones sobre la información de ventas y productividad de los agroempresarios de la Alianza ABC, expuestas en los hallazgos transversales, no fue posible determinar la variación de estos dos indicadores entre 2020 y 2021. Para la productividad, tomando la información reportada por la Alianza en MONITOR para 2020 y 2021, hace posible inferir un posible aumento en productividad por parte de los agroempresarios piscícolas entre trimestres, como se ve en el Diagrama 14. Este Diagrama muestra un rendimiento promedio en el tercer trimestre (Q3) de 2020 de 1,25 kilogramos (kg) de carne de pescado por metro cuadrado (m²), mientras que en el primer trimestre (Q1) de 2021 fue de 1,96 kg/m² el rendimiento promedio, lo que significaría un incremento de 57 por ciento. No obstante, esta comparación no corresponde a información de los mismos trimestres para cada año o a promedios trimestrales obtenidos sobre la producción total acumulada de todo el año. Variaciones importantes en los rendimientos entre trimestres puede ocurrir por los ciclos de producción, por lo que fue necesario complementar estos datos de MONITOR con la información de la percepción de los piscicultores

encuestados (un valor igual a un 53,7 por ciento, como se muestra en el Diagrama 12) y la información cualitativa brindada en las entrevistas por los agroempresarios piscícolas.

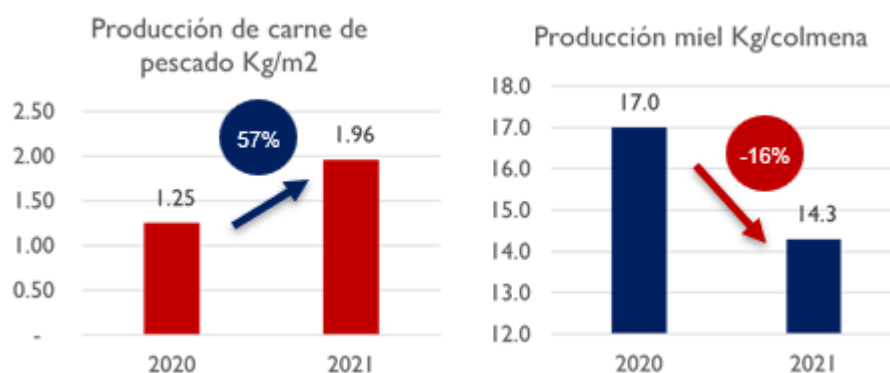


Diagrama 14. Reportes de rendimientos piscícola y apícola trimestral 2020 vs 2021.

*Nota: Los valores de 2020 hacen referencia al Q3 y los valores de 2021 al Q1

FUENTE: MONITOR 2021

Con respecto a la productividad en la cadena de valor apícola, como se ve en el Diagrama 14, la información de MONITOR para el Q3 de 2020 reportó rendimientos promedio de 17Kg de producción de miel por colmena y para el Q1 de 2021 fue de 14,3 Kg/colmena, es decir una reducción del 16 por ciento. Por otro lado, la información recolectada a través de la encuesta de la evaluación, reportada por 118 apicultores da cuenta de un rendimiento promedio de producción de miel de 17,8Kg/colmena, lo que podría significar un incremento de productividad de las UPA apícolas entre 2020 y 2021. Sin embargo, por las mismas razones expuestas para los piscicultores y, adicionalmente, a que la información de cada año corresponde a diferentes instrumentos, no se puede asegurar que haya habido incrementos, pero tampoco disminución, en la productividad apícola entre 2020 y 2021. No obstante, 61,5 por ciento de los apicultores encuestados percibieron un aumento de productividad en 2021 (Diagrama 13).

Ahora bien, a partir de información recolectada mediante la encuesta aplicada a agroempresarios 118 de 159 apicultores encuestados, es decir el 74 por ciento, reportaron para 2021, ventas totales por \$470,5 millones de pesos (Diagrama 15), lo que arroja un promedio por agroempresario de \$3.987.923 COP al año producto de la actividad apícola. De igual forma, 23 de 44 piscicultores encuestados, es decir el 52 por ciento, reportaron ventas totales de carne de pescado por \$183,6 millones de pesos, lo que da un promedio por agroempresario de \$7.985.022 COP al año.

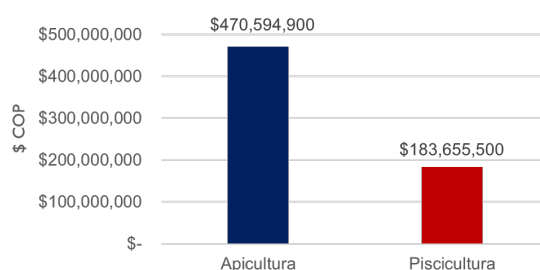


Diagrama 15. Información ventas totales de agroempresarios en 2021.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.1.11. En promedio, 30 por ciento de los ingresos de los agroempresarios proviene de actividades apícolas y piscícolas apoyadas por la Alianza ABC.

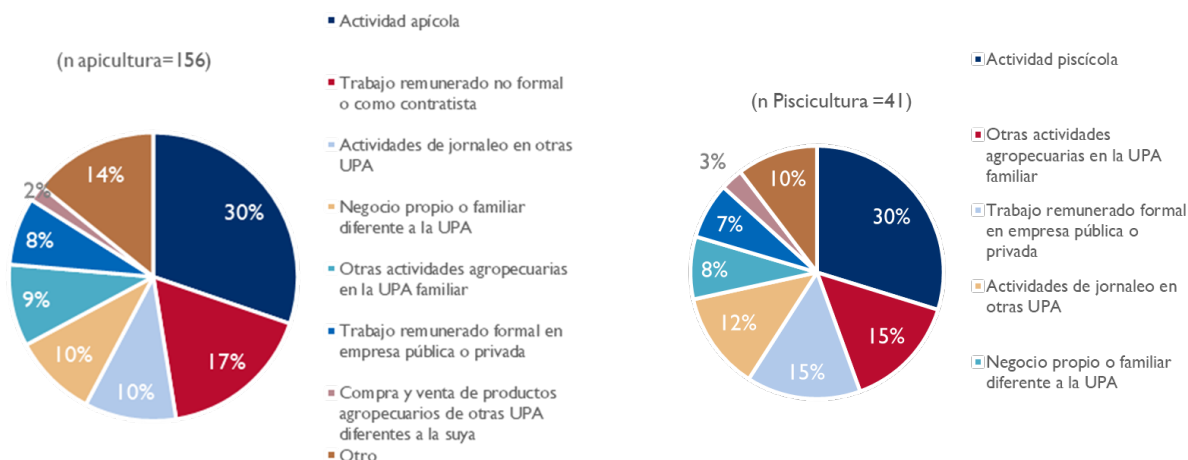


Diagrama 16. Participación de los ingresos del hogar de los agroempresarios por actividad.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Como se observa en el Diagrama 16, el ingreso de los agroempresarios participantes de la Alianza ABC, no depende exclusivamente de las actividades apícolas y piscícolas; al menos otras seis fuentes de ingresos fueron reportadas en la encuesta a participantes. Sin embargo, la apicultura y piscicultura con el 30 por ciento, sí son las actividades con mayor participación en los ingresos de los agroempresarios, seguidas, en el caso apícola, del trabajo remunerado no formal y el jornaleo en otras UPA con el 17 por ciento y diez por ciento respectivamente. Y en el caso piscícola las actividades que le siguen en participación son otras actividades agropecuarias en la UPA familiar con el 15 por ciento y el trabajo de jornaleo en otras UPA también con el 15 por ciento.

Lo que también queda evidenciado es que los ingresos de los agroempresarios participantes de la Alianza ABC, se derivan del desarrollo de actividades agropecuarias y rurales en un 51 por ciento para los apicultores y 60 por ciento para los piscicultores, incluidas estas actividades apoyadas por la Alianza, los ingresos restantes provienen de negocios propios y trabajo remunerado no agropecuarios. Este perfil económico, es consistente con el de los pequeños productores en zonas rurales, quienes deben buscar diferentes fuentes para ajustar un ingreso suficiente para su sostenimiento a partir de una o dos actividades productivas principales.

H.1.12. La percepción de los agroempresarios de aumentos en ventas y productividad está relacionada con las capacitaciones en manejo ambiental y la adopción de buenas prácticas propiciadas por la Alianza ABC.

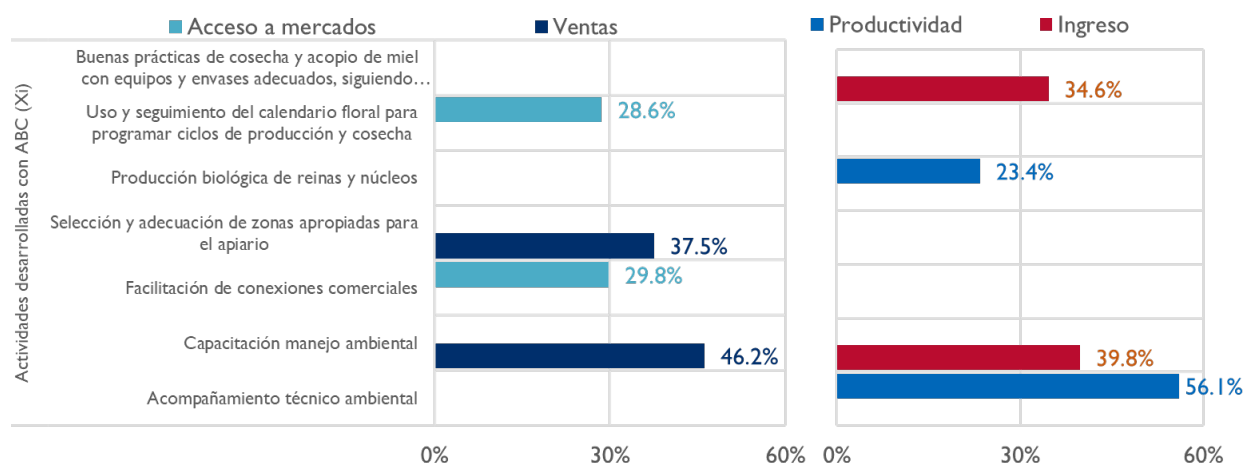


Diagrama 17. Análisis de probabilidad de prácticas que incrementan ventas, productividad, e ingreso en apicultura.

FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DE DATOS ENCUESTA A PARTICIPANTES

La evaluación utilizó modelos de probabilidad para identificar las actividades, promovidas a través del acompañamiento de la Alianza ABC, que tienen mayor probabilidad de generar incrementos en productividad, acceso a mercados, ventas e ingresos de los agroempresarios.²⁴ En el Diagrama 17 se observa que, en el caso apícola, la producción biológica de reinas y núcleos incrementan la probabilidad de que se den aumentos en la productividad de las UPA en un 23,4 por ciento y el acompañamiento técnico ambiental en un 56,1 por ciento. De igual manera, el uso y seguimiento del calendario floral para programar ciclos de cosecha y la facilitación de conexiones comerciales, incrementan la probabilidad de mejorar el acceso a mercados en 28,6 por ciento y 29,8 por ciento, respectivamente. Así mismo, la selección y adecuación de zonas apropiadas para el apiario y la capacitación en manejo ambiental aumentan la probabilidad de que se den incrementos en las ventas en un 37,5 por ciento y 46,2 por ciento, respectivamente. La capacitación en manejo ambiental también incrementa la probabilidad de incrementar los ingresos del apicultor en un 39,8 por ciento y las buenas prácticas de cosecha y acopio en un 34,6 por ciento.

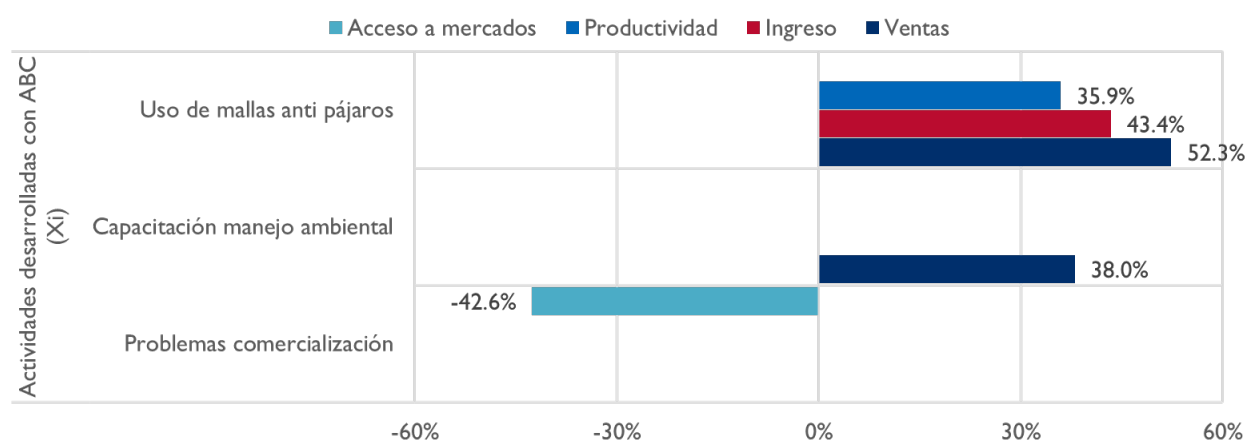


Diagrama 18. Análisis de probabilidad de prácticas que incrementan ventas, productividad, e ingreso en piscicultura.

FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DE DATOS ENCUESTA A PARTICIPANTES

²⁴ En el Anexo IV – metodología detallada, se explica el modelo de probabilidad PROBIT utilizado, página 95.

En el caso piscícola, el Diagrama 18 muestra que el uso de mallas anti pájaros es la actividad que mayor impacto parece tener en el mejoramiento de los agroempresarios pues incrementa la probabilidad de que se den aumentos en ventas en un 52,3 por ciento, en ingresos en 43,4 por ciento y en productividad en 35,9 por ciento. El modelo también arrojó que las problemáticas asociadas a la comercialización reducen en un 42,6 por ciento la probabilidad de que se tenga mejor acceso a mercados.

H.1.13. La productividad de las UPA se ha visto amenazada por factores ambientales como los excesos de precipitación y los efectos generados por la Pandemia del COVID-19.

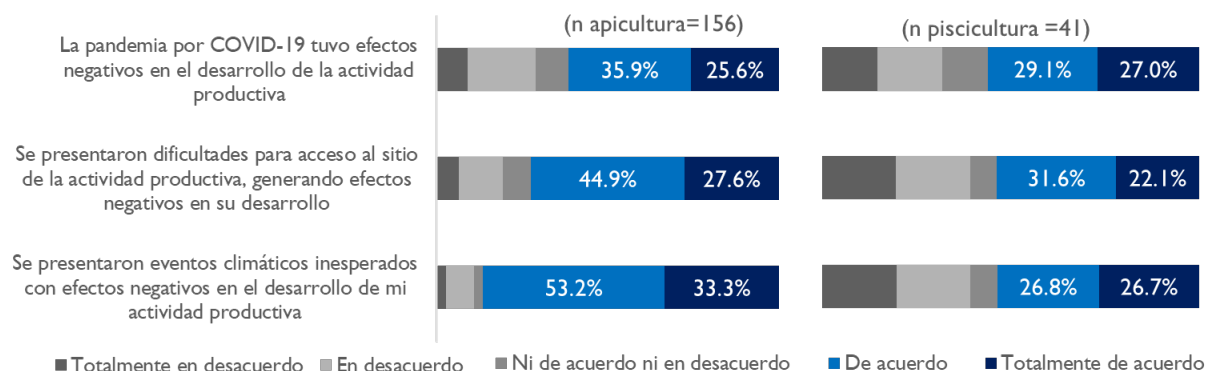


Diagrama 19. Factores externos que afectaron la actividad productiva en las UPA.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Como se observa en el Diagrama 13, 38,5 por ciento de los apicultores y el 46,3 por ciento de piscicultores encuestados manifestaron que su productividad no tuvo variaciones o que disminuyó durante el 2021. Sobre los factores que afectaron la productividad, el Diagrama 19 indica que el 86,5 por ciento de 156 apicultores y el 53,5 por ciento de 41 piscicultores están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que una de las razones está principalmente relacionada con efectos negativos ocasionados por las condiciones climáticas que se presentaron en 2021. En este periodo gran parte del país sufrió anomalías en la precipitación con exceso entre el 30 por ciento y 60 por ciento frente a los históricos de años anteriores.²⁵ Por ejemplo, en agosto de 2021 el IDEAM reportó incrementos de las lluvias en el territorio nacional, destacando excesos de lluvia en comparación con la climatología de referencia (1981-2010), resaltando la región Andina incluyendo el suroccidente de Antioquia, aunque la zona del Bajo Cauca antioqueño también se vio afectada en la zona nororiental. En otro ejemplo, el Diagrama 20 muestra en julio de 2021 acumulados de lluvias significativos, en el sur de Bolívar, en la Orinoquia, la Amazonía y el departamento de Antioquia, este último con especial énfasis en la región del Bajo Cauca.

Al realizar el traslape de la ubicación de las UPA apícolas y piscícolas, beneficiarias de ABC, sobre el mapa de los promedios anuales de precipitación de 2021 para los municipios que conforman la región del Bajo Cauca Antioqueño, se encuentra que estas afrontaron durante ese año precipitaciones entre los 2.500 mm a 3.500 mm, como se ve en el Diagrama 21. Este mapa muestra incidencias en gran parte de las UPA apícolas que técnicamente soportan mayores impactos que las piscícolas pues en época lluviosa

²⁵ IDEAM Boletín Agroclimático Nacional septiembre 2021 <http://ideam.gov.co/documents/21021/113436056/Boletin+Agroclim+porcentajeC3+porcentajeAl+tico+Nacional+-+Septiembre+2021.pdf/371f30f0-4c1b-4922-9075-a7f5921652fa?version=1.0>

baja la productividad de las abejas y, además, no es posible cosechar la miel, lo cual explica la mayor proporción de apicultores que señalan el clima como un factor que afecto su actividad productiva.

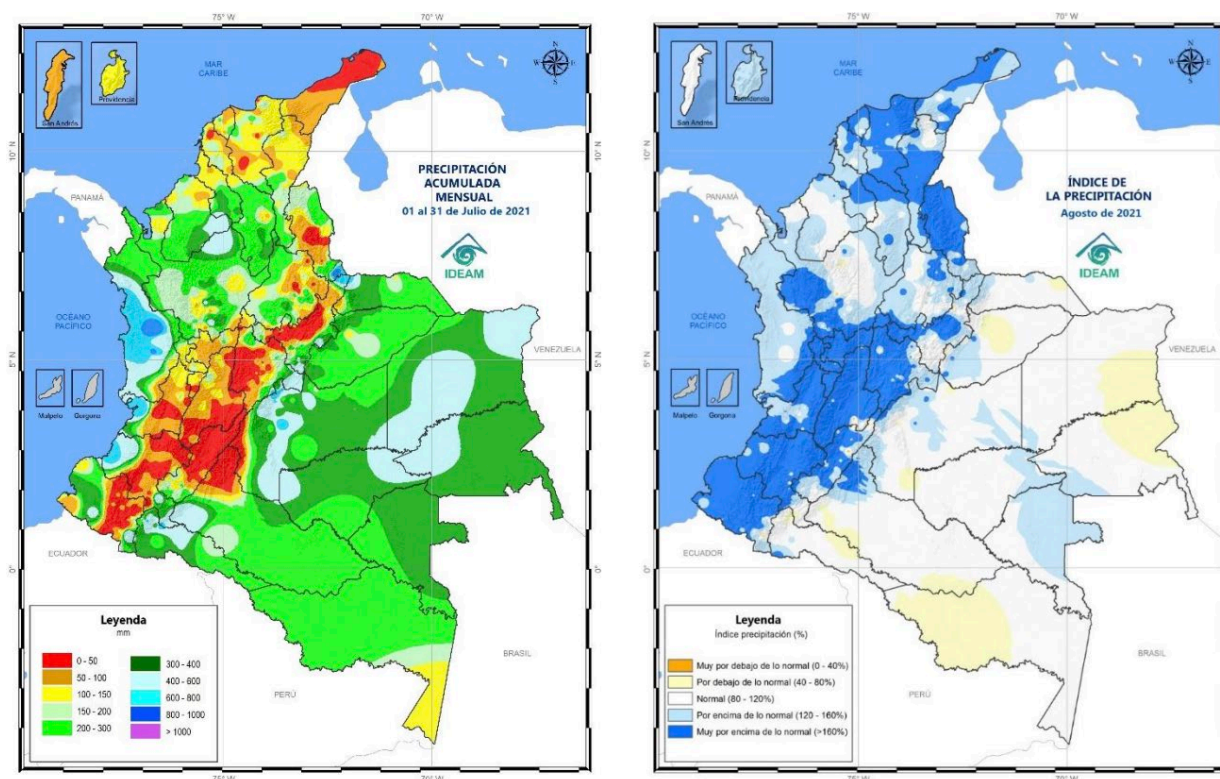
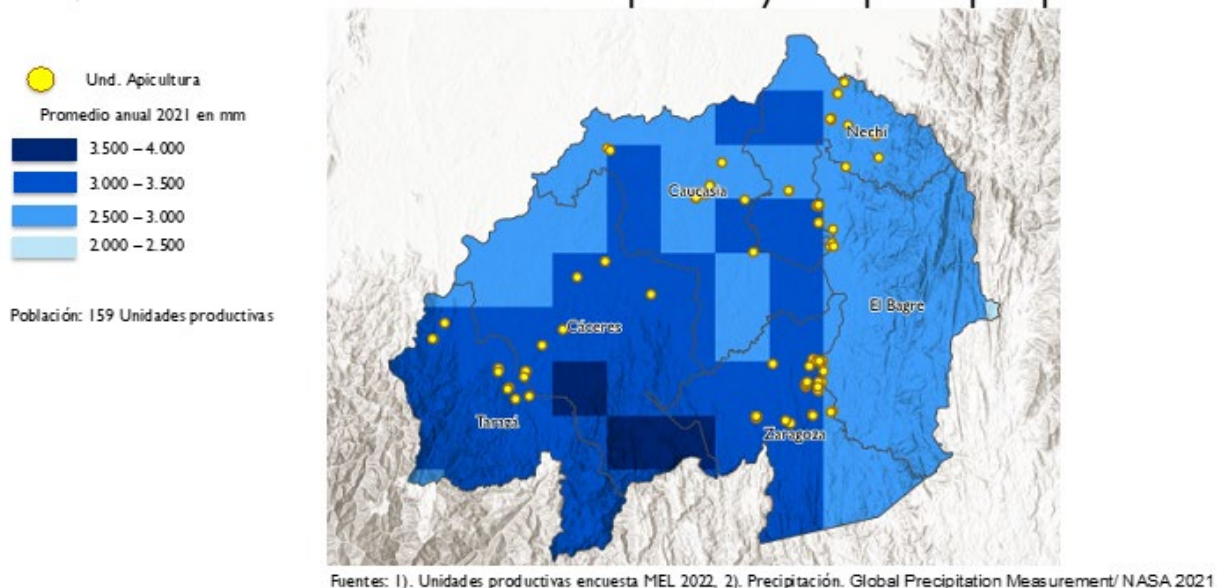


Diagrama 20. Precipitación en Colombia a Agosto de 2021.

FUENTE: IDEAM – BOLETÍN AGROCLIMÁTICO NACIONAL, SEPTIEMBRE DE 2021

Así mismo, otras de las causas que perciben los agroempresarios que afectaron negativamente la productividad tienen que ver en un 72,5 por ciento entre apicultores y 53,7 por ciento entre piscicultores con dificultades de acceso a sus UPA (ver Diagrama 19), lo que para muchas UPA también está relacionado con factores climáticos, pues muchas vías terciarias son intransitables en época lluviosa, como lo comprobó el equipo de evaluación en sus visitas. Con respecto al efecto negativo del COVID-19 sobre la actividad productiva, las percepciones de apicultores y piscicultores es más pareja pues el 61,5 por ciento y el 56,1 por ciento, respectivamente, estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con este hecho (ver Diagrama 19).

Cantidad de Unidades Productivas de Apicultura y traslape con precipitación.



Cantidad de Unidades Productivas de Piscicultura y traslape con precipitación.

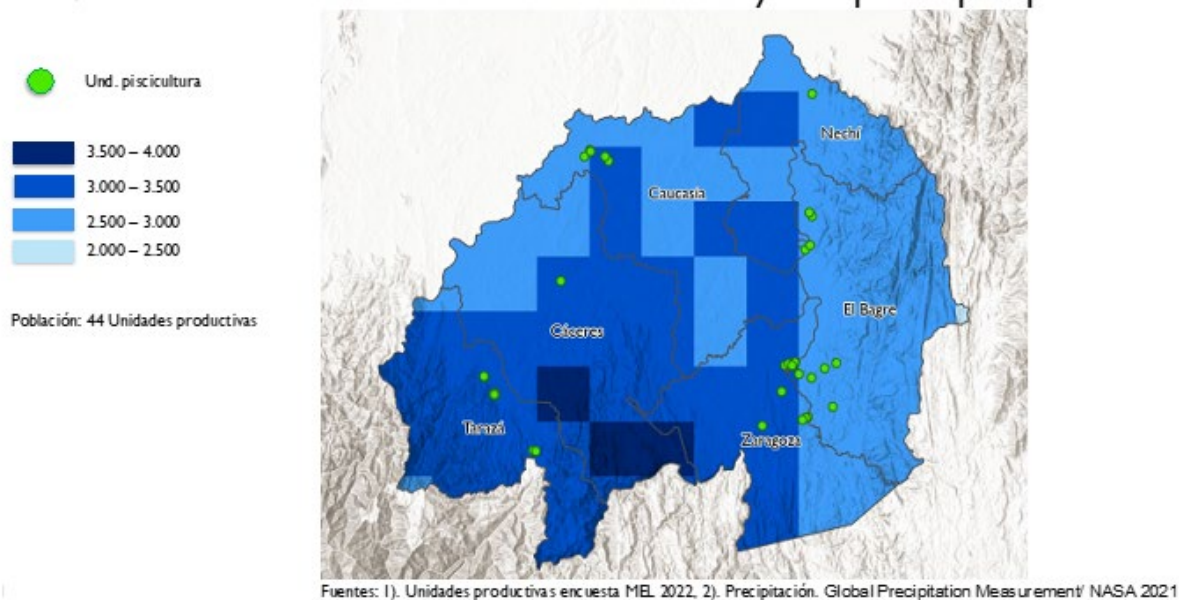


Diagrama 21. Ubicación UPA vs índice precipitaciones 2021.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA – EQUIPO GIS

H.1.14. La alianza ABC ha ayudado a los agroempresarios apícolas y piscícolas a superar algunos problemas asociados a la comercialización, pero persisten dificultades relacionadas principalmente con los tiempos de pago, permisos y licencias y la logística de acopio y transporte.

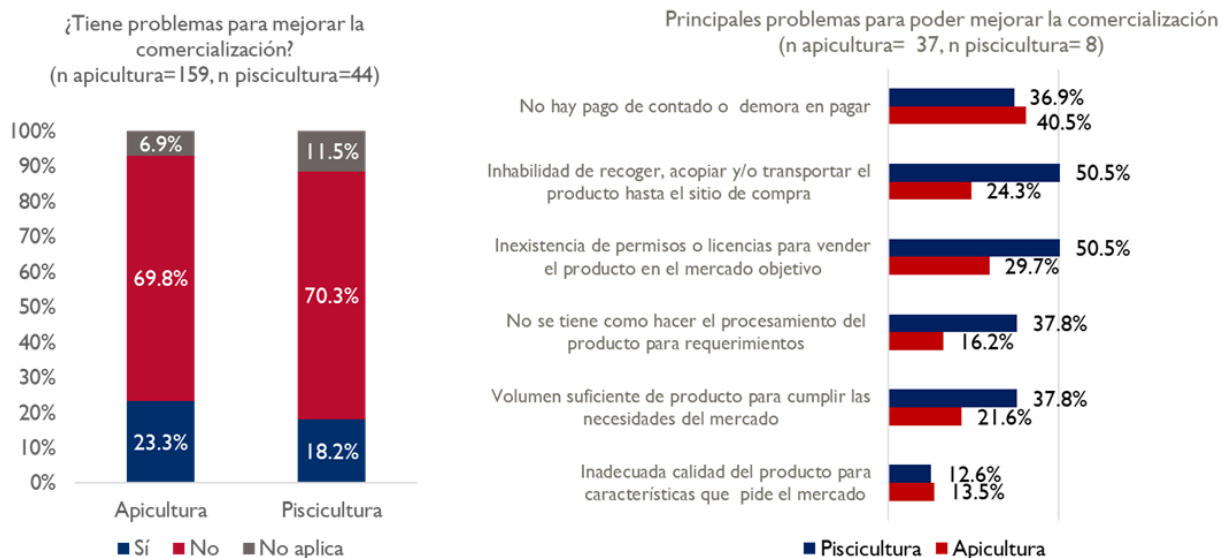


Diagrama 22. Principales problemas para mejorar la comercialización.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

El 69,8 por ciento de 159 apicultores y el 70,3 por ciento de 44 apicultores encuestados manifestaron no tener problemas asociados a la *comercialización* (Diagrama 22). Sin embargo, a pesar de las acciones promovidas por la Alianza ABC para el desarrollo de conexiones comerciales como los comités de gestores comerciales, la participación en ruedas de negocio y ferias comerciales, el semillero y el MBA Agro; se presenta un porcentaje significativo de agroempresarios, 23,3 por ciento apícolas y 18,2 piscícolas, que manifiestan tener dificultades para mejorar su comercialización, lo cual también se ve en el Diagrama 18 en donde el modelo de probabilidad señala que las problemáticas asociadas a la comercialización de los piscicultores están reduciendo la probabilidad de lograr mejor acceso a mercados.

Ahora bien, al indagar a los agroempresarios sobre cuáles consideran que son esos problemas asociados a la comercialización, se encuentra que para el caso apícola el principal, con un 40,5 por ciento, es el no pago de contado o la demora en los pagos por parte de los clientes, y es entendible ya que sin duda esto afecta el flujo de caja, reduciendo la oportunidad en la disponibilidad de capital de trabajo para el mantenimiento, o la disponibilidad de recursos para inversión, en sus agronegocios. También resaltan, aunque en menor porcentaje, los permisos y licencias para vender al producto (29,7 por ciento) y problemas logísticos de recolección, acopio y transporte (24,3 por ciento).

En el caso piscícola los agroempresarios que manifestaron tener problemas para mejorar su *comercialización*, expresan que principalmente son las bajas capacidades de acopio y transporte, y el no contar con permisos y licencias, con 50,5 por ciento cada uno. Aunque también con el 36,9 por ciento consideran que el no pago de contado o las demoras en los pagos son uno de los principales problemas.

H.1.15. La comercialización apícola es predominantemente colectiva pues aproximadamente el 70 por ciento de las UPA destinan al menos una parte de su producción a un esquema de comercialización asociativa, en contraste con el caso piscícola donde no es más del 40 por ciento.

La encuesta a los agroempresarios arrojó, como se ve en el Diagrama 23, que el principal canal de comercialización de la producción apícola es a través de las asociaciones, ya que el 46 por ciento de 156 apicultores manifestaron que toda o más de la mitad de su producción se entrega a la asociación para su acopio y comercialización y un 70 por ciento dedican al menos una parte. En el caso piscícola la situación es contraria ya que el 60 por ciento de 41 piscicultores manifiestan que su comercialización la realizan de forma individual y tan solo el tres por ciento destina toda su producción al acopio y venta asociativa.

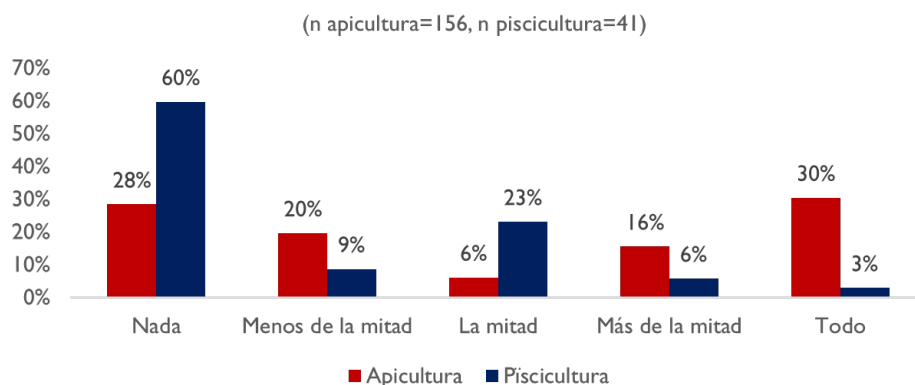


Diagrama 23. Dedicación de la venta total de producto de la UPA al acopio y venta asociativa.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Varios de los piscicultores entrevistados dijeron tener compradores individuales cerca de su predio o tener acceso a mercados locales en donde podían vender directamente su producción, sin incurrir en mayores gastos logísticos, como lo expresa este testimonio: “*Yo tengo varios clientes, **tengo el cliente directo**, yo vendo, yo no tengo aliado comercial, como le dije, vendo directo, que es la mejor venta que hay, **yo saco el pescado del estanque, lo peso y al cliente**”* (Piscicultor, Nechi). Adicionalmente, es importante tener en cuenta que en la última década la cadena apícola y sus asociaciones han venido siendo intervenidos, en el Bajo Cauca por otros programas de USAID lo que supondría, para esta, un mayor desarrollo de la comercialización colectiva, que el de la cadena piscícola. Además, como fue expuesto en el hallazgo H.I.14., para los piscicultores el principal problema para mejorar la comercialización es la baja capacidad de acopio y transporte por tratarse de un producto altamente perecedero que requiere cadena de frío, además de los permisos de autoridades pesqueras y ambientales, lo que afecta sus posibilidades de comercialización colectiva a través de las asociaciones.

H.I.16. El aislamiento geográfico en el caso piscícola y la falta de financiamiento y la falta de equipos apropiados para la extracción y procesamiento de miel en el caso apícola, reducen la probabilidad de incrementar ingresos de las UPA acompañadas por la Alianza ABC.

El análisis de probabilidad arrojó que el aislamiento geográfico de las UPA piscícolas (la magnitud de las distancias de estas a los centros poblados, el grado de dispersión entre estas y las dificultades de acceso), es un factor que en reduce en 41,2 por ciento la probabilidad de generar incrementos en los ingresos de los piscicultores (Diagrama 24).

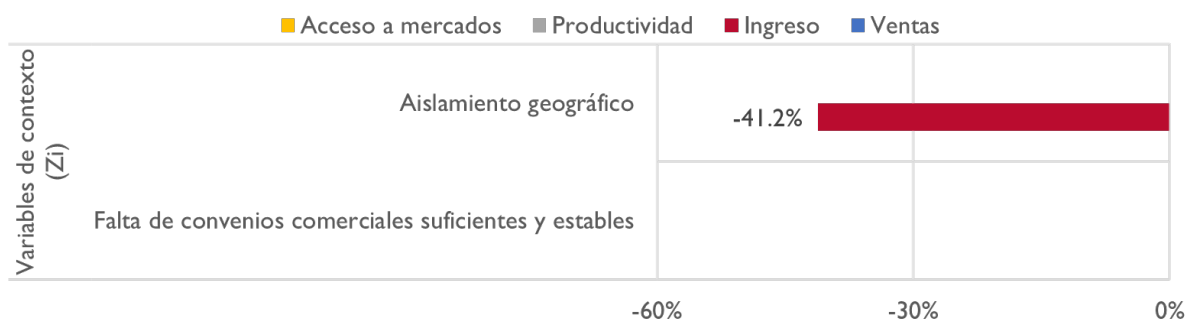


Diagrama 24. Análisis de probabilidad de variables que reducen ventas, productividad e ingreso en piscicultura.

FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DE DATOS ENCUESTA A PARTICIPANTES

En el caso apícola, presentado en el Diagrama 25, el análisis da como resultado que, de las variables de contexto, la falta de equipos para extracción y procesamiento de la miel y la falta de financiamiento reducen la probabilidad de aumentar los ingresos de los apicultores en un 22,5 por ciento y en un 16,9 por ciento respectivamente. De la misma forma, la variable relacionada con problemas ambientales y climáticos reduce la probabilidad de obtener incrementos en productividad en un 37,5 por ciento y de ventas en un 23,7 por ciento, lo que es consecuente con lo evidenciado en los hallazgos H.I.9. y H.I.12.

Con respecto a las variables relacionadas con actividades desarrolladas por la Alianza ABC, el análisis señala que las dificultades en los registros de producción de los agroempresarios apícolas reducen en un 23,2 por ciento la probabilidad de mejorar los ingresos y en un 13,5 por ciento de lograr aumentos en ventas. Este hallazgo muestra la importancia que tiene el manejo agroempresarial de las actividades productivas para el mejoramiento de sus resultados económicos.

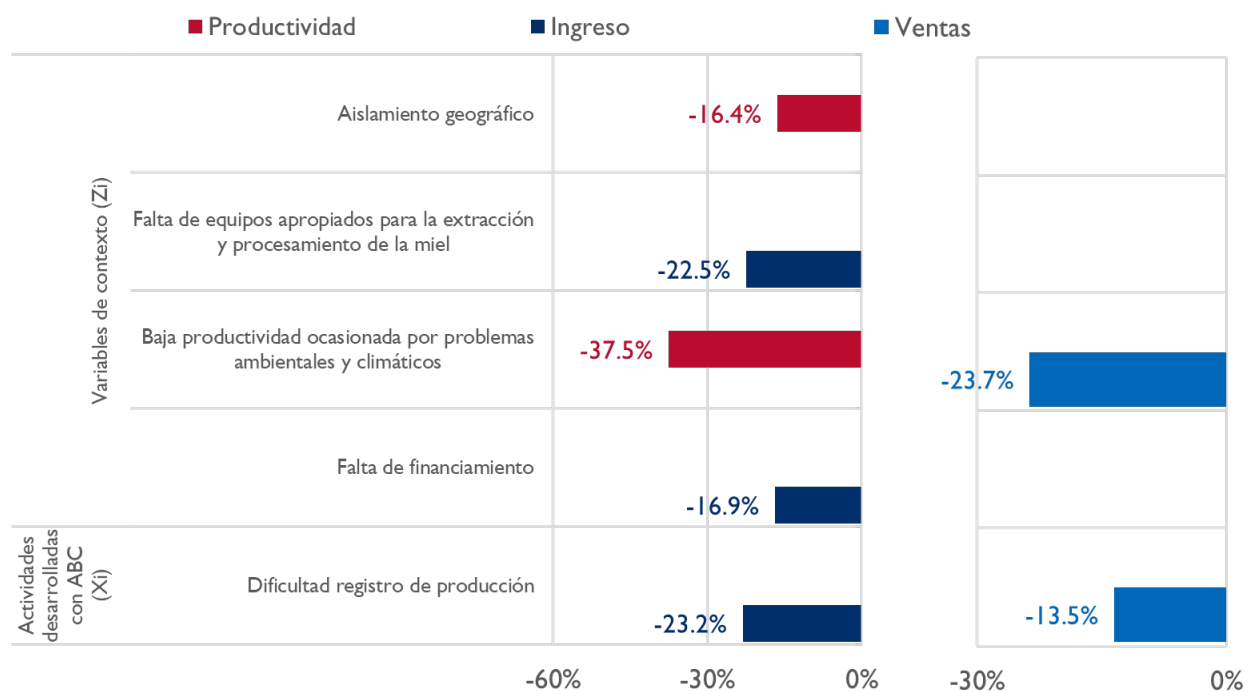


Diagrama 25. Análisis de probabilidad de variables que reducen ventas, productividad e ingresos en apicultura.

FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DE DATOS ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.I.17. La producción de las unidades apícolas y piscícolas, tanto de forma individual como asociativa, está principalmente dirigida a atender el mercado de la región del Bajo Cauca Antioqueño a través del canal de venta directa a consumidor final y a negocios minoristas locales.

En el 2021 ¿qué porcentaje representó cada tipo de cliente en el total de sus ventas? (n=54)



Diagrama 26. Participación de las ventas de las asociaciones por tipo de cliente.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

La encuesta permitió evidenciar que las asociaciones apícolas y piscícolas participan casi exclusivamente en el mercado local y regional, ya que, como se ve en el Diagrama 26, sus ventas están dirigidas en un 88 por ciento a clientes de la región especialmente ventas directas a consumidor final local en un 41 por ciento y a negocios minoristas locales o de otros municipios de la región en un 18 por ciento. Esta situación también fue corroborada mediante las entrevistas a los líderes de asociaciones encontrándose testimonios como este, del líder de una asociación apícola de Taraza que tiene punto de venta:

Aunque siempre viene gentecita por ahí, si nos ponemos a mirar, porque es que los revendedores, los que nos compran a nosotros para Tarazá, pues sí se vende bastante porque una sola persona a veces se lleva 30 kilos y nosotros para vender 30 kilos pues a veces llevamos tres días, no es que sea más, sino que de pronto es más constante la... ..se vende más al por mayor, nosotros al por mayor ahorita mismo estamos surtiendo casi cinco clientes, y esos cinco clientes se llevan de a 30 kilos semanal y al menudeo en la asociación se están dejando aproximadamente 100 kilos semanal.

H.I.18. Una tercera parte de los líderes de las asociaciones percibió aumentos en las ventas de sus organizaciones en el marco del acompañamiento por parte de la Alianza ABC.

Como está evidenciado en los hallazgos H.I.9., H.I.12. y H.I.14., y a pesar de los esfuerzos y acciones logradas por ABC para mejorar las capacidades comerciales y el acceso a mercados; la comercialización, especialmente la de las asociaciones, sigue siendo un reto para las cadenas apícola y piscícola del Bajo Cauca. El desarrollo de capacidades de comercialización colectiva está aún en un proceso de fortalecimiento organizacional y de acompañamiento a las asociaciones y a sus miembros, que permita la consolidación de oferta de manera efectiva y con el cumplimiento de requisitos de mercado. Los actores reconocen estos desafíos, como lo menciona un especialista de ABC

A veces se han perdido negociaciones porque las asociaciones no conocen lo que cada asociado produce en su apiario. No sé... lograron una negociación de dos toneladas mensuales, y

como no saben lo que producen cada asociado, pues no tienen con qué responder...
(Enlace Territorial, Caucasia)

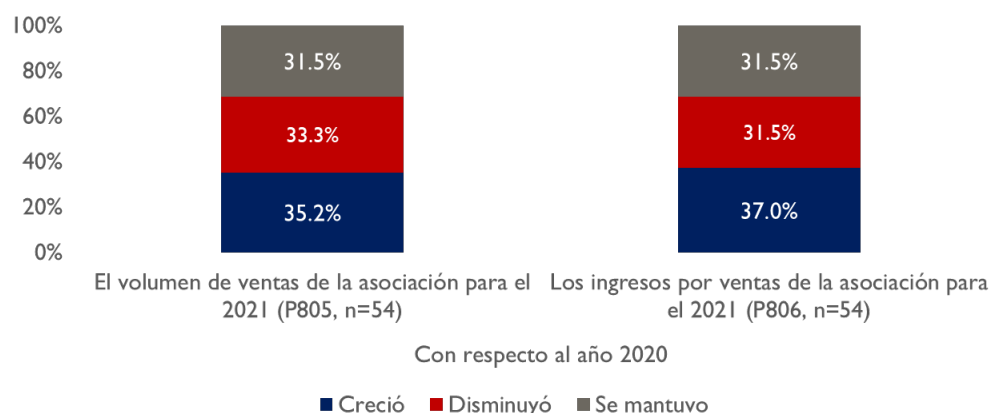


Diagrama 27. Percepción del cambio en volumen e ingresos por ventas de las asociaciones en 2021.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Es así como en la encuesta realizada a los líderes participantes del MBA Agro, el 33,3 por ciento de los encuestados percibió una disminución en el volumen de ventas y el 31,5 por ciento percibió disminución en los ingresos por ventas, como se muestra en el Diagrama 27. Seguramente estas disminuciones pueden ser explicadas en parte por lo visto en el hallazgo H.I.13. con relación a los efectos sobre la productividad provocados por la situación climática de excesos de precipitación que se presentaron en la zona durante 2021 o los generados por la Pandemia que redujeron la movilidad y afectaron la dinámica de oferta y demanda de productos. Sin embargo, también en porcentajes ligeramente mayores, de 35,2 por ciento y 37 por ciento de los encuestados percibieron aumentos en el volumen de ventas y en los ingresos por ventas respectivamente, lo que demuestra que las acciones de fortalecimiento comercial, promovidas por ABC a nivel asociativo, por lo menos para una tercera parte de los líderes encuestados, significaron mejoramientos de las capacidades comerciales que les permitieron afrontar positivamente momentos de crisis como los presentados.

H.I.19. El fortalecimiento organizacional ha generado que las asociaciones quieran desarrollar sus propios canales de agregación de valor y comercialización, pero no con una visión de cadena regional que aproveche iniciativas de integración previas.

La Alianza ABC, a través del MBA Agro y del acompañamiento empresarial y asociativo, ha contribuido al desarrollo organizacional de las asociaciones las cuales sin duda han mejorado las dinámicas de relacionamiento con sus asociados, así como, su capacidad de planeación y gestión. Sin embargo, este fortalecimiento asociativo ha sido enfocado de manera particular para cada asociación y si bien en uno de los últimos informes de ejecución, por parte de La Alianza, ya se da cuenta de algunas acciones de articulación para abordar en parte la situación planteada en este hallazgo; también es cierto que no se evidencia, hasta el momento, una estrategia específica para promover la integración comercial con enfoque regional a través de la cual, las asociaciones y otros actores planteen una visión de cadena conjunta de manera que se sumen esfuerzos y se desarrollen capacidades. Por ejemplo, existe en la cadena apícola lo que podría ser una desarticulación entre los actores que la conforman y por consiguiente no se aprovechan iniciativas previas de integración comercial, que se han promovido en el

territorio, como lo plantea un representante de una de las principales empresas de comercialización de productos apícolas de la región

*Creo que el APP de los programas de USAID que se está trabajando en la actualidad y que está dejando trabajar conforme en realidad se quiere, es el APP, porque **lo importante de esto es que los programas no sobrepasen las organizaciones que ya llevan un proceso** y que saben cuáles son las debilidades y las falencias de todo el proceso. **Entonces cuando llegan a intervenir, se pasan esas organizaciones y empiezan a hacer actividades alternas y nos están dejando por fuera a las organizaciones que llevaban un proceso y que sabemos cuál es la diferencia. Es lo que dice ella, hoy el factor está en que ese productor se sensibilice que hay una empresa en la zona y que puede tener miles de beneficios, pero a través de un conocimiento y fortalecimiento.** (Representante Empresa Regional, El Bagre).*

Según se pudo conocer a través de las entrevistas a líderes de las asociaciones, es que, en parte la situación de que cada asociación quiera avanzar en su propia gestión comercial, sin pensar en la integración, podría estar motivada por conflictos en la negociación de los precios de compra con actores comerciales reconocidos en la región, como lo expresa un líder de una asociación apícola de El Bagre

*Se han dado muchos avances porque también nosotros a través de eso **negociamos con Campo Dulce porque ellos venían pagándonos muy poquito**, entonces **nosotros les dijimos**, bueno, entonces venga, a través de lo que estamos haciendo, vamos a negociar la miel con ustedes, **vamos a negociar a ver cómo es que nos van a pagar** porque si no nos van a pagar un precio que nosotros veamos, que **no nos suben precio, hace tres a cuatro años** que no nos suben precio, **entonces a nosotros nos toca buscar otro lado** porque tampoco podemos estar siempre, **aunque sea una organización de nosotros, una empresa de nosotros, tampoco podemos poner, como dicen popularmente, la cabeza.***

CONCLUSIONES

C.1.1. Los agroempresarios y sus respectivas asociaciones, se mostraron satisfechos con las acciones implementadas por la Alianza ABC, generado entre estos positivos aprendizajes y perspectivas de futuro, respecto del mejoramiento productivo y comercial de sus UPA y, por consiguiente, de sus ingresos; a pesar de esto, todavía hace falta terminar de consolidar los resultados hasta ahora logrados. (Hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5).

C.1.2. A pesar de la satisfacción y adopción general de las enseñanzas técnico-productivas brindadas por la asistencia técnica, los agroempresarios identificaron dificultades en cuanto a la frecuencia y permanencia de las visitas de los técnicos a las UPA. Esto es un punto clave a mejorar. (Hallazgos 1.6, 1.7 y 1.8).

C.1.3. Aunque la apicultura y la piscicultura no son la actividad económica principal de muchos agroempresarios, la Alianza ABC fue efectiva para generar aumentos en las ventas, los ingresos y la productividad y por ello estos ven potencial y tienen deseos de crecimiento en estas actividades que son una alternativa efectiva para promover el desarrollo agroempresarial y la generación de ingresos. (Hallazgos 1.9, 1.10 y 1.11).

C.1.4. Para los agroempresarios, a pesar de haberse visto afectados por condiciones climáticas y la pandemia que afectan la actividad productiva, la adopción de prácticas ha impedido que el impacto de fenómenos como las altas precipitaciones haya sido mayor, manteniéndose una percepción positiva para lograr mejoras en productividad. (Hallazgos 1.12 y 1.13).

C.1.5. No obstante, los resultados positivos frente a los aumentos en productividad, ventas e ingresos, la comercialización, tanto individual como asociativa, sigue presentando dificultades que escapan de la gobernabilidad de los agroempresario de forma individual, que más bien son de abordaje colectivo e interinstitucional desde una visión de cadena regional. (Hallazgos 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18 y 1.19).

RECOMENDACIONES

R.1.1. Promover la estructuración de un esquema territorial de prestación de servicios de extensión agropecuaria a las cadenas apícola y piscícola en la región del Bajo Cauca que recoja los aprendizajes de la Alianza ABC para dar continuidad al acompañamiento técnico con enfoque empresarial después de finalizado el Programa. (Conclusión 1.1).

R.1.2. Continuar la implementación de ajustes al esquema de acompañamiento técnico productivo que permita mayor frecuencia y sostenibilidad de este en el tiempo, así como el reforzamiento del acompañamiento para el mantenimiento actualizado de registros. (Conclusión 1.2).

R.1.3. Mantener, en el desarrollo de futuras iniciativas de intervención con cadenas productivas AGRO, el enfoque de acompañamiento técnico hacia el mejoramiento de la productividad de las UPA y el fortalecimiento de las capacidades socioempresariales de las asociaciones. (Conclusión 1.3).

R.1.4. Hacer la transferencia metodológica a los entes territoriales de la región de los procesos, instrumentos y buenas prácticas implementadas por la alianza ABC, para gestionar su aplicación en los procesos de consolidación territorial de cadenas agropecuarias y fortalecer la capacidad instalada en la región. (Conclusiones 1.1, 1.4 y 1.5)

R.1.5. Continuar avanzando, como lo vienen haciendo, en la articulación interinstitucional con entidades territoriales y nacionales y con otros proyectos, promoviendo el diseño y desarrollo de una estrategia de integración con visión territorial enfocada a fortalecer y consolidar la comercialización agroempresarial asociativa, para garantizar el desarrollo productivo y comercial de las cadenas priorizadas. (Conclusión 1.5).

PREGUNTA 2: ¿QUÉ TAN EFECTIVO HA SIDO EL MODELO ABC PARA EMPODERAR A LAS ASOCIACIONES Y AGROEMPRESARIOS?

HALLAZGOS

H.2.1. A partir de su participación en la Alianza ABC, el 78 por ciento de agroempresarios apícolas y el 43 por ciento de piscícolas han invertido en nuevas colmenas y estanques con sus propios recursos, lo que muestra un empoderamiento sobre su agronegocio.

La encuesta realizada a agroempresarios apícolas y piscícolas arrojó que 122 apicultores implementaron, con sus propios recursos, entre 1 y 80 nuevas colmenas, para un total de 1.601 y un promedio de 13 nuevas colmenas por apicultor. Así mismo, 18 piscicultores implementaron, con sus propios recursos, entre uno (1) y cinco (5) nuevos estanques, para un total de 40 y un promedio de dos (2) nuevos

estanques por piscicultor, como se aprecia en el Diagrama 28. Esto evidencia el interés de los agroempresarios por impulsar el crecimiento y desarrollo de sus agronegocios y es consecuente con las expectativas positivas de futuro que se veían en el hallazgo H.1.4. En general, los proyectos de fomento a la producción suelen entregar unidades productivas subsidiadas a sus participantes, lo que no es el caso para la Alianza ABC, por este motivo, el que los participantes hayan invertido sus propios recursos en nuevas unidades productivas es un indicio de empoderamiento con respecto a sus agronegocios.

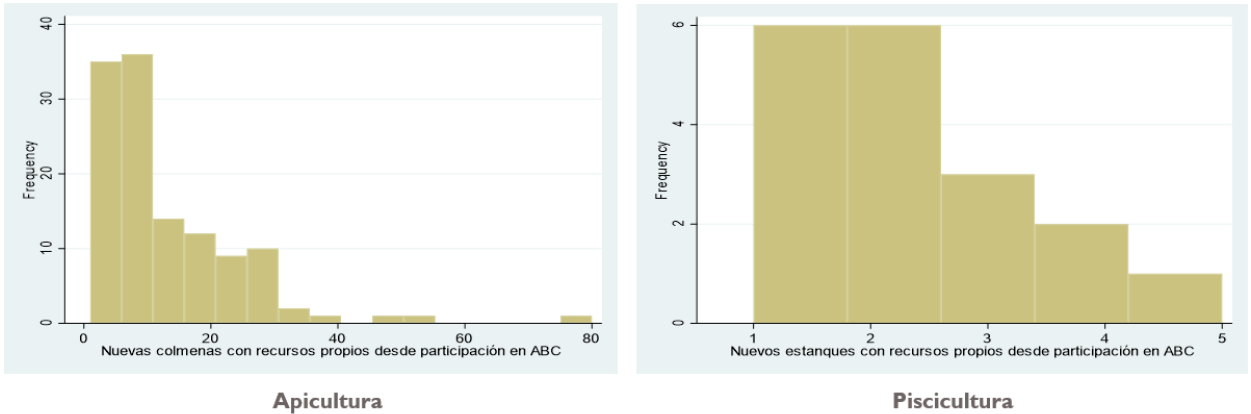


Diagrama 28. Nuevas colmenas y estanques establecidos por los agroempresarios con sus propios recursos.

FUENTE: CÁLCULOS PROPIOS A PARTIR DE DATOS ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.2.2. Los agroempresarios muestran disposición a adoptar la planeación como una herramienta para mejorar sus procesos productivos y comerciales (calendario floral, siembras escalonadas).

En el Diagrama 29 se evidencia como la Alianza ABC fue efectiva para promover la adopción de buenas prácticas por parte de los agroempresarios, allí se muestra la disposición e interés de estos por mejorar el manejo y la planeación productiva de sus agronegocios, lo que sin duda es un indicador de empoderamiento. Prácticas como el uso y seguimiento del calendario floral pasaron de ser realizadas por un 26,9 por ciento de los apicultores a un 89,2 por ciento y en el caso piscícola, la cosecha de peces según requerimientos del mercado en cuanto a talla y peso pasó de ser realizada por el 49 por ciento de los piscicultores a un 88,7 por ciento. Las entrevistas en campo respaldan estos hallazgos, pues en ellas los agroempresarios se mostraron entusiastas con respecto a las nuevas técnicas productivas puestas en práctica para mejorar la planeación de sus agronegocios, como lo manifestó un piscicultor en Tarazá: “...y ahorita nos tienen en **una parte muy importante que es la de la siembra escalonada**. Entonces, ¿qué nos garantiza eso? Que nosotros **vamos a tener pescado todo el tiempo para comercializar**, esa es una parte importantísima, ya incluso la habíamos pensado, pero no la habíamos visionado como no las enseñó Avancemos Bajo Cauca.”

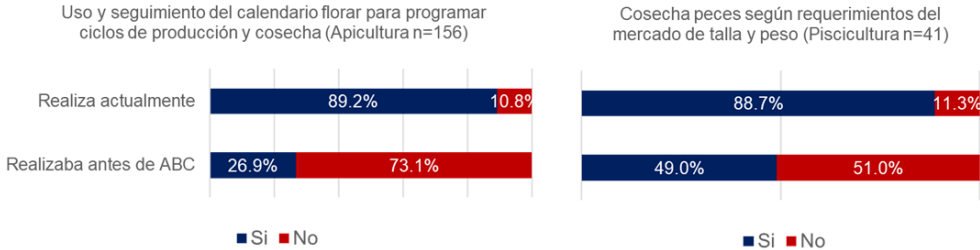


Diagrama 29. Adopción de prácticas de planeación productiva y comercial.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.2.3. Los agroempresarios apícolas y piscícolas manifiestan tener, gracias a su participación en la Alianza ABC, mayor visión de largo plazo y liderazgo para continuar autónomamente sus agronegocios, aun si la alianza no continuara.

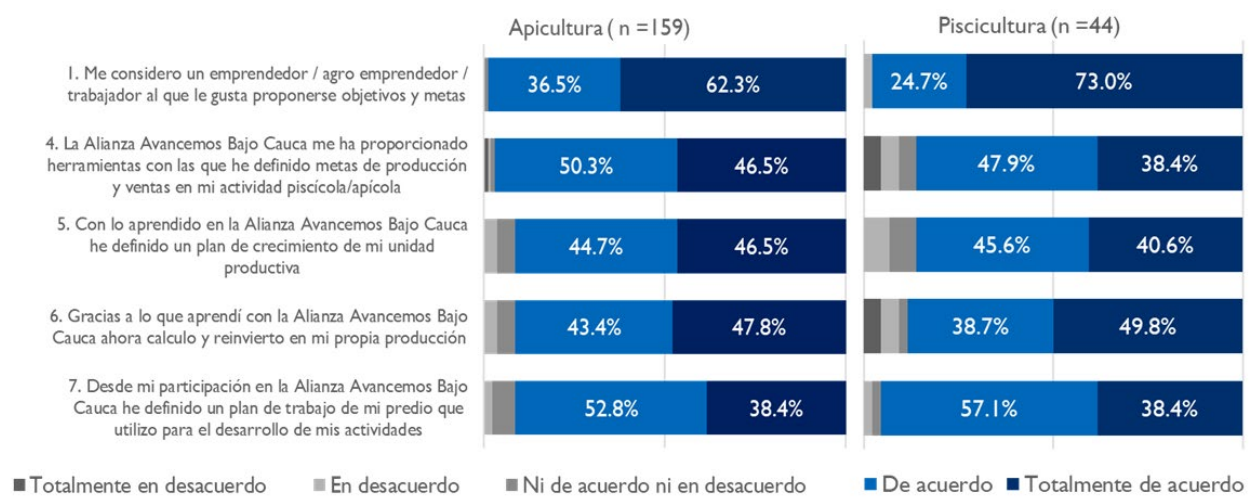


Diagrama 30. Percepción de los efectos de la Alianza ABC en la visión agroempresarial.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

En el Diagrama 30 se observa que el 96,8 por ciento de 159 apicultores y el 86,3 por ciento de 44 piscicultores están de acuerdo o totalmente de acuerdo, en que la Alianza ABC les proporcionaron herramientas con las que definieron metas de producción y ventas y planes de trabajo para sus agronegocios. También en un 91,2 por ciento y 86,2 por ciento los apicultores y piscicultores, respectivamente, manifiestan haber definido un plan de crecimiento; y en un 91,2 por ciento y 88,5 por ciento manifiestan estar reinvertiendo en su agronegocio. Este tipo de pensamiento da muestras de una visión que va más allá del día a día y que se plantean un panorama futuro, lo que es infrecuente entre los pequeños productores agropecuarios en general, lo que parece dar muestras de empoderamiento y autonomía por parte de los agroempresarios participantes de la Alianza ABC.

H.2.4. La motivación de los agroempresarios de ingresar a la Alianza ABC no dependió de la entrega de insumos o establecimiento de UPA, si no que se centró en mejorar el conocimiento, las prácticas productivas, sus ingresos y la calidad de vida de sus hogares.

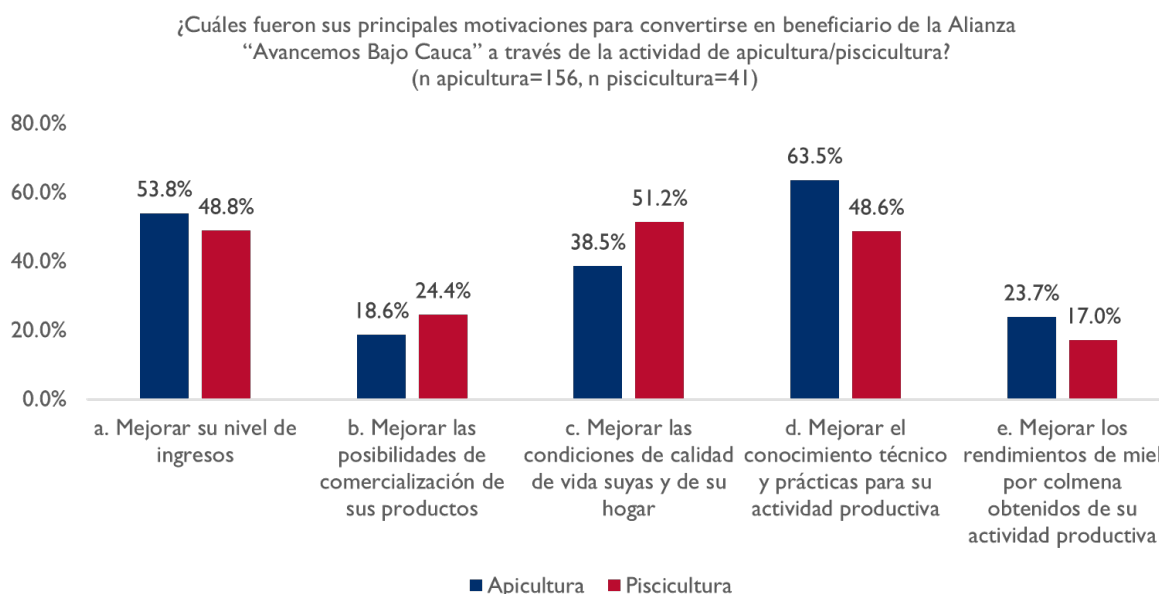


Diagrama 31. Motivaciones para convertirse en participante de la Alianza ABC.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

El modelo de intervención propuesto por la Alianza ABC no se basó en la entrega de insumos o la implementación de unidades productivas subsidiadas a los participantes. Esta situación propició que la vinculación de los agroempresarios a unirse a ABC estuviera motivada por otras causas. Como se ve en el Diagrama 31, el 63,5 por ciento de 156 apicultores se vincularon para mejorar su conocimiento técnico y prácticas productivas, mientras que la motivación predominante entre los piscicultores fue la de mejorar la calidad de vida propia y las de su hogar con el 51,2 por ciento de 41 piscicultores. Otra de las razones principales que motivaron a los agroempresarios apícolas y piscícolas fue el mejorar su nivel de ingresos con un 53,8 por ciento y 48,8 por ciento, respectivamente. Como se pudo comprobar en las entrevistas en campo los participantes desde su ingreso tenían claro que no iban a recibir subsidios directos, sino aprendizajes y asesoramiento, tanto así que varios potenciales participantes desistieron antes de empezar por esta razón. Al parecer este tipo de aproximación produjo una actitud diferente ante el programa, disponiendo de mejor forma a los agroempresarios hacia el aprendizaje y no tanto a la espera de los subsidios.

H.2.5. Los líderes de asociaciones reconocen haber tenido aprendizajes para el fortalecimiento de sus capacidades gerenciales, con niveles menores de implementación.

Las acciones de fortalecimiento empresarial y comercial desarrolladas mediante el MBA agro, con líderes de las asociaciones, muestran haber sido efectivas. Estos líderes manifiestan haber puesto en práctica lo aprendido, en su mayoría o totalmente, sobre las seis habilidades agroempresariales preguntadas (como se observa en el Diagrama 32, 86,7 por ciento de los líderes manifestaron este nivel de adopción, en promedio a través de seis prácticas).

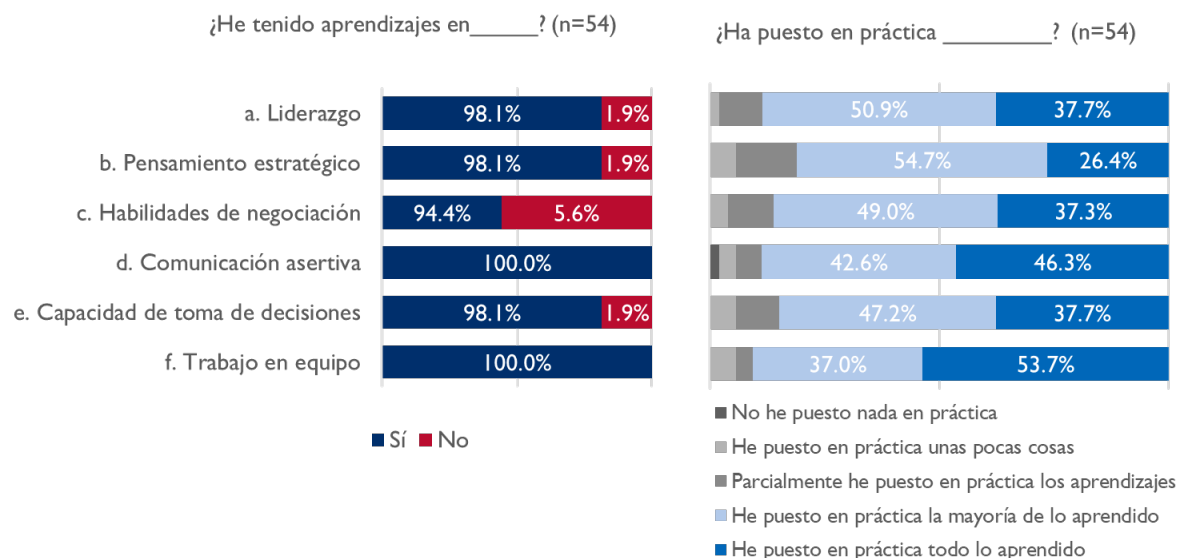


Diagrama 32. Aprendizajes y puesta en práctica de los líderes del MBA Agro.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Adicionalmente, en términos de aprendizajes y prácticas entre los participantes del MBA Agro, como se observa en El Diagrama 32, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo sobresalen con valores de 100 por ciento en el aprendizaje y de 88,9 por ciento y 90,7 por ciento, respectivamente, de haber sido puesto en práctica todo o la mayoría de lo aprendido. Los niveles de implementación de los aprendizajes son altos. Algunas formaciones, sin embargo, faltan ponerlas en práctica para las asociaciones, según se aprecia en las respuestas de la encuesta y lo visto en campo en el trabajo cualitativo.

H.2.6. Existe entre las asociaciones una percepción de autonomía para la continuidad de los procesos de planeación, incluso una vez terminada la intervención de la Alianza ABC, aunque también plantean la necesidad de continuar con asesoramiento y ayuda financiera.

El Diagrama 33 muestra como el 63 por ciento de los líderes de asociaciones participantes del MBA Agro consideran que después de finalizada la intervención por parte de Alianza ABC, de manera autónoma seguirán adelantando procesos de planeación en sus organizaciones y reconocen la necesidad de hacerlo. Sin embargo, un 35 por ciento manifiesta que desean seguir haciéndolo pero que necesitan contar con más acompañamiento y asesoría. Adicionalmente, el 81,5 por ciento de 54 líderes manifiesta que su asociación requiere más apoyo, el 50 por ciento no consideran que la asociación pueda generar sus propios recursos para funcionar y un 48,1 por ciento manifiestan que su asociación tiene dificultades para acceder a financiamiento. Todos estos aspectos parecen amenazar el empoderamiento de las organizaciones lo que puede impedirles tener un funcionamiento autónomo y basado en la operación de sus agronegocios. Aunque como se ha visto en los diferentes hallazgos, las organizaciones identifican aprendizajes y mejoramiento de su funcionamiento empresarial, todavía parecen temerosas a una operación sin depender de apoyos y ayudas externas para su sostenibilidad.



Diagrama 33. Percepción sobre autonomía para la continuidad de procesos.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.2.7. Mayoritariamente hay satisfacción de los agroempresarios del papel que cumplen las asociaciones y, a raíz de la Alianza ABC, se identifican mejoramientos en las capacidades organizacionales para prestar servicios a sus asociados.

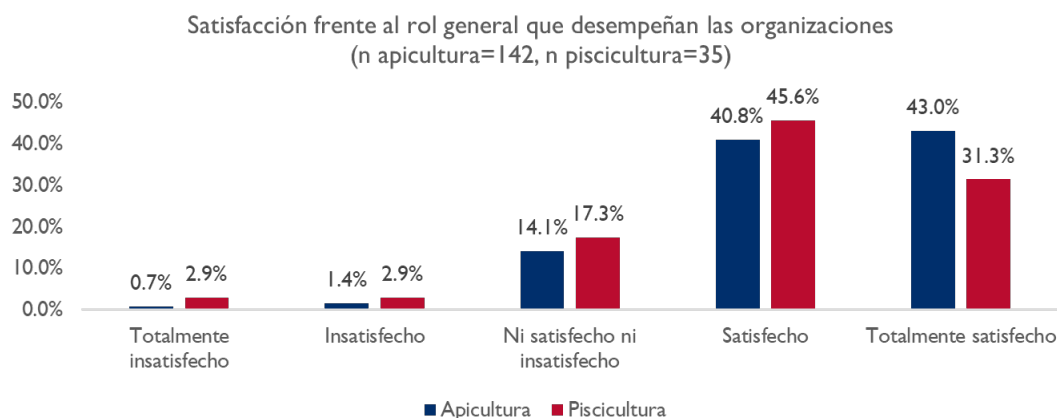


Diagrama 34. Satisfacción de los agroempresarios con el desempeño de sus asociaciones.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

En concordancia con lo que se evidencia en el hallazgo H.1.5. respecto a la evolución positiva de las asociaciones, en el Diagrama 34 se aprecia que el 83,8 por ciento de 142 apicultores y el 76,9 por ciento de 35 piscicultores manifiestan estar totalmente satisfechos o satisfechos con el papel que vienen desempeñando sus asociaciones, lo cual es corroborado en las entrevistas realizadas donde se percibe por parte de los agroempresarios que con las intervenciones de la Alianza ABC, las asociaciones mejoraron su capacidad de prestar servicios de apoyo a los asociados, al darse testimonios como este: **“Acane hoy después de la Alianza, gracias a la Alianza hoy le están prestando el servicio de estampado de cera a todos los asociados, completamente gratis, tiene herramientas como uniformes ese aparato para ver la humedad, cómo es que se llama... refractómetro”** (Apicultor, Nechí). Aunque no se tiene una medida del nivel de satisfacción con las asociaciones antes de la Alianza ABC, este resultado muestra que las organizaciones parecen contar con un buen nivel de confianza por parte de sus

asociados que es un requisito indispensable para acometer emprendimientos colectivos en busca de su sostenibilidad.

H.2.8. El MBA agro generó aprendizajes en materia de diagnóstico, planeación y toma de decisiones en procura del fortalecimiento organizativo y comercial de las asociaciones apícolas y piscícolas participantes.

El MBA Agro, sumado al acompañamiento empresarial y comercial muestran haber sido instrumentos efectivos para generar aprendizajes y el mejoramiento de capacidades gerenciales de los líderes de las asociaciones, lo que parece ir en beneficio del empoderamiento organizacional y comercial de estas, y como se veía en el hallazgo anterior, esto es reconocido también por los asociados. Los líderes participantes en este proceso manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, con un promedio de 99,5 por ciento entre los 4 factores indagados, en que el MBA Agro permitió a las asociaciones avanzar en la identificación de debilidades y fortalezas, la definición de una visión de futuro, el planteamiento de estrategias para alcanzar objetivos de corto y largo plazo y en que, además, han iniciado a implementarlas con la participación de directivos y asociados. Esto fue también evidenciado mediante las entrevistas de la evaluación en donde se encuentran testimonios como este:

Uno va viendo los cambios, va viendo los cambios cuando una organización hace planes para ir a hacer cualquier trabajo, cuando arman un calendario, algo tan sencillo, cuando todas van a trabajar, cuando se reparten ciertos roles en la organización, porque antes la presidenta o el presidente era el que hacía todo. (Enlace Territorial, Nechí).

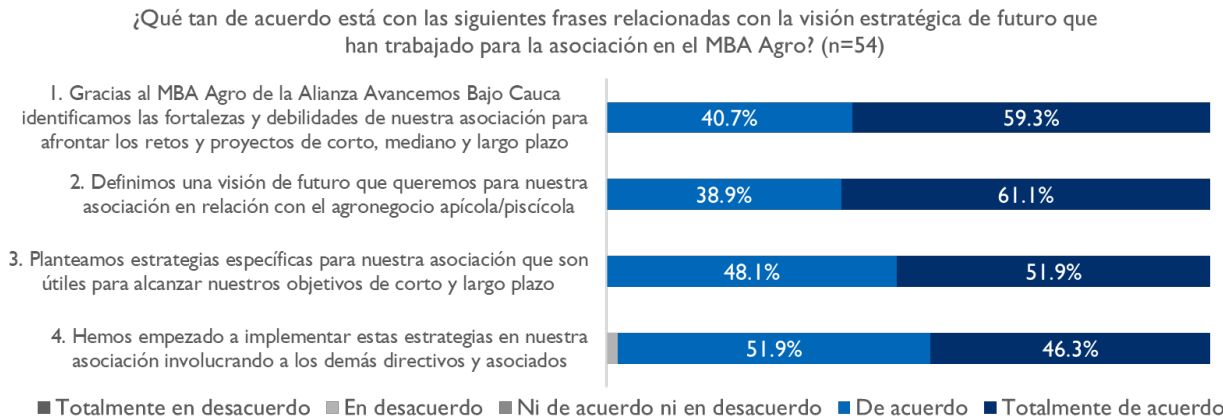


Diagrama 35. Percepción de los líderes del MBA Agro con respecto a la visión estratégica de sus organizaciones.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

CONCLUSIONES

C.2.1. La alianza ABC fue efectiva para generar cambios en la capacidad agroempresarial (compromiso, liderazgo, Autonomía, Resiliencia) de los agroempresarios, empoderándolos para avanzar en el desarrollo productivo sostenible y con una visión de largo plazo de sus agronegocios, lo que les ha permitido enfrentar de mejor manera las dificultades individuales y territoriales que afectan las actividades productivas. (Hallazgos 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4).

C.2.2. La asociatividad se fortaleció en la región con una mayor capacidad de manejo empresarial de las asociaciones, gracias a las intervenciones de la Alianza ABC, a través del planteamiento de visiones de largo plazo, el mejoramiento de la participación de los asociados y el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los órganos directivos. No obstante, la capacidad financiera y la gestión comercial siguen teniendo debilidades que limitan el accionar y crecimiento asociativo. (Hallazgos 2.5, 2.6, 2.7 y 2.8).

RECOMENDACIONES

R.2.1. Apoyar, durante el tiempo que resta de la Alianza, el acceso a crédito de las asociaciones mediante la estructuración de proyectos robustos de financiación de iniciativas colectivas de producción y comercialización que favorezcan su empoderamiento. (Conclusiones 2.1 y 2.2.).

R.2.2. Mantener, en futuras iniciativas de intervención, esquemas que promuevan entre los agroempresarios la vinculación y empoderamiento basados en la capacitación y acompañamiento técnico sin depender de la entrega de insumos o establecimiento de UPA. (Conclusiones 2.1 y 2.2.).

R.2.3. Incluir, en futuras iniciativas de intervención, el acompañamiento psicosocial tipo coaching, como herramienta en el fortalecimiento de la mentalidad empresarial y visión a largo plazo, a las asociaciones y sus agroempresarios miembros. (Conclusión 2.2.).

COMPONENTE URBANO

PREGUNTA 3: ¿QUÉ TAN EFECTIVO HA SIDO EL MODELO DE ABC PARA LOGRAR AUMENTOS EN LAS VENTAS, LOS INGRESOS Y ACCESO A MERCADOS DE LOS EMPRESARIOS INVOLUCRADOS?

HALLAZGOS

H.3.1. Los empresarios y demás actores entrevistados percibieron un aumento en las ventas, ingresos y acceso a mercados de los empresarios intervenidos por la alianza, quienes tienen expectativas de crecimiento.

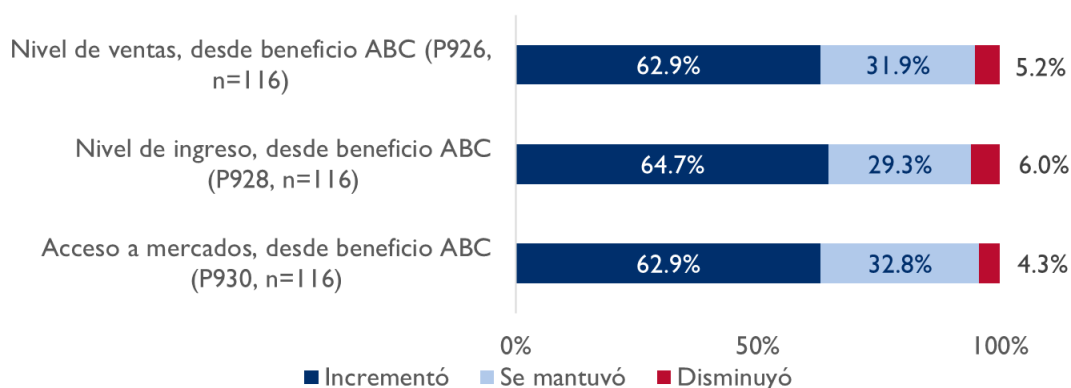


Diagrama 36. Percepción empresarios sobre cambios en ventas, ingresos, y acceso a mercados.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Por una parte, la información secundaria señaló que entre el año 2020 y 2021 las ventas y los ingresos aumentaron en 156 por ciento y 120 por ciento, respectivamente, gracias al incremento de las empresas en crecimiento. Por otra parte, como se observa en el Diagrama 36, la mayoría de los empresarios encuestados indicó que desde que comenzó a beneficiarse de ABC su nivel de ventas se incrementó

(62,9 por ciento), al igual que el acceso a mercados (62,9 por ciento) e ingresos (64,7 por ciento). En esta línea, el 86,2 por ciento consideró que ABC dio apoyos para la expansión de su negocio y el 45,7 por ciento argumentaron que la alianza influyó su decisión de expansión en términos de clientes para su negocio, por lo cual, el 39,1 por ciento de los encuestados afirmaron que esperan que sus ventas aumenten en 50 por ciento o más, el 24,1 por ciento esperaba que el aumento fuera entre el 30 por ciento y 49 por ciento y el 26,7 por ciento entre el 11 por ciento y 29 por ciento.

Aunque, como se explicó en las limitaciones, la información de las bases de datos de MONITOR de USAID no permite hacer mediciones de cambio entre periodos comparables, en el Diagrama 37 se muestra el comportamiento entre dos trimestres distintos (Q4 en 2020 y Q2 en 2021) que por sus proporciones sugieren una tendencia de crecimiento, más si se tiene en cuenta que en 2021 se acompañaron tres empresas menos que en 2020. La información de monitoreo mostró que entre estos dos trimestres se ha evidenciado un crecimiento de las ventas trimestrales de 156 por ciento, explicado principalmente por el incremento de 177 por ciento de las empresas en crecimiento. Entre el año 2020 y 2021 se ha mantenido relativamente estable el número de empresas acompañadas por la alianza pasando de 94 a 91 en este lapso.

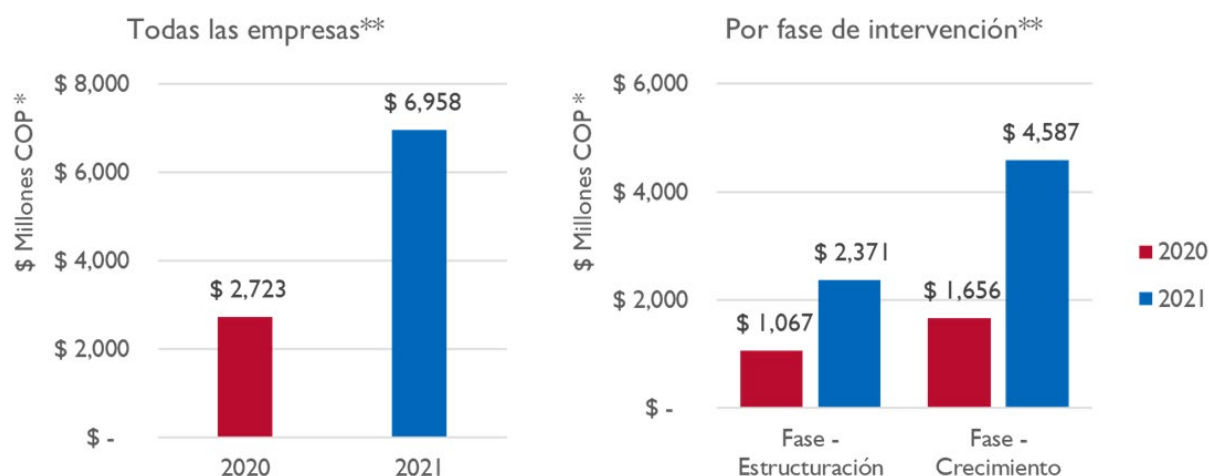


Diagrama 37. Ventas trimestrales empresas acompañadas por la Alianza ABC.

* Los valores de 2020 hacen referencia al Q4 y los valores de 2021 a Q2

** En 2020 acompañaron 94 empresas (65 estructuración y 29 crecimiento) y en 2021 fueron 91 (64 y 27 respectivamente)

FUENTE: MONITOR 2021

Finalmente, como se aprecia en el Diagrama 38, cuya fuente también es la información de monitoreo, entre los trimestres Q4 de 2020 y Q2 de 2021 se evidenció un crecimiento de los ingresos trimestrales de 120 por ciento, explicado fundamentalmente por el incremento de 149 por ciento de las empresas en crecimiento.

La información cualitativa proporciona evidencia del rol de ABC en apoyar el acceso a mercados y en incrementar las expectativas de los participantes por un mejor futuro, lo que se observa en una entrevista de un participante como la siguiente:

[Una compañía] necesitaba llevar a cabo embellecimiento, porque ellos tienen campamentos acá en El Bagre no sabía cómo llevar el mantenimiento de un jardín, de espacios verdes. Entonces vimos la necesidad y empezamos a proporcionales apoyos. (Entrevista, Participante del componente urbano).

En cierta forma [ABC] nos está apoyando, porque cada uno de sus profesionales que nos brinda la capacitación para que todos podamos crecer como emprendedores en un patrón fundamental para empezar y desarrollar una economía del siglo 21 en nuestra subregión. (Entrevista, Participante del componente urbano).

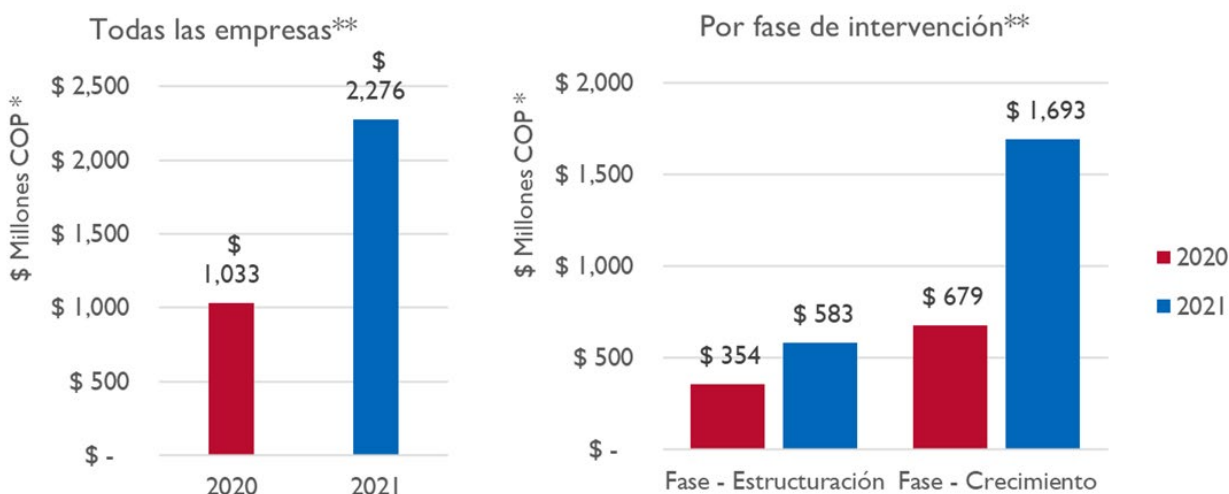


Diagrama 38. Ingresos trimestrales empresas acompañadas por la Alianza ABC.

* Los valores de 2020 hacen referencia al Q4 y los valores de 2021 a Q2

** En 2020 acompañaron 94 empresas (65 estructuración y 29 crecimiento) y en 2021 fueron 91 (64 y 27 respectivamente)

FUENTE: MONITOR 2021

Por su parte, los ejercicios de los modelos de probabilidad²⁶ mostraron que dentro de los factores clave de la alianza, las herramientas en términos de capacitación y ejercicios prácticas aumentaban la probabilidad de incremento en ventas un 22,5 por ciento y la probabilidad de incremento en el ingreso de los agro empresarios un 24,1 por ciento. Otros aspectos clave que aumentaban la probabilidad de incremento en ventas (32,3 por ciento) y en acceso a mercados (19,9 por ciento), fue lograr hacer nuevos clientes. Por su parte, variables de contexto, es decir, de aquellas como la calidad del producto o servicio no fuese la adecuada y los efectos negativos en el desarrollo de la empresa por la falta de presencia estatal disminuyeron la probabilidad de incrementar sus ventas y, de otro lado, los efectos negativos de la pandemia por COVID-19 en el desarrollo de la actividad de la empresa disminuyeron la probabilidad de incrementar los ingresos. Para más información detallada sobre los modelos de probabilidad y sus resultados para el componente urbano se pueden consultar en el Anexo II – análisis y Datos Complementarios y en el Anexo IV – Metodología Detallada, de este documento.

H.3.2. Dentro de los agroempresarios encuestados, el 80,8 por ciento reconocieron que la Alianza brindó herramientas pertinentes en términos de prácticas gerenciales, empresariales y comerciales, que en últimas contribuyeron con el incremento en ventas, ingresos y acceso a mercados.

²⁶ En el Anexo II – Análisis y Datos Complementarios y el Anexo IV – metodología detallada, se explica el modelo de probabilidad PROBIT utilizado, páginas 73 y 95

Acorde con la información documental, las entrevistas a participantes y las encuestas, los empresarios se apropiaron de las herramientas de ABC, las cuales estaban centradas en la adopción de prácticas gerenciales, empresariales y comerciales. De este modo, los entrevistados señalaron que los diagnósticos les ayudaron a tener claridad en conceptos administrativos, así como a conocer el estado de la empresa y dar recomendaciones para su fortalecimiento, de modo que ordenaron sus negocios y ejecutaron estrategias en línea con las recomendaciones recibidas, en palabras de un participante: “El diagnóstico es fundamental, primero, porque había que entender cuáles son las necesidades precisamente de las empresas participantes y de la región, ... Entonces era muy importante determinar qué estábamos haciendo, cómo lo estábamos haciendo y cómo lo podíamos mejorar” (Grupo focal, participante urbano). Además, ABC ayudó a desarrollar prácticas tales como marketing digital para tener un impacto en ventas y el uso de la tecnología dentro de procesos para mantener clientes y mercados no presenciales.

Por su parte, las mesas de negocios les abrieron puertas y les enseñaron los requerimientos que debían cumplir sus productos o servicios, mientras que los cambios de imagen de los productos hacían que éstos fueran más reconocidos en el mercado. Al respecto, el Diagrama 39 muestra como los empresarios encuestados resaltaron que la alianza dio herramientas que les permitieron tener una visión estratégica de su negocio (91,4 por ciento), planear hacia futuro las actividades del negocio según sus capacidades y posibilidades (89,7 por ciento), implementar técnicas de planificación financiera, estratégica y comercial (86,9 por ciento), construir la estrategia de sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo (81,1 por ciento), construir o robustecer la estrategia financiera del negocio (73,3 por ciento) y hacer nuevos clientes de alta relevancia para su negocio (66,9 por ciento)

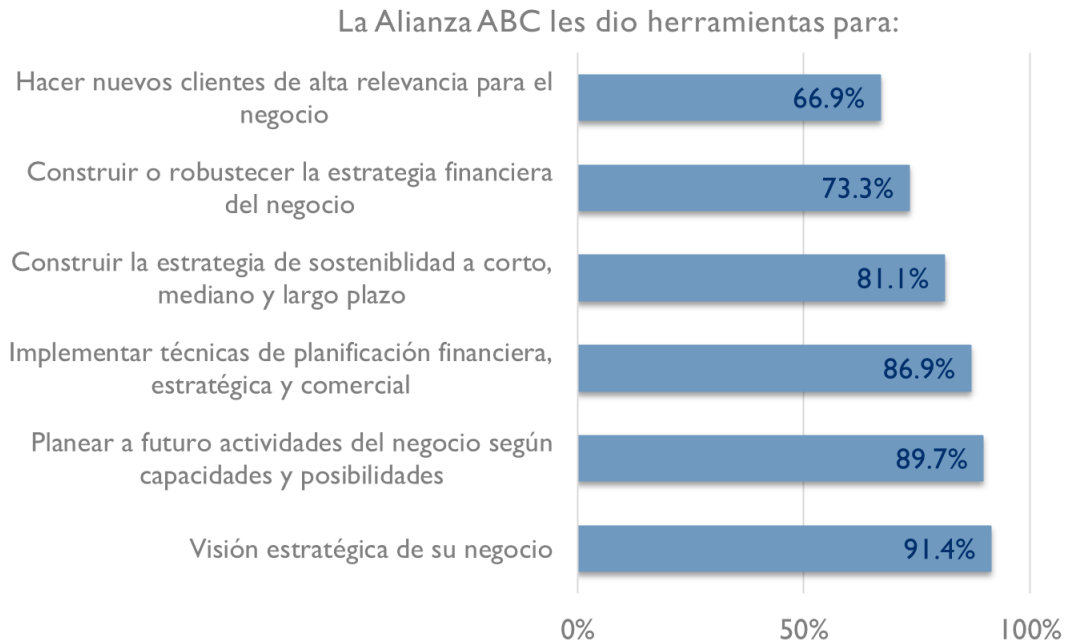


Diagrama 39. Percepción empresarios urbanos sobre qué herramientas les brindó la Alianza ABC.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.3.3. Los participantes consideran que el modelo personalizado de ABC fue efectivo para la atención de los empresarios, entregando asesorías y acompañamiento en temas pertinentes para la estructuración y crecimiento de las empresas del Bajo Cauca Antioqueño.

En este sentido, los enlaces entrevistados señalaron que uno de los aprendizajes del modelo fue realizar acompañamientos personalizados, los cuales estaban a la medida de las necesidades de los negocios. Igualmente, los participantes reconocieron que los asesores respondían sus dudas puntuales, especialmente en temas administrativos y contables.

En esta misma línea, la información secundaria señaló que ABC se dio en un contexto dinámico comercial en Zaragoza, Caucasia y El Bagre, donde se encuentran varias empresas ya constituidas con necesidades puntuales. Por ejemplo, algunas de las empresas atendidas eran negocios constituidos por más de diez años, donde el valor agregado fue apoyar el cambio generacional y su movilización a ser más formales y preparadas para los desafíos actuales, brindando de esta forma una atención personalizada. Como lo expresó uno de los miembros del equipo de la Alianza: *“un acompañamiento personalizado, pues realmente parte mucho es del análisis que hacemos con cada empresario, entonces con cada empresario se define la hora y el día en que se va a hacer la asesoría”* (Grupo focal, enlaces urbanos).

H.3.4. De los participantes encuestados, 89,7 por ciento están satisfechos con la alianza, destacando tanto su estrategia de búsqueda, que ayuda a identificar y atender a los participantes, y al desarrollo del modelo de negocios.

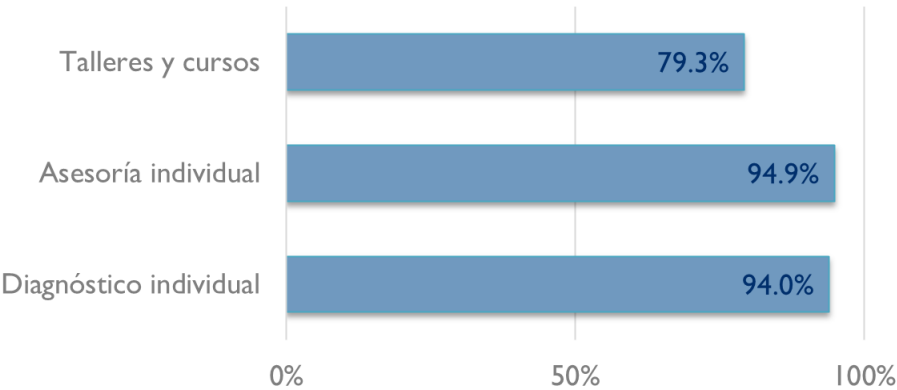


Diagrama 40. Nivel de satisfacción con actividades de la Alianza ABC.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Las encuestas realizadas señalaron que el 89,7 por ciento está satisfecho con la Alianza ABC y el Diagrama 40 muestra como el porcentaje se sostiene para cada una de las actividades desarrolladas: diagnóstico individual (94 por ciento), asesoría individual (94,9 por ciento) y talleres y cursos (79,3 por ciento). En esta línea, uno de los factores destacados es la ayuda con el modelo de negocios, el 95,7 por ciento consideró que la Alianza lo ayudó a implementar mejor su negocio y el 88,2 por ciento percibe que la Alianza ha generado algún tipo de aporte para que mejorara su modelo de negocio; sobre este aspecto la encuesta señala cómo antes de la Alianza ABC sólo el 58,6 por ciento contaba con un modelo de negocio definido y después de haber recibido este apoyo el porcentaje subió a 93,1 por ciento de los empresarios con modelo de negocio. En este mismo sentido, los modelos de probabilidad mostraron que tener un modelo por escrito de lo que tienen proyectado para sus actividades empresariales incrementan en un 26,2 por ciento las probabilidades de tener aumento en sus ingresos.²⁷

²⁷ En el Anexo II – Análisis y Datos Complementarios y el Anexo IV – metodología detallada, se explica el modelo de probabilidad PROBIT utilizado, páginas 73 y 95

Adicionalmente, en términos de la satisfacción, desde el equipo consultor se resaltó la búsqueda activa que se dio para encontrar los participantes, sobre todo en el año 2020 durante la pandemia del COVID-19. Es importante mencionar que la ayuda a la identificación y atención de empresarios, si bien fue exitosa en su momento, plantea un reto hacia adelante en términos de cómo encontrar nuevas poblaciones que puedan ser participantes en las próximas cohortes.

El Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM)²⁸ aplicado a un grupo de respuestas de los participantes del componente urbano, evidenció que aquellos participantes que presentaban mayores niveles de satisfacción con la alianza eran aquellos con expectativas de expansión de sus negocios, que habían tenido acercamiento con otros empresarios y habían recibido apoyo para la estructuración y seguimiento a su modelo de negocios, mientras que los que mayor insatisfacción mostraban fueron aquellos que tenían la percepción de no haber recibido aportes en estructuración y seguimiento a su modelo de negocios o no lograron tener acercamiento con otros empresarios. Un mayor detalle de los resultados de este ejercicio para el componente urbano se puede consultar en el Anexo II – Análisis y Datos Complementarios y en el Anexo IV – Metodología Detallada, de este documento.

H.3.5. Entre los factores contextuales, la pandemia fue el que representó un mayor obstáculo, y requirió adaptaciones por parte de los negocios, las cuales fueron facilitadas por las herramientas que brindó la Alianza.

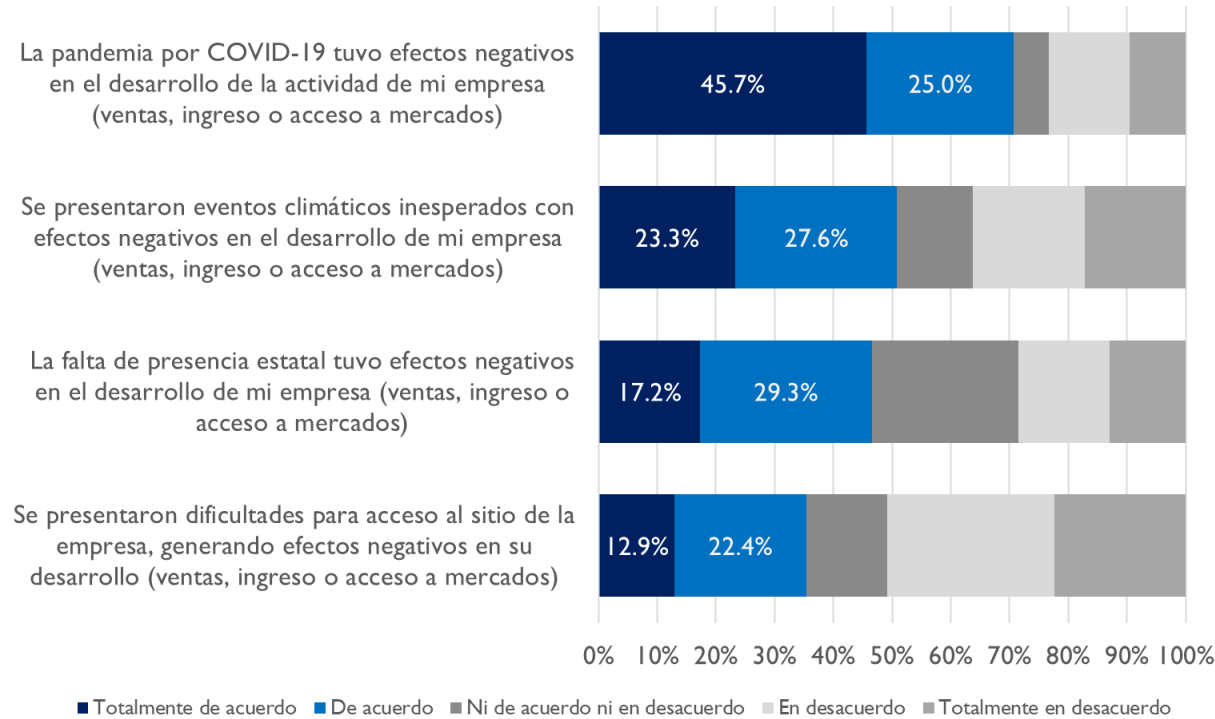


Diagrama 41. Nivel de acuerdo con factores que pudieron afectar las ventas, ingresos, y acceso a mercados del negocio.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

²⁸ En el Anexo II – Análisis y Datos Complementarios y el Anexo IV – Metodología Detallada, se explica el Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) aplicado, páginas 75 y 98.

En este sentido, según el Diagrama 41 la encuesta muestra que el 70,7 por ciento de los empresarios consideró que la pandemia por COVID-19 tuvo efectos negativos sobre el desarrollo de las actividades de su empresa, superando a quienes se vieron afectados por eventos climáticos inesperados (50,9 por ciento), la falta de presencia estatal (46,5 por ciento) y las dificultades para acceder al sitio de la empresa (44,8 por ciento). En este sentido, la información secundaria también evidenció que la pandemia impactó las ventas, los ingresos y el acceso a mercados.

Sin embargo, tanto la alianza como los empresarios se adaptaron con resultados positivos. En particular, el 94 por ciento de los empresarios afirmó que durante la pandemia la Alianza ABC utilizó y desarrolló metodologías y talleres mediante canales virtuales, los cuales según el 97,2 por ciento de los encuestados que usaron estas metodologías y talleres, fueron de utilidad para su empresa. De este modo, la pandemia hizo que los negocios ampliaran sus canales de ventas con marketing digital, apresuraran el uso de herramientas digitales y ampliaran su nicho de mercado, acelerando las decisiones de los empresarios en términos de abrirse a los canales virtuales.

...después de la pandemia, los gimnasios aparecían en cada esquina, eso es, uno salía y aquí y allá, había cinco gimnasios y ahora después de la pandemia, uno mira a un lado y mira, ahí hay uno; mira a otro, allá hay otro, y son bien informales, incluso de un garaje y no tienen nada que ver con nada, pero aun así, son competencia. Entonces entender, por ejemplo, me dije a mi mismo, tómatala con calma, tómala suave, ya tienes experiencia, ya conoces el mercado, los precios no van a bajar. Entonces fue muy.... Puse mucho en esto y esto me dio mucha confianza. Dije Si, tengo 11 años [de experiencia], [los clientes] ya me conocen, conocen mi marca, he puesto mucho esmero para salir Adelante. Entonces siento que el futuro del territorio local y básicamente la región hoy en día es mucho más prometedora, exactamente porque nosotros los emprendedores estamos adquiriendo conocimiento y fortaleciéndonos más. (Grupos focales, Participante del componente urbano).

A pesar de las dificultades, la información secundaria y los participantes entrevistados remarcaron la importancia de las ruedas de negocio y estrategias de marketing digital para ayudar a mantener la empresa en funcionamiento y/o ampliar mercados. Aunque estas mismas fuentes indicaron que, aunque al inicio el proceso fue dispendioso, luego se desarrolló con normalidad.

CONCLUSIONES

C.3.1. El modelo de ABC fue efectivo para lograr incrementos en las ventas, ingresos y acceso a mercados de los empresarios que participaron en la alianza ABC gracias a sus intervenciones a la medida, las ayudas en los modelos de negocios y las herramientas en términos de prácticas gerenciales, empresariales y comerciales. (Hallazgos 3.1, 3.2 y 3.3)

C.3.2. Si bien la pandemia por COVID-19 afectó negativamente a las empresas; la Alianza ABC y los empresarios se adaptaron a mercados no presenciales que permitieron tanto la continuidad de las ventas e ingresos, como la satisfacción de los participantes, quienes esperan seguir creciendo en el futuro (Hallazgos 3.4, y 3.5).

RECOMENDACIONES

R.3.1. Dar continuidad, durante lo que queda de la Alianza, a la implementación de modelos que sean flexibles para atender las necesidades particulares de las empresas del Bajo Cauca Antioqueño. (Conclusión 3.1)

R.3.2. Establecer criterios de búsqueda que permitan identificar y atender a las empresas que lo requieran y que sean aplicables durante las cohortes que quedan del modelo y para nuevas intervenciones de los integrantes de la Alianza. (Conclusiones 3.1, y 3.2)

PREGUNTA 4: ¿QUÉ TAN EFECTIVO HA SIDO EL MODELO ABC PARA EMPODERAR A LOS EMPRESARIOS?

HALLAZGOS

H.4.1. El modelo ABC empoderó a los empresarios del Bajo Cauca Antioqueño, quienes adquirieron o complementaron sus habilidades gerenciales y personales, entre ellas, la autonomía, el espíritu innovador, el liderazgo y su deseo por contribuir en el desarrollo de sus territorios.

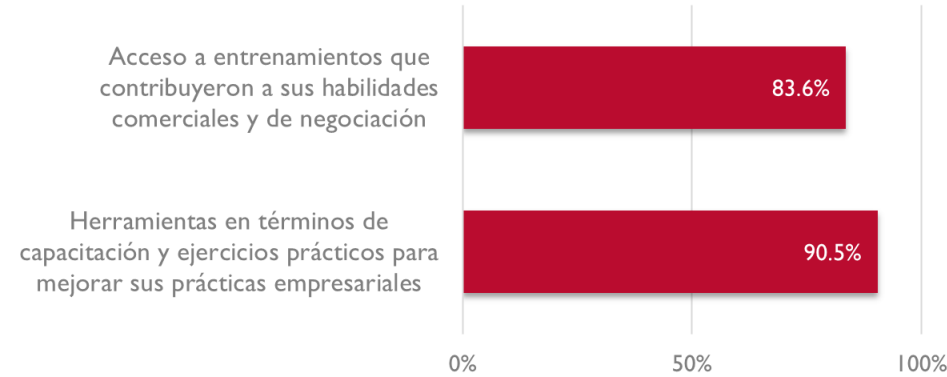


Diagrama 42. Percepciones de los empresarios urbanos sobre contribuciones de la Alianza ABC.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

El Diagrama 42 muestra que el 83,6 por ciento de los empresarios consideró que ABC les permitió tener acceso a entrenamientos que contribuyeron a sus habilidades comerciales y de negociación, a la vez que el 90,5 por ciento afirmó que la alianza les dio herramientas en términos de capacitación y ejercicios prácticos para mejorar sus prácticas empresariales. Igualmente, según la información secundaria de los informes de la Alianza ABC, los valores más resaltados a la hora de decir que eran empresarios fueron la cultura emprendedora, la opción de aportar a solucionar los problemas de sus territorios, la innovación, y el aprovechamiento de oportunidades.

En esta línea, los empresarios se mostraron optimistas respecto a su futuro, resaltando en la información secundaria de los informes de la Alianza ABC y las entrevistas realizadas, que la Alianza, mediante sus herramientas tales como las ruedas de negocio y la atención psicosocial, los volvió personas más autónomas y decididas, que saben escuchar a sus clientes y empleados, siendo agentes de cambio de sus vidas, sus familias, sus empleados y de los cambios que se puedan dar en sus municipios.

Finalmente, los testimonios de los participantes entrevistados demuestran que percibieron cambios en su comunicación y habilidades de liderazgo. “Entonces, ella me estaba preguntando y me dijo como debía ser, como debía sentirme, y entonces me sentí bien de hablar con esa persona, como tener objetivos y toda esta clase de cosas” (Entrevista, Participante del componte urbano).

H.4.2. Los empresarios reconocieron sus fortalezas y debilidades, así como las habilidades requeridas para liderar sus empresas.

En este sentido, el 92,2 por ciento de los encuestados reconoció que gracias a ABC lograron identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades como emprendedores. Así mismo, según la información secundaria de la Alianza ABC, también reconocieron la necesidad de contar con un set de habilidades para poder afrontar los retos asociados a liderar sus empresas. En este punto, se destacó que los ajustes en términos de las atenciones presenciales y personalizadas estaban más acordes a sus necesidades, en comparación a las que se pudieron hacer en la primera cohorte durante el ajuste por la pandemia. Asimismo, estos testimonios de los participantes entrevistados soportan este hallazgo:

Esa parte fue muy buena me ayudo porque yo no tenía la capacidad o el conocimiento para dirigir todo el personal, el grupo de gente, porque es difícil administrar porque no todo el mundo quiere ir al mismo lado, entonces uno como el jefe, saber, no ser un jefe, pero ser un amigo o colaborador. Ver la necesidad del colaborador, ¿porque siempre he dicho los colaboradores son la compañía porque si ellos no ayudan no hacen el trabajo por ti, como puedes hacerlo? Entonces esa parte me ayudó mucho en como dirigirlos. (Entrevista, Participante del componente urbano).

H.4.3. La Alianza promovió la superación de las barreras regulatorias de las empresas, 17 de 25 que no estaban formalizadas se constituyeron ante Cámara y Comercio.

Si bien una gran mayoría de los encuestados (78,4 por ciento) estaban constituidos ante **Cámara y Comercio** antes de la llegada de ABC, el 72 por ciento de **los que no lo estaban** consideró que **ABC aportó** a que su empresa **se formalizara**. En cifras concretas, la Alianza ABC contribuyó a que 17 de 25 empresas se registraran ante la Cámara y Comercio. Cabe indicar que la **formalización** fue un **tema recurrente** trabajado por los enlaces quienes recalcan su importancia los participantes, como lo dice uno de ellos: “En estos acompañamientos hemos trabajado, cuidado con esos temas, usted tiene una responsabilidad empresarial en temas de impuestos, en temas tributarios, en temas legales” (Entrevista grupal, enlaces urbanos).

H.4.4. La alianza fomentó la sensibilización y adquisición de conciencia sobre el pago de seguridad social a los empleados. No obstante, su materialización es aún es un reto.

Solo el **32,8 por ciento** de los encuestados afirmó que pagaba **seguridad social** a sus empleados **antes de ABC**, donde los que no lo hacían señalaron que ABC hizo énfasis en la necesidad de realizar este pago. A pesar de que los entrevistados señalaron que este pago es costoso, **reconocieron su importancia**, de forma que el **46,6 por ciento** realizaba este pago en la actualidad. En palabras de un participante:

En la parte de personal he tenido muchas capacitaciones también, no lo he logrado, pero sí me la han dejado más claras de cómo afiliar las personas a los seguros, la seguridad social y eso. (...) Una de las dificultades es la plata porque es, no digamos un gasto, es una inversión más que hay que hacer y esos estados últimamente muy bajos en producción y al estar bajos en producción, hay mucha deficiencia en la rentabilidad también porque si uno no vende, pues no hay plata, si no produce, no vende.” Entonces ahí está el tema (Grupo focal, participante urbano).

CONCLUSIONES

C.4.1. El modelo de ABC empoderó a los empresarios intervenidos mediante herramientas que contribuyeron al reconocimiento de sus habilidades de emprendimiento y lo que requieren para liderar

su empresa, además de adquirir o complementar sus habilidades gerenciales y personales (Hallazgos 4.1, y 4.2).

C.4.2. El modelo de ABC promovió un cambio de mentalidad entre los empresarios intervenidos, quienes se perciben más capaces y reconocen la importancia de la formalización de sus empresas, aunque afirman que los altos costos asociados al pago de la seguridad social y la cultura de la informalidad impiden que la formalización se cumpla en todos los casos (Hallazgos 4.3 y 4.4).

RECOMENDACIONES

R.4.1. Concentrar más esfuerzos en la sensibilización y el pago de seguridad social entre los empresarios del Bajo Cauca Antioqueño (Conclusiones 4.1 y 4.2).

R.4.2. Establecer un plan de difusión de buenas experiencias y cambios de mentalidad entre los empresarios de la Alianza de tal modo que se extiendan dichos conocimientos y buenas prácticas entre estos empresarios y los de nuevas cohortes. (Conclusiones 4.1, y 4.2).

COMPONENTE EMPLEO

PREGUNTA 5: ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS Y LOS CUELLOS DE BOTELLA EXPERIMENTADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN? ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS APRENDIDAS?

HALLAZGOS

H.5.1. El 71,8 por ciento de los participantes de la encuesta se encuentran satisfechos con el trabajo de la Alianza ABC. Son especialmente valoradas las actividades de mentoría (61,9 por ciento) y su acompañamiento personalizado (58,5 por ciento). Destacan la identificación de competencias laborales (48,5 por ciento), así como los cambios generados en su autoconcepto y proyecto de vida (54,1 por ciento).

En términos generales los participantes se encuentran satisfechos con el programa de empleo de la Alianza. Solamente el 10,8 por ciento manifiesta alguna insatisfacción con el programa, en contraste con el 71,8 por ciento que consideran sentirse satisfechos o totalmente satisfechos con la Alianza (Diagrama 43).

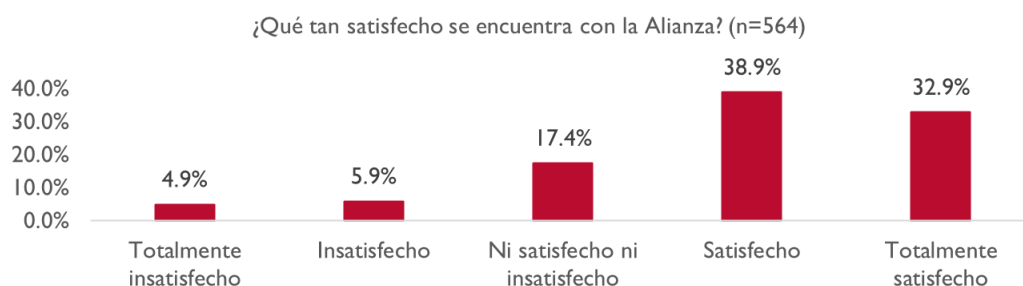


Diagrama 43. Nivel de satisfacción con Alianza ABC de participantes Empleo.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

En términos de satisfacción con las actividades realizadas por el componente empleo de la Alianza, el Diagrama 44 muestra que la mayor satisfacción está en su relacionamiento con el mentor (61,9 por

ciento satisfechos o totalmente satisfechos), seguido por el proceso de mentorías y su respectivo acompañamiento (58,5 por ciento).

Dichos resultados se complementan con los resultados de las entrevistas y los grupos cualitativos que apuntan en el mismo sentido, con dos áreas mostrando niveles más bajos de satisfacción. Los dos temas donde existe una menor satisfacción tienen que ver con la asignación de becas (18,5 por ciento), el cual es explicable pues el número de becas es limitado, así como la oferta de cursos, para cubrir toda la población (ver hallazgos H.5.8 y H.5.9). El otro aspecto con bajos niveles de satisfacción tiene que ver con las oportunidades que brinda Comfama para conectar a los candidatos con oportunidades laborales con empresas (39,6 por ciento), que en este caso es con las oportunidades laborales en la región, pues estas son limitadas dado el escaso tejido empresarial y la alta informalidad laboral (ver hallazgos H.5.5, H.5.6 y H.5.7)

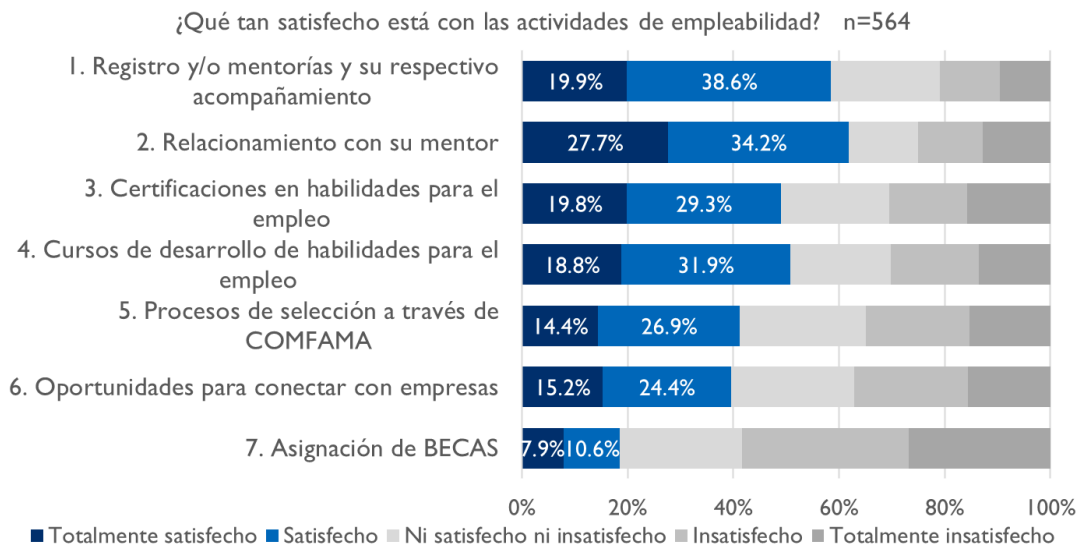


Diagrama 44. Nivel de satisfacción con las actividades del componente Empleo de la Alianza ABC.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

H.5.2. El diagnóstico en el proceso de mentoría es valorado de una manera positiva (40,4 por ciento) por parte de los candidatos, destacan que es una actividad en la que se realiza un seguimiento personalizado de cada uno de los participantes, donde se construye de manera conjunta un perfil y un propósito laboral.

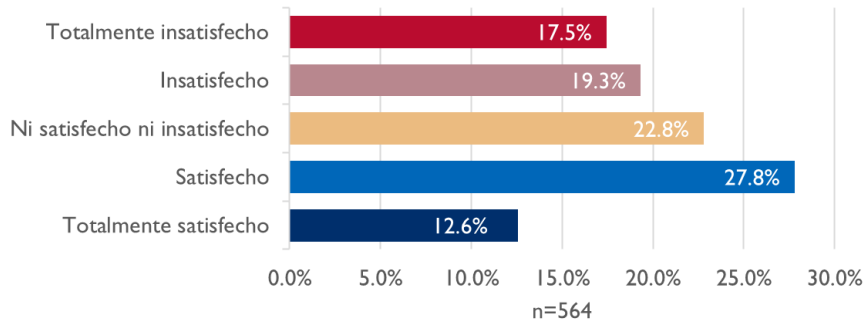


Diagrama 45. Nivel de satisfacción con la línea de apoyo de diagnóstico personalizado de la situación laboral.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

El nivel de satisfacción relacionado con la actividad de diagnóstico del proceso de mentoría es mayoritariamente positivo con un 40,4 por ciento en la encuesta, un 12,6 por ciento considera que está totalmente satisfecho y 27,8 por ciento como satisfecho con el proceso de diagnóstico llevado a cabo por el servicio de empleo.

Sin embargo, vale la pena señalar que quienes se consideran insatisfechos con la actividad representan en el 36,8 por ciento, como se aprecia en el Diagrama 45.

Los participantes del programa de empleo destacan la forma como se ha diseñado el proceso de mentoría. Parte de un diagnóstico personalizado de las capacidades e intereses del candidato, al tiempo que se da un acompañamiento psicosocial que ayuda a la contención emocional. A partir del acompañamiento se busca que se produzcan cambios en el autoconcepto y se logre construir un proyecto de vida laboral que mejore su situación laboral actual. El proceso de mentoría se puede observar en el Diagrama 46.



Diagrama 46. Esquema del proceso de mentoría.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El seguimiento personalizado que se hace durante proceso de mentoría permite desarrollar visión de futuro laboral. Una participante del municipio de Caucasia lo explica:

Pues a mí me ayudó muchísimo porque como le digo, ciertamente no estaba enfocada en qué quería estudiar, entonces el apoyo que ella nos da nos dio como esa facilidad de que nos dieran ganas. Yo por lo menos estaba un poquito desenfocada, como será que estudio esto, será que estudio lo otro, entonces yo dije no, voy a... y ahí me fui guiando de lo que ella estaba explicando y ya pude hacer. (Beneficiaria empleo. Caucasia).

H.5.3. Los participantes del programa de mentoría consideran que les ha permitido identificar competencias y capacidades (48,9 por ciento) y mejorar su autoconcepto y proyecto de vida (54,1 por ciento).

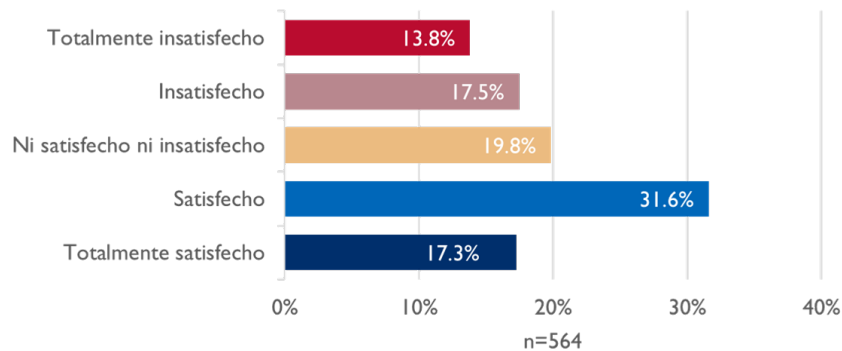


Diagrama 47. Nivel de satisfacción con la línea de apoyo de identificación de competencias y capacidades.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Uno de los principales énfasis que tiene el proceso de mentoría tiene que ver con la adecuada identificación de competencias y capacidades de cada uno de los candidatos, los datos de la encuesta arrojan que el 31,6 por ciento se considera como satisfecho y un 17,3 por ciento como muy satisfecho, como se puede observar en el Diagrama 47. Resultados similares encontramos en los cambios producidos en su autoconcepto y proyecto de vida, donde el 33,2 por ciento considera que está satisfecho y un 20,9 por ciento como muy satisfecho, como se aprecia en el Diagrama 48.

El programa de mentoría por parte de Comfama tiene un énfasis en el desarrollo de habilidades blandas en cada uno de los candidatos. Parte de la identificación de hábitos que puede desarrollar el participante que van desde el manejo y la gestión del tiempo, la distribución de actividades en los ámbitos laboral y familiar, el fortalecimiento en redacción y comprensión de lectura, así como la identificación de las capacidades e intereses de cada candidato, a partir de las cuales se puede construir un proyecto laboral definido. Una beneficiaria de Caucasia explica como el proceso de mentoría le permitió realizar una introspección sobre sus vocaciones y gustos, para de esta manera enfocar su formación académica, encaminada a un proyecto de vida posible:

Me ha servido para estar con esa fe en lo que creo, yo trabajo con primera infancia y eso es lo que me gusta. Cuando yo hablaba con Paula en la mentoría, le decía que a mí me gusta lo que yo hago y a mí me gustan los niños. Me permitió enfocar me en lo que me interesa, no estar de aquí para allá, y si Dios me permite hacer la licenciatura en primera infancia que es lo que yo quiero. (Entrevista grupal empleo. Caucasia)

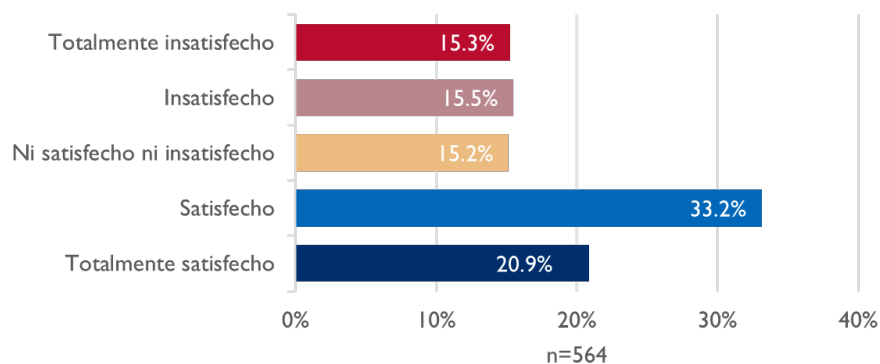


Diagrama 48. Nivel de satisfacción con la línea de apoyo de autoconcepto y proyecto de vida.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

La identificación de competencias y capacidades dentro del proceso de mentoría se realiza a partir de ejercicios sencillos, como la organización del tiempo o la redacción de una hoja de vida, actividades que cobran relevancia en el momento de postularse para un empleo. Un participante del municipio de Nechí explica la importancia de estas actividades:

O sea, de sacar mis habilidades con el proceso que he llevado. Entonces, como las he ido mejorando entonces ya la han ido cambiando, entonces ya organizaron más como esa estructura de cuáles habilidades, cuáles fortalezas y esas habilidades que he tenido las he ido mejorando y las he ido cambiando, entonces siempre eso me ha ayudado para la hoja de vida, porque uno a veces, ay no, cómo así, le hacen unas preguntas que uno a veces, ay no, pero cómo escribo esto o cómo esto, entonces ya uno con ese conocimiento las va organizando, porque a veces enreda una cosa con la otra y así es más organizado y en el momento de llenar la hoja de vida uno tiene que poner más las cualidades de uno, tanto personales como laborales. (Participante empleo. Nechí.)

H.5.4. Los participantes del programa de empleo resaltan la importancia del acompañamiento psicosocial (40,8 por ciento) que han tenido durante el proceso de mentoría. La situación laboral en los municipios del Bajo Cauca es compleja y precaria, por lo cual los jóvenes están sometidos a una situación de estrés emocional, donde no ven salidas, ni opciones, lo cual los puede llevar a tomar decisiones equivocadas.

El acompañamiento psicosocial hace parte del proceso de mentoría, los participantes del programa lo valoran mayoritariamente de manera positiva, el Diagrama 49 muestra como un 26 por ciento se considera satisfecho y un 14,8 por ciento como muy satisfecho. En contraste con el 15,2 por ciento que se consideran como totalmente insatisfechos y el 19,9 por ciento como insatisfechos con el acompañamiento psicosocial.

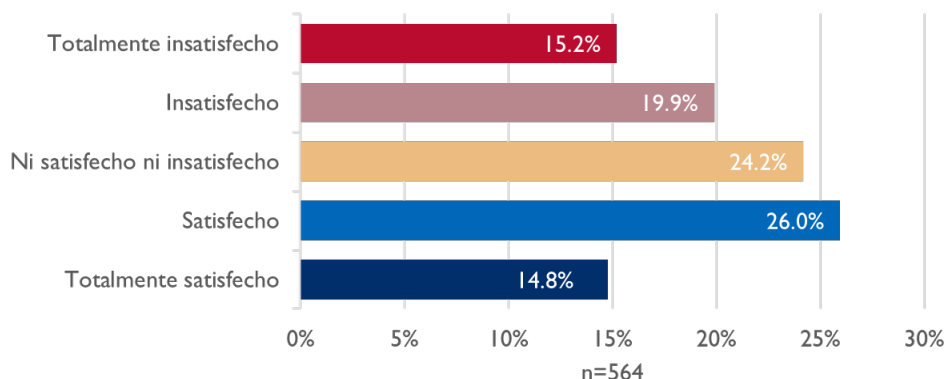


Diagrama 49. Nivel de satisfacción con la línea de apoyo de acompañamiento psicosocial.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

El acompañamiento psicosocial es un elemento transversal que inicia con la acogida, algunos de los participantes se encuentran en estado de angustia por su situación económica y laboral, muchas veces esa tensión se traslada a los ámbitos familiares y de pareja. El proceso les permite la identificación de las emociones por las que se está pasando y el manejo de situaciones de estrés a partir de técnicas de afrontamiento desde la terapia neurolingüística. Una beneficiaria del municipio de Caucaasia explica los cambios en su estado anímico en la medida que participo en el acompañamiento psicosocial:

Uno se deprime, uff. En este momento llevo como meses buscando empleo y es duro, porque ahora estamos en pandemia, es muy difícil, hay días que me amanezco deprimida, hay días que, como me amanece el ánimo muy alto, como al día siguiente decaída. En estos momentos, yo digo que ese acompañamiento psicológico es muy bueno, es muy importante, porque yo ahora, así como estoy, retrocedo, en ese día que tuve con ella la entrevista, y es como un acompañamiento tanto personal como para lo laboral, como que nos enfoca y nos ayuda a nosotros mismos a ver cómo estamos personalmente y fuera de la vida cotidiana. Para mí ha sido muy importante y me ha enseñado mucho. (Beneficiaria empleo. Cauca).

H.5.5. De acuerdo con los participantes encuestados solamente el 10,2 por ciento han conseguido trabajo gracias al servicio de empleo de Comfama y la Alianza ABC. Los participantes consideran que las causas para no conseguir empleo es la falta de oferta laboral en la región de Bajo Cauca (35,7 por ciento), así como la falta de estudios (24,4 por ciento) y requisitos exigidos por las empresas (22,4 por ciento)

La encuesta de participantes muestra unos resultados modestos en cuanto al servicio público de empleo de Comfama, solamente el 10,2 por ciento lograron un empleo efectivo, frente al 89,8 por ciento que no lo consiguió, (ver Diagrama 50). Las opciones laborales en la región del Bajo Cauca son escasas y en muchos casos precarias, los participantes consideran que las razones para no conseguir empleo se relacionan con factores estructurales como la falta de oferta laboral en la región 37,5 por ciento, o con razones ligadas a la formación y acceso a la educación del participante 24,4 por ciento, así como la falta de experiencia laboral 22,3 por ciento, o relacionadas con las empresas empleadoras que consideran que piden muchos requisitos para obtener un empleo (ver diagrama 51).

¿Tiene trabajo actualmente? (n=564)

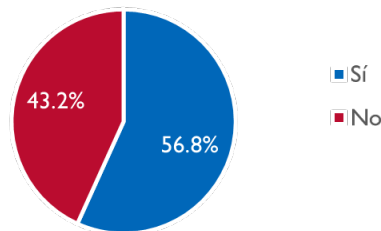


Diagrama 50. Índice de empleo de participantes en relación con el servicio de empleabilidad.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Pese a los escasos resultados en empleo efectivo, para las personas que han sido seleccionadas representa un cambio cualitativo importante, consideran que han pasado por un proceso objetivo, donde han competido con otras personas y han sido seleccionadas por sus capacidades, no por recomendaciones o relaciones de amistad. Una beneficiaria de empleo efectivo explica:

Ajá, antes encontrar trabajo era con conocidos, lo recomendaban a uno y ya, uno no tenía necesidad de hacer todos estos filtros, de montar hojas de vida, de pensar cómo hacerlas, de postularme, no, acá muy poco se hace eso. Me gustan porque uno se siente más seguro. Siento que es porque me lo gané, no fue porque otra persona dijo, habló por ella, no, fue porque yo me lo gané, porque participamos muchas y yo me lo gané. Fue un logro, algo justo, que hace valorar más el trabajo. (Beneficiaria empleo efectivo. El Bagre).

H.5.6. Los requerimientos de empleo en el Bajo Cauca dependen de la presencia de empresas grandes y medianas en los municipios, así como de proyectos llevados a cabo por los Gobiernos Locales.

En el ejercicio de cartografía social del componente empleo se ubicaron a los principales empleadores que hicieron uso del servicio público de empleo de Comfama. Como muestra el Diagrama 53, la distribución en el territorio de los empleadores se da en tres zonas: la línea de influencia del oleoducto operado por Ismocol, la cuenca del río Nechí donde realiza sus actividades Mineros SA y las zonas rurales de Cáceres y Tarazá. El principal usuario del servicio de empleo en Caucasia y Zaragoza es Ismocol, en cargos relacionados con construcción y mantenimiento del oleoducto que pasa por los municipios. Las principales oportunidades de empleo en el Bagre y Nechí están relacionadas con empresas que prestan servicios a Mineros SA, los requerimientos tienen que ver con servicios forestales, así como el montaje y mantenimiento de redes eléctricas. En el caso de Cáceres y Tarazá las principales activaciones de empleo han estado relacionadas con el barrido predial de los PDET²⁹ municipales, por lo cual se han requerido topógrafos, geólogos o abogados.

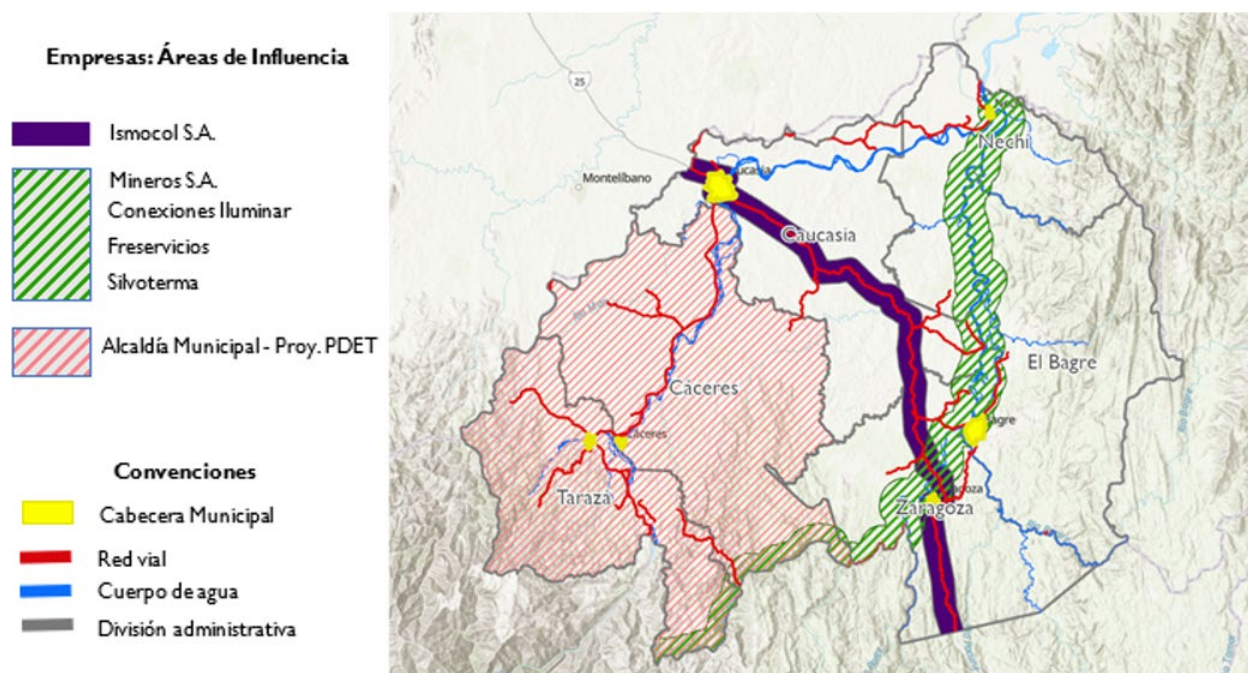


Diagrama 51. Distribución de zonas de influencia regional de las principales empresas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA – EQUIPO GIS

H.5.7. El vínculo entre el componente urbano y empleo ha permitido que las empresas entren en un proceso de formalización laboral apoyado por Comfama, resaltando el acceso a seguridad social y el acceso a contratos formales con las condiciones de ley.

Uno de los grandes problemas que ha enfrentado el componente empleo de la Alianza es la enorme informalidad laboral presente en los municipios del Bajo Cauca. El componente urbano de la Alianza ha realizado esfuerzos para lograr la formalización de pequeñas y medianas empresas presentes en la

²⁹ Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial promovidos por la Agencia de Renovación del Territorio (ART) a cargo de coordinar la intervención estatal en zonas rurales afectadas por el conflicto.

región, en ese sentido ha sido importante la relación con el servicio público de empleo de Comfama para acceder a procesos de selección objetivos, fortaleciendo la formalización laboral de los empresarios. La relación entre el componente urbano y empleo se sintetiza en el Diagrama 52, como se aprecia, la inscripción de los empresarios en la caja de compensación permite darles sostenibilidad y continuidad a los procesos una vez concluya la intervención de ABC.

Pequeñas empresas que han sido apoyadas por el componente urbano de la Alianza resaltan la importancia que ha tenido el servicio público de empleo de Comfama, para hacer más eficientes sus procesos de selección de personal integrando oferta y demanda, al mismo tiempo que contribuyen a la formalización empresarial pues tienen que cumplir con todos los requerimientos legales necesarios para la contratación. Dos testimonios del municipio de El Bagre dan cuenta de dicho proceso:

Porque es que la ley lo exige tener a todos los empleados de manera formal y como empresa es uno de los requisitos primordiales tener a todos los empleados afiliados. Ese es uno de los aportes y conocimientos que hemos tenido con Comfama y hemos estado agradecidos por esa parte. (Danimás, empleador. El Bagre.)

De pronto el ahorro no ha sido tanto en plata, pero sí en tiempo, que a última hora eso se convierte en plata porque si me demoro 15 o 20 días para conseguir un empleado y yo espere, en ese tiempo qué dejo, de producir, dejo de prestar un servicio. En este momento estoy necesitando unos tres o cuatro técnicos, si los busco aquí en la zona, no, pero si le digo a Comfama, consígamelos, ahí llegan. (Conexiones Iluminar, empleador. El Bagre.)

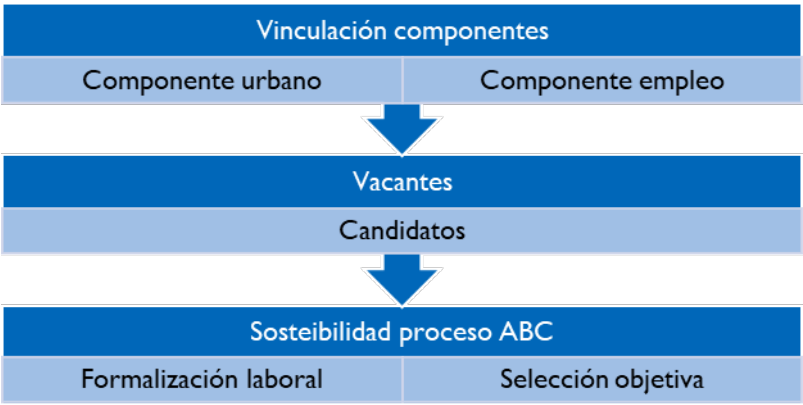


Diagrama 52. Relación entre el componente Empleo y componente Urbano.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

H.5.8. En los municipios pequeños, como Nechí o Tarazá, surgen dificultades para encontrar personal especializado que esté dispuesto a trasladarse al territorio, dadas las precarias condiciones de vida.

Las empresas asentadas en el Bajo Cauca tienen unos requerimientos de personal específicos dadas sus particulares actividades (Ver hallazgo H.5.6.), que en muchos casos no concuerdan con las ofertas de formación presentes en la zona, por lo cual es difícil encontrar personal oriundo de la región que cumpla los requerimientos. Las condiciones de vida en la región hacen difícil encontrar personal especializado dispuesto a trasladarse al territorio. Dos casos de empleadores ejemplifican cómo esta situación ha sido un cuello de botella para la Alianza ABC, se trata de Medisalud en Nechí y Mineros SA en El Bagre.

El principal requerimiento de empleo en el municipio de Nechí se ha dado por parte de la clínica Medisalud, con requerimiento de personal médico, odontólogos o personal especializado como radiólogos. Cubrir dichos requerimientos ha sido difícil pues las condiciones de vida del municipio lo hacen poco atractivo para los aspirantes, así tengan un salario competitivo.

Ha sido muy difícil cubrir las vacantes de empleo en el hospital, los médicos no se amañan, duran dos meses y se van, la rotación es muy alta, o simplemente cuando se enteran de que la oferta es en Nechí la descartan. (Entrevista funcionaria Medisalud. Nechí)

En el caso de Mineros SA, principal empleador directo e indirecto de la región del río Nechí, se presentan requerimientos de ingenieros de minas, ingenieros metalúrgicos, ingenieros mecánicos, geólogos, quienes además deben tener experiencia en liderazgo y manejo de personal para el trabajo en las dragas. Dichos requerimientos laborales son muy difíciles de encontrar en el municipio, o incluso en la subregión del Bajo Cauca, por lo cual los profesionales vienen de Medellín o del centro del país.

[los requerimientos de empleo] te hablo de ingenieros de minas, de ingenieros de materiales, te hablo de ingenieros metalúrgicos, te hablo de ingenieros mecánicos, te hablo de geólogos, te hablo de ingenieros industriales. Súmale la experiencia, que en muchas ocasiones también es necesaria. Cuando te hablo, ejemplo personal a bordo de dragas, claramente necesito una persona que lidere equipos de trabajo, te hablo de un capitán de preparación, un capitán de masiva, un capitán de selectiva, un director de preparación de masiva. Son cargos muy especializados. (Mineros SA. El Bagre)

H.5.9. Los participantes y empleadores consideran que se deben ofrecer cursos de formación que respondan a las necesidades de empleo de la subregión del Bajo Cauca. Se han realizado avances de cursos conjuntos con el SENA, Mineros SA y Comfama, sin embargo, al momento de la evaluación, estaba aún en proceso de implementación

Los participantes y empleadores consideran que se deben brindar cursos cortos en temas relacionados con manejo de maquinaria, trabajo en alturas, manejo forestal, para certificarse y acceder a dichos empleos. En ese sentido vale la pena resaltar el proyecto que vincula a Mineros SA, el SENA y Comfama en la formación de jóvenes de la región en programas técnicos que se requieren, vinculándolos a la empresa mediante contratos de aprendizaje. Igualmente se ha adelantado el trabajo en evaluación y certificación de competencias laborales de trabajadores “empíricos” donde demuestran el conocimiento y desempeño de su trabajo. Vale la pena señalar que se ha realizado una inversión significativa en aulas y laboratorios para el SENA de la seccional del Bagre. Uno de los entrevistados lo explica de la siguiente manera:

*Este año con el Sena ha hecho una inversión grande en laboratorios, en simuladores, en herramientas tecnológicas que nos permitan estar más fortalecidos para poder hacer una formación acorde con las necesidades del sector productivo. Incluso en estos momentos **vamos a formar 30 personas en una escuela de electromecánica** que van a tener, con Mineros y con otras empresas de la región, van a tener un contrato de aprendizaje desde la etapa lectiva. Es decir, 15 meses dura la formación y a partir del día uno, van a tener contrato de aprendizaje. Esta formación va a ser dual, es decir, que en la empresa y en el Sena, de tal manera que enfoquemos el proyecto formativo hacia las verdaderas necesidades del sector productivo como tal. (Funcionario Comfama. El Bagre.)*

CONCLUSIONES

C.5.1. El proceso de acompañamiento y mentoría, que es valorado de una manera positiva por parte de los participantes, permite identificar competencias y habilidades de una manera personalizada, de acuerdo con las necesidades laborales de la subregión de Bajo Cauca. (Hallazgos 5.1 y 5.2)

C.5.2. El desarrollo de habilidades blandas y acompañamiento psicosocial genera transformaciones en la forma de concebir la vida de los participantes y, además, les ha permitido construir un proyecto de vida laboral en la formalidad y legalidad. (Hallazgos 5.3 y 5.4)

C.5.3. La subregión de Bajo Cauca tiene unos requerimientos laborales específicos que se alejan de la formación tradicional ofrecida por el programa. Los principales requerimientos de empleo se dan en técnicos mecánicos, hidráulicos, eléctricos o en servicios forestales. (Hallazgos 5.5, 5.6 y 5.9)

C.5.4. El vínculo entre empresas del componente urbano y el servicio público de empleo de Comfama permite fortalecer el proceso de formalización empresarial, así como darle una continuidad y sostenibilidad en el tiempo. (Hallazgo 5.7)

C.5.5. La oferta de cursos de formación técnica especializada es urgente en la subregión, un esfuerzo necesario para brindar alternativas de trabajo formal a los jóvenes de la región del Bajo Cauca. (Hallazgos 5.8 y 5.9)

RECOMENDACIONES

R.5.1. Recoger experiencias del proceso de mentoría, para así generar mecanismos para difundir los aprendizajes. (Conclusiones 5.1 y 5.2)

R.5.2. Replicar en otros programas o proyectos las lecciones aprendidas en el desarrollo de habilidades blandas. (Conclusión 5.2.)

R.5.3. Extender los servicios de Comfama a las asociaciones del componente Agro, para favorecer sus procesos de formalización empresarial; así como se ha hecho con el componente Urbano. (Conclusiones 5.3 y 5.4)

R.5.4. Ofrecer cursos técnicos especializados en conjunto con empleadores presentes en la subregión del Bajo Cauca. (Conclusiones 5.3 y 5.5.)

HALLAZGOS TRANSVERSALES

Aunque los términos de la evaluación determinan que el análisis de los componentes de la Alianza debe hacerse por separado, el equipo identificó algunos elementos comunes que brindan insumos como soporte de los hallazgos en cada componente particular, a continuación, se describen tres de estos elementos.

En primer lugar, en el análisis de las escalas psicométricas se obtienen los resultados que se ven en Diagrama 53.³⁰ Aunque los agroempresarios reportan menores niveles de resiliencia con respecto a los grupos urbanos, estos se equilibran y los superan levemente en la visión de largo plazo y liderazgo. Los empresarios urbanos son los que se muestran más fuertes en el índice de resiliencia. Los piscicultores

³⁰ En el Anexo IV – metodología detallada, se explica cómo se construyeron los índices psicométricos.

tienden a tener mayor nivel de resiliencia que los apicultores, sin embargo, estos últimos son los que mejor resultado muestran en términos de visión de largo plazo y liderazgo. Dadas las condiciones en que los agroempresarios desarrollan sus actividades agropecuarias, en las que con frecuencia deben enfrentar pérdidas por razones del clima, problemas técnicos o del mercado, podría pensarse que tendrían mejores niveles de resiliencia, pero el hecho de enfrentar situaciones estresantes con frecuencia no parece ser suficiente para mejorar su capacidad de recuperarse de ellas.

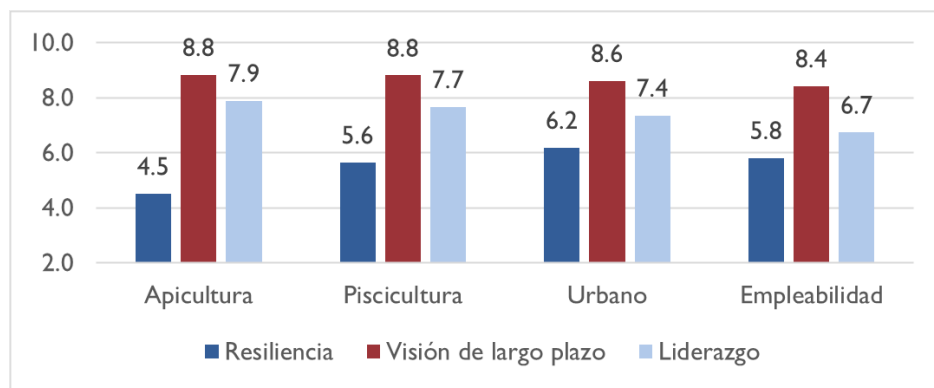


Diagrama 53. Escalas psicométricas por grupo de beneficiarios.

FUENTE: ENCUESTA A PARTICIPANTES

Segundo, esta evaluación tomó la resiliencia desde las herramientas cualitativas, mediante los ejercicios de multiplicación narrativa que se desarrollaron en los grupos focales y en el Diagrama 54 está plasmado el resultado del análisis realizado por los participantes de cada componente en el lado izquierdo.³¹ En el lado derecho, el diagrama presenta las proyecciones definidas por los participantes. En el centro del diagrama, se presentan las ideas recurrentes frecuentemente entre los participantes que combinan su punto de partida y su percepción del futuro. Este análisis identifica los puntos de partida, proyecciones y ejes de articulación que tuvieron en común los grupos de participantes de cada componente. Ellos identificaron distintas formas de sobreponerse a las dificultades de su territorio encontrando como ejes articuladores la reconstrucción (Agro), la esperanza (Urbano) y la ayuda (Empleo).

En el componente Agro los referentes se ubican en los daños ambientales y el efecto de la minería en su territorio, por su parte, los referentes de los empresarios urbanos se sustentan en los valores del pasado, pero con respecto a nuevas formas de vida y oportunidades en especial para los jóvenes; mientras que los del componente empleo plantean referentes más difíciles en relación con la violencia, las emergencias que se presentan en el territorio y los problemas de sus familias. De otra parte, hacia futuro, los agroempresarios hablan de volver al campo de manera sostenible con la naturaleza, mientras que los empresarios urbanos tienen una visión de esfuerzo y desarrollo de la mano de los jóvenes y, en contraste, los participantes de Empleo, aunque visualizan la superación de las dificultades, son menos positivos incluso contemplando la migración fuera de la región de ser necesario.

³¹ En el Anexo IV – metodología detallada, se explica el ejercicio de multiplicación narrativa.

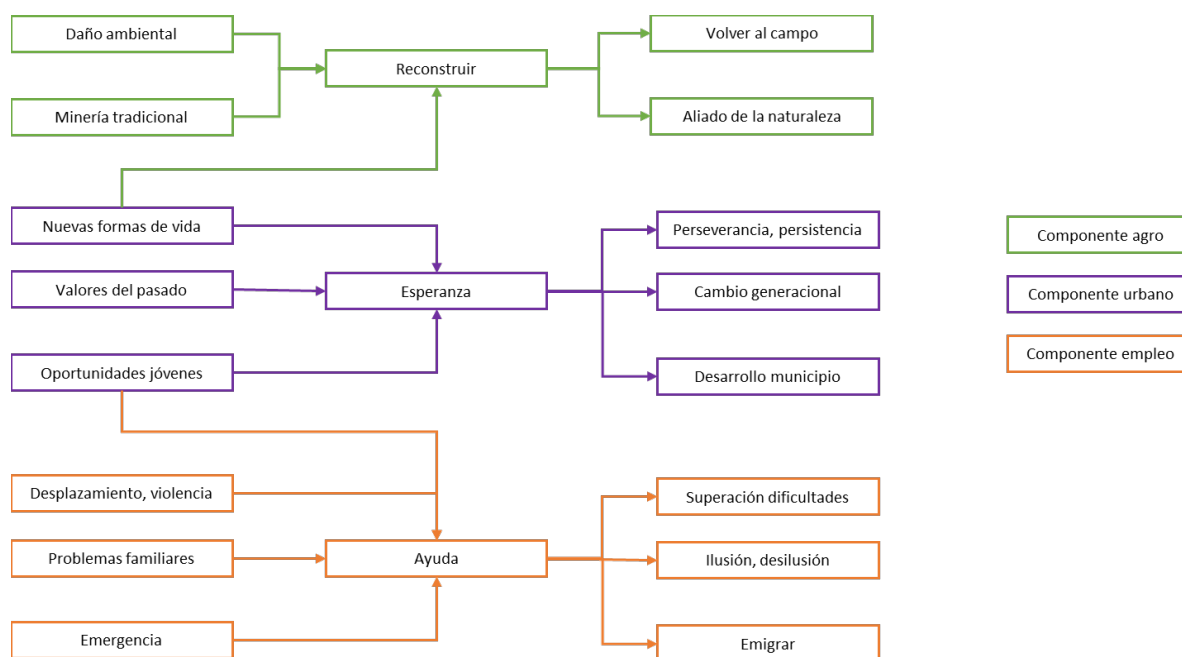


Diagrama 54. Diagrama temas de ejercicios de multiplicación narrativa.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En otro análisis, sobre el proceso de empoderamiento en los tres componentes a partir de los resultados de codificación de los instrumentos cualitativos,³² se obtuvo la distribución de menciones entre aprendizajes, adopción de prácticas y cambios generados para los actores de cada componente, como se aprecia en el Diagrama 54. El reconocimiento de aprendizajes es el factor común entre los tres componentes pues obtiene alrededor de una tercera parte de las menciones en cada caso. De los agroempresarios se destaca las menciones de adopción de prácticas un poco por encima de las menciones de cambios generados, lo que se puede entender como un indicio sobre el proceso de empoderamiento en curso. De otra parte, son los empresarios urbanos y participantes de empleo quienes tienen mayor proporción de menciones de cambios generados gracias al proceso, a pesar de la baja referencia de adopción de prácticas.

Por último, el equipo de evaluación identificó un hallazgo transversal que, por considerarlo de importancia para el proceso actual y futuro de la Alianza ABC, decidió incluirlo en el análisis de Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones (HCR).

HALLAZGO H.0.1. Los indicadores que se han llevado para la Alianza no permiten medir si se ha tenido aumento efectivo de ventas, ingresos o productividad de los agroempresarios, asociaciones de productores o empresarios urbanos.

Con el propósito de tener una visión integral sobre la efectividad del modelo para mejorar las condiciones económicas de los participantes, la Alianza ABC le facilitó al equipo de evaluación la información del sistema MONITOR en el que se han definido indicadores para ventas agro y urbanas (ABC-MI-04 y ABC-M2-09), ingresos agros y urbanos (ABC-MI-05 y ABC-M2-10) y productividad agro apícola y piscícola (ABC-MI-06 y ABC-MI-07). En el análisis de la información el equipo de evaluación

³² En el Anexo IV – metodología detallada, se explica el proceso de análisis de datos cualitativos para la codificación.

estableció que para el componente Agro y sus asociaciones la información disponible no es homogénea en cuanto a los diferentes periodos recolectados lo que la hace incomparable, mientras que en el componente Urbano sólo se cuenta con un dato puntual por grupo de empresas de cada cohorte que no tiene referencia de comparación con periodos previos o posteriores.

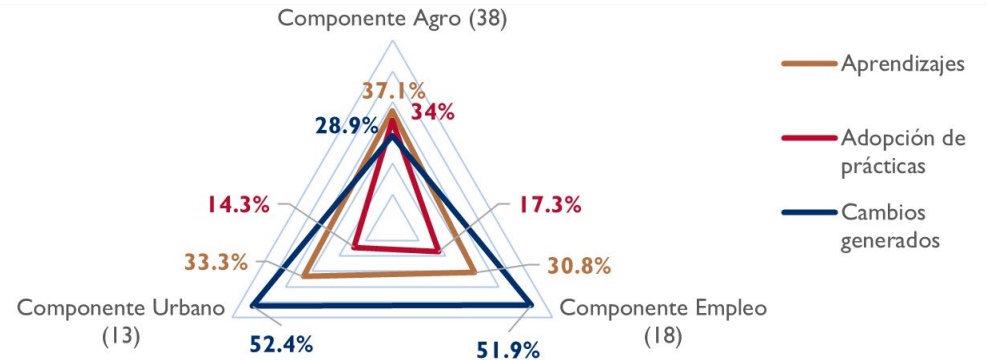


Diagrama 55. Menciones cualitativas por componente del proceso de empoderamiento.

FUENTE: CODIFICACIÓN INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

CONCLUSIÓN C.0.1. Aunque se cuenta con diferentes fuentes de información, no se tienen indicadores que midan los cambios en ventas, productividad e ingresos de los participantes que han participado de la Alianza, los que deberían ser los elementos objetivos de evaluación de la efectividad del modelo para contribuir al crecimiento económico de la región, durante y después de su implementación. (Hallazgo 0.1.)

RECOMENDACIÓN R.0.1. Adelantar un *Data Quality Assessment* - DQA, dentro de los tiempos y con los recursos disponibles que le quedan a la Alianza ABC, con el propósito de fortalecer el reporte final de esta actividad en cuanto a los indicadores de efectividad del modelo para evidenciar sus resultados con respecto a los cambios experimentados por los agroempresarios, asociaciones de productores y empresarios durante la ejecución del programa. (Conclusión 0.1).

ANEXO I – MATRIZ DE RECOMENDACIONES

TABLA I. MATRIZ DE RECOMENDACIONES

#	RECOMENDACIÓN	MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO SUGERIDO IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
1	R.0.1. Adelantar un Data Quality Assessment - DQA, dentro de los tiempos y con los recursos disponibles que le quedan a la Alianza ABC, con el propósito de fortalecer el reporte final de esta actividad en cuanto a los indicadores de efectividad del modelo para evidenciar sus resultados con respecto a los cambios experimentados por los agroempresarios, asociaciones de productores y empresarios durante la ejecución del programa. (Conclusión 0.1)	1. Realizar un DQA para la evaluación de la calidad de los datos recolectados de las variables de ventas, ingresos y productividad de agroempresarios, asociaciones de productores y empresarios urbanos, para verificar la confiabilidad y oportunidad requeridas para medir las variaciones durante la ejecución de la actividad. 2. Verificar con los resultados la comparabilidad de la información recolectada para diferentes periodos. 3. En caso de ser requerido, definir acciones de mejora que puedan ser implementadas en lo que resta de ejecución de la Alianza con el fin de poder recoger la información necesaria para poder comparar información al menos entre dos periodos. 4. Para el componente Urbano, en caso de ser necesario, definir una estrategia para concertar la recolección de información con empresarios que ya hayan terminado su proceso de acompañamiento y así obtener una muestra de datos que sean comparables con quienes accedan a participar.	Corto plazo (menos de seis meses)	USAID e Integrantes de la Alianza
2	R.1.1. Promover la estructuración de un esquema territorial de prestación de servicios de extensión agropecuaria a las cadenas apícola y piscícola en la región del Bajo Cauca que recoja los aprendizajes de la Alianza ABC para dar continuidad al acompañamiento técnico con enfoque empresarial después de finalizado el Programa. (Conclusión 1.1)	1. i) Sistematizar y documentar, por parte del equipo técnico del programa, las lecciones aprendidas sobre la extensión agropecuaria (asistencia técnica, empresarial y comercial) que brindó la Alianza ABC. 2. Difundir la experiencia en los espacios de integración regional en los que participe USAID, haciendo énfasis en la importancia de contar con esquemas territoriales sostenibles de extensión agropecuaria. 3. Buscar mecanismos para dar continuidad a los procesos de extensión agropecuaria a los participantes de la Alianza ABC a través de otros proyectos de USAID en la región, como por ejemplo PMA. 4. Promover por parte de USAID, especialmente entre los entes territoriales que en el marco de la Ley 1876 de 2017 de Innovación agropecuaria son los responsables directos de la prestación del servicio público de Extensión Agropecuaria, un espacio de reunión inicial con otros actores de interés en el que se plantee y analice la iniciativa y, si es el caso, se conforme un comité para avanzar en su construcción. 5. Impulsar por parte de USAID un acuerdo con los actores de interés, con participación de las asociaciones de productores, que incluya un esquema de organización, financiamiento y operación (p.e. una Entidad Prestadora del Servicio de Extensión Agropecuaria EPSEA) para la prestación de este servicio y su integración en el marco del Plan Departamental de Extensión Agropecuaria, PDEA, y la Ley 1876.	Mediano plazo (menos de dos años)	USAID, Integrantes de la Alianza, Asociaciones, Profesionales y Técnicos de la región, Secretarías de Agricultura Municipales y Departamental y Unidad Técnica Territorial Agencia de Desarrollo Rural

TABLA I. MATRIZ DE RECOMENDACIONES

#	RECOMENDACIÓN	MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO SUGERIDO IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
3	R.1.2. Continuar la implementación de ajustes al esquema de acompañamiento técnico productivo que permita mayor frecuencia y sostenibilidad de este en el tiempo, así como el reforzamiento del acompañamiento para el mantenimiento actualizado de registros. (Conclusión 1.2)	1. Definir un plan de mejoramiento de aspectos o causas que puedan estar afectando la frecuencia y sostenibilidad del acompañamiento técnico productivo. 2. Definir e implementar un instrumento de evaluación de la satisfacción de los agro empresarios con la frecuencia y sostenibilidad del acompañamiento técnico productivo. 3. Realizar seguimiento frecuente y ajuste al acompañamiento técnico con base en los resultados del instrumento. 4. Realizar seguimiento y refuerzo a cada agroempresario del estado de registros de producción, costos y ventas en cada visita de acompañamiento.	Corto plazo (menos de seis meses)	Integrantes Alianza
4	R.1.3. Mantener, en el desarrollo de futuras iniciativas de intervención con cadenas productivas AGRO, el enfoque de acompañamiento técnico hacia el mejoramiento de la productividad de las UPA y el fortalecimiento de las capacidades socioempresariales de las asociaciones. (Conclusión 1.3)	1. Documentar las lecciones aprendidas y sistematizar resultados positivos del enfoque mejoramiento de la productividad y acompañamiento socioempresarial logrados por ABC. 2. Establecer como criterio el componente de asistencia técnica con enfoque en el mejoramiento de productividad y el acompañamiento socioempresarial de asociaciones, para el desarrollo de iniciativas de intervención de cadenas productivas AGRO.	Corto plazo (menos de seis meses)	USAID
5	R.1.4. Hacer la transferencia metodológica a los entes territoriales de la región de los procesos, instrumentos y buenas prácticas implementadas por la alianza ABC, para gestionar su aplicación en los procesos de consolidación territorial de cadenas agropecuarias y fortalecer la capacidad instalada en la región. (Conclusiones 1.1, 1.4 y 1.5)	1. Sistematizar procesos e instrumentos claves y preparar insumos para ser transferidos a los entes territoriales de la región por parte del equipo del programa. 2. Coordinar con los entes territoriales, por parte de USAID, espacios de trabajo para la transferencia de procesos e instrumentos. 3. Identificar y coordinar la participación con respaldo de USID, en espacios de planificación territorial, p.e. Estrategia de integración regional (OIR), reuniones de implementación de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET, Consejos Municipales de Desarrollo Rural CMDR, en los que se pueda dar el acompañamiento por parte de ABC, para la adecuada inclusión de lo transferido en los marcos de política o apuestas sectoriales regionales impulsadas por los entes territoriales.	Mediano plazo (menos de dos años)	Integrantes de la Alianza, USAID, Gobernación y Alcaldías
6	R.1.5. Continuar avanzando, como lo vienen haciendo, en la articulación interinstitucional con	1. Continuar participando y adelantando acciones de integración para aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el fortalecimiento comercial de las	Mediano plazo (menos de dos años)	Integrantes de la Alianza, USAID, Asociaciones,

TABLA I. MATRIZ DE RECOMENDACIONES

#	RECOMENDACIÓN	MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO SUGERIDO IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
	entidades territoriales y nacionales y con otros proyectos, promoviendo el diseño y desarrollo de una estrategia de integración con visión territorial enfocada a fortalecer y consolidar la comercialización agroempresarial asociativa, para garantizar el desarrollo productivo y comercial de las cadenas priorizadas. (Conclusión 1.5)	asociaciones y el desarrollo de capacidades logísticas y de servicios regionales de comercialización del Bajo Cauca. 2. Promover por parte de USAID, la conformación de mesas técnicas o comités regionales de cadena para el diseño y gestión de iniciativas de desarrollo comercial de manera articulada. Esta medida se puede desarrollar en el marco de instancias de implementación y seguimiento a los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET. 3. Impulsar por parte de USAID la socialización y ajuste de alcances, para validar potenciales aportes por actor y definir plan de trabajo. 4. Adelantar el monitoreo, seguimiento y ajustes necesarios al desarrollo del plan de trabajo establecido por parte de USAID.		Gobernación y Alcaldías
7	R.2.1. Apoyar, durante el tiempo que resta de la Alianza, el acceso a crédito de las asociaciones mediante la estructuración de proyectos robustos de financiación de iniciativas colectivas de producción y comercialización que favorezcan su empoderamiento. (Conclusiones 2.1 y 2.2.)	1. Asesorar a las asociaciones en la identificación de necesidades de capital de trabajo e inversión para el fortalecimiento de capacidades comerciales. 2. Identificar, en conjunto con las asociaciones, alternativas de solución y asesorar la formulación de los proyectos para la solicitud de créditos línea Finagro ante entidades financieras. 3. Gestionar el acompañamiento de asesores de crédito de entidades financieras durante el proceso de formulación de los proyectos asociativos con el fin de evitar errores o reprocesos en el trámite de la solicitud de crédito.	Corto plazo (menos de seis meses)	Integrantes Alianza, Asociaciones, Entidades Financieras
8	R.2.2. Mantener, en futuras iniciativas de intervención, esquemas que promuevan entre los agroempresarios la vinculación y empoderamiento basados en la capacitación y acompañamiento técnico sin depender de la entrega de insumos o establecimiento de UPA. (Conclusiones 2.1 y 2.2)	1. Promover que en los nuevos proyectos la vinculación de los participantes no sea incentivada por la entrega de insumos ni subsidios, sino que se priorice y se condicione a la participación activa en los procesos para el desarrollo de competencias técnicas, socioempresariales y comerciales. 2. Diseño de incentivos alternativos como reconocimiento y premiación de agroempresarios y asociaciones con capacitaciones, asistencia a giras técnicas, participación en espacios comerciales, etc. por resultados de empoderamiento, como el establecimiento de UPA con recursos propios. 3. Para los proyectos que incluyan entrega de subsidios en insumos o inversiones, promover que el subsidio esté condicionado al compromiso demostrado por los participantes con su participación y adopción de las prácticas propuestas por los proyectos.	Corto plazo (menos de seis meses)	USAID
9	R.2.3. Incluir, en futuras iniciativas de intervención, el acompañamiento psicosocial	1. Documentar y sistematizar los aprendizajes y resultados del acompañamiento psicosocial tipo coaching prestado a los agroempresarios y a las asociaciones.	Mediano plazo (menos de dos años)	Integrantes Alianza y USAID

TABLA I. MATRIZ DE RECOMENDACIONES

#	RECOMENDACIÓN	MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO SUGERIDO IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
	tipo coaching, como herramienta en el fortalecimiento de la mentalidad empresarial y visión a largo plazo, a las asociaciones y sus agroempresarios miembros. (Conclusión 2.2)	2. Ajustar el esquema de acompañamiento psicosocial tipo coaching según aprendizajes y resultados. 3. Replicar el acompañamiento psicosocial tipo coaching en el diseño y desarrollo de nuevas iniciativas.		
10	R.3.1. Dar continuidad, durante lo que queda de la Alianza, a la implementación de modelos que sean flexibles para atender las necesidades particulares de las empresas del Bajo Cauca Antioqueño. (Conclusión 3.1)	1. Dar continuidad a los mecanismos de articulación implementados entre los miembros de la alianza y mantener la presencia y el apoyo en el territorio tal como lo han venido haciendo hasta el momento. 2. Buscar e incorporar nuevos socios a la alianza (incluyendo los entes territoriales), de tal modo que se expandan las labores hasta ahora desarrolladas. 3. Buscar mecanismos de financiación con USAID u otros socios que permitan continuar con el apoyo a las cohortes atendidas, esto es, mantener el acompañamiento en terreno más allá de la alianza.	Mediano plazo (menos de dos años)	Miembros de la alianza Entidades territoriales
11	R.3.2. Establecer criterios de búsqueda que permitan identificar y atender a las empresas que lo requieran y que sean aplicables durante las cohortes que quedan del modelo y para nuevas intervenciones de los integrantes de la Alianza. (Conclusiones 3.1, y 3.2)	1. Dado que el programa realiza una búsqueda activa y de referidos de los participantes de la alianza, se recomienda implementar alternativas formales e informales para la atención de nuevas cohortes. 2. Utilizar los canales locales de promoción de la alianza como la radio y las redes sociales, pero también, usar la información con la que cuenten las cámaras de comercio. 3. Incorporar a las entidades territoriales en la búsqueda de empresarios que sean elegibles de la alianza.	Mediano plazo (menos de dos años)	Miembros de la alianza Entidades territoriales
12	R.4.1. Concentrar más esfuerzos en la sensibilización y el pago de seguridad social entre los empresarios del Bajo Cauca Antioqueño. (Conclusiones 4.1 y 4.2)	1. Continuar con la concientización de los pagos de seguridad social y la importancia de la formalización en el componente urbano. 2. Apoyar con las cámaras de comercio y Comfama la formalización de las empresas. En caso de ser necesario, brindar los apoyos económicos requeridos. 3. Articular las diferentes alternativas con las que cuenta el gobierno nacional, como programas Estado Joven, de tal forma que esto aliviane costos para las empresas, se promueva el empleo para jóvenes, y se contribuya a la generación de la cultura del pago de seguridad social.	Corto plazo (menos de seis meses)	Miembros de la alianza

TABLA I. MATRIZ DE RECOMENDACIONES

#	RECOMENDACIÓN	MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO SUGERIDO IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
13	R.4.2. Establecer un plan de difusión de buenas experiencias y cambios de mentalidad entre los empresarios de la Alianza de tal modo que se extiendan dichos conocimientos y buenas prácticas entre estos empresarios y los de nuevas cohortes. (Conclusiones 4.1, y 4.2)	1. Identificar y documentar los casos de éxito de la Alianza. 2. Definir una estrategia de plan padrino/madrina, donde se desarrollen espacios de difusión de los casos de éxito que permitan promover información entre los nuevos participantes, los caminos recorridos por los más antiguos. Estas actividades pueden ser grupales o individuales, dependiendo de los temas o del sector. Así mismo, pueden generarse incentivos (económicos o de reconocimiento) para los padrinos/madrinas. 3. Difundir mediante audios y/o videos cortos o puede ser útil para difundir estos casos de éxito en redes sociales.	Corto plazo (menos de seis meses)	Miembros de la alianza
14	R.5.1. Recoger experiencias del proceso de mentoría, para así generar mecanismos para difundir los aprendizajes. (Conclusiones 5.1 y 5.2)	1. Generar espacios de socialización de las experiencias con los profesionales del área de acompañamiento. 2. Organizar y jerarquizar las principales lecciones aprendidas; 3. Sistematizar el proceso de acompañamiento y mentoría. 4. Difundir el proceso en otros programas, instituciones o regiones donde pueda ser de utilidad.	Corto plazo (menos de seis meses)	Comfama Interactuar
15	R.5.2. Replicar en otros programas o proyectos las lecciones aprendidas en el desarrollo de habilidades blandas. (Conclusión 5.2)	1. A partir de la experiencia, recopilar los instrumentos utilizados y facilitar el acceso a los mismos a manera de una “caja de herramientas” para el desarrollo de habilidades blandas. 2. Socializar los resultados con socios implementadores de programas de cooperación, para su posible replicación. 3. Difundir los resultados con gobiernos locales para que puedan ser utilizados en sus programas sociales	Mediano plazo (menos de dos años)	Comfama Interactuar USAID Gobiernos locales
16	R.5.3. Extender los servicios de Comfama a las asociaciones del componente agro, para favorecer sus procesos de formalización empresarial; así como se ha hecho con el componente urbano. (Conclusiones 5.3 y 5.4)	1. Identificar necesidades de formalización empresarial en asociaciones de productores. 2. A partir de la relación construida por Interactuar con productores agropecuarios establecer un vínculo con los servicios regionales de Comfama 3. Buscar alternativas para que los servicios de formalización empresarial lleguen a las comunidades rurales a partir de las asociaciones de productores.	Corto plazo (menos de seis meses)	Interactuar Comfama

TABLA I. MATRIZ DE RECOMENDACIONES

#	RECOMENDACIÓN	MEDIDAS DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO SUGERIDO IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
17	R.5.4. Ofrecer cursos técnicos especializados en conjunto con empleadores presentes en la subregión del Bajo Cauca. (Conclusiones 5.3 y 5.5)	1. Fortalecer el diagnóstico de necesidades laborales en conjunto con principales empleadores. 2. En conjunto con los empleadores diseñar un plan de formación técnica que responda a las necesidades específicas de la región. 3. En conjunto con el SENA promover en los jóvenes la formación técnica, en temas de eléctricos, mecánicos y de servicios forestales.	Largo plazo (más de dos años)	Comfama SENA Gobiernos locales

ANEXO II – ANÁLISIS Y DATOS COMPLEMENTARIOS

RESULTADOS SELECCIONADOS DEL ANALISIS CUANTITATIVO DETALLADO

En el capítulo de Preguntas de la Evaluación y Metodología y Anexo IV – Metodología Detallada, el equipo evaluador describió las cuatro metodologías de análisis cuantitativo que respaldaron la generación de Hallazgos con el objetivo de responder completa o parcialmente las preguntas de evaluación del ABC. El alcance de estos hallazgos dependió en gran medida de la recolección de datos primarios para este proyecto. Considerando que esta metodología proporcionó resultados detallados y extensos, algunos de ellos se presentan a continuación en este Anexo.

MODELOS DE REGRESION PROBABILISTICOS

Como se explica en la metodología, se estimaron modelos probit o probabilísticos para determinar los principales factores que explican el aumento perceptible en ventas, ingresos, productividad y acceso al mercado para los participantes productores de apicultura y piscicultura del componente agrícola del ABC. Además, el equipo de evaluación realizó modelos similares para determinar el aumento perceptible en ventas, ingresos y acceso al mercado para los participantes emprendedores no agrícolas del componente urbano del ABC. Esta sección del Anexo presenta los resultados de cada modelo de regresión probabilística, junto con su correspondiente análisis.

MODELO DE REGRESION PROBABLISTICA PARA LOS PARTICIPANTES DEL SEMILLERO APIARIO

Como se muestra en la siguiente tabla, para determinar los factores que aumentan o disminuyen la probabilidad de un aumento en las ventas, ingresos, productividad o acceso al mercado de los participantes productores de apicultura del ABC GDA, el equipo llegó al siguiente conjunto de variables de control: número de colmenares en su hogar, número de colmenas en el colmenar, Unidad de Producción Agrícola (UPA) perteneciente únicamente al hogar, UPA entrevistada en la segunda fase del proceso de recolección de datos y una variable constante. La tabla presenta aquellas variables consideradas significativas para cada modelo probit en la probabilidad de un aumento en las ventas, ingresos, productividad o acceso al mercado de los participantes productores de apicultura.

TABLA 2. MODELO PROBIT PARA PARTICIPANTES DEL SEMILLERO APIARIO									
VARIABLE		INCREMENTO EN VENTAS		INCREMENTO EN INGRESOS		INCREMENTO EN PRODUCTIVIDAD		INCREMENTO EN ACCESO A MERCADOS	
		COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE
Actividades desarrolladas con ABC (Xi)	Dificultades en registro de producción	-0,39	0,09	-0,63	0,01				
	Facilitación técnica ambiental					1,72	0		
	Entrenamiento en gestión ambiental	1,23	0,01	1,04	0,03				

TABLA 2. MODELO PROBIT PARA PARTICIPANTES DEL SEMILLERO APIARO

VARIABLE	INCREMENTO EN VENTAS		INCREMENTO EN INGRESOS		INCREMENTO EN PRODUCTIVIDAD		INCREMENTO EN ACCESO A MERCADOS	
	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE
Facilitación de conexiones comerciales							0,77	0
Selección e idoneidad de zonas apropiadas para el apiario	0,99	0,02						
producción biológica de reinas y núcleos					0,61	0,01		
Uso y seguimiento del calendario floral para programar los ciclos de producción y cosecha							0,74	0,02
Buenas prácticas de cosecha y recolección de miel con equipos y recipientes adecuados, siguiendo medidas sanitarias			0,9	0,06				
Variables de contexto (Zi)	Ausencia de financiamiento		-0,49	0,05				
	Baja productividad como resultado de problemas climáticos y ambientales	-0,92	0,03			-1,54	0,01	
	Ausencia de equipos adecuados de extracción y procesamiento de miel			-0,6	0,01			
	Aislamiento geográfico				-0,45	0,04		
Variables de Control	Número de colmenares en el hogar	0,05	0,33	-0,05	0,34	0,08	0,18	0,08
	Número de colmenas en el apiario	-0,01	0,09	0	0,73	0	0,53	0
	UPA perteneciente únicamente al hogar	0,2	0,64	-0,27	0,54	0,49	0,25	0,11
	UPA encuestada en la segunda fase de recolección de datos	-0,15	0,54	-0,03	0,9	-0,12	0,61	0,04
	Constante	-0,6	0,46	-0,14	0,86	-0,64	0,47	-1,44
	Muestra	156		156		156		156
	Pseudo R2	0,11		0,12		0,12		0,1

Como se observa en la tabla anterior, debido a las características técnicas del modelo, no podemos hacer una interpretación directa de los números proporcionados en el modelo. Por lo tanto, el equipo evaluador tradujo los resultados de los modelos en los siguientes párrafos. En otras palabras, analizamos los efectos de cada variable en la probabilidad de un aumento en las ventas, ingresos, productividad o acceso al mercado. En este sentido, en el primer modelo, las dificultades en el registro de producción dentro de las actividades desarrolladas con ABC y la baja productividad asociada a problemas climáticos y ambientales reducen la probabilidad de un aumento en las ventas en un 13.5 por ciento y 23.7 por ciento, respectivamente. Por otro lado, la capacitación en gestión ambiental y la selección y adecuación de zonas apropiadas para el colmenar en las actividades desarrolladas con ABC aumentan la probabilidad de un aumento en las ventas en un 37.5 por ciento y 46.2 por ciento.

Además, en el segundo modelo, las dificultades en el registro de producción de las actividades con ABC, así como la ausencia de financiamiento y la falta de equipos adecuados de extracción y procesamiento de miel, reducen la probabilidad de un aumento en los ingresos de los productores apícolas en un 23.2 por ciento, 16.9 por ciento y 22.5 por ciento, respectivamente. Por otro lado, buenas prácticas de cosecha y recolección de miel con equipos y recipientes adecuados, que siguen medidas sanitarias, así como la capacitación en gestión ambiental, aumentan la probabilidad de un aumento en las ventas en un 34.6 por ciento y 39.8 por ciento.

En el tercer modelo, la baja productividad asociada a problemas climáticos y ambientales y el aislamiento geográfico o la reclusión reducen la probabilidad de un aumento en la productividad de los productores apícolas en un 37.5 por ciento y 16.4 por ciento, respectivamente. Por otro lado, el acompañamiento técnico ambiental y la producción biológica de reinas y núcleos aumentan la probabilidad de un aumento en la producción de los productores apícolas en un 26.1 por ciento y 23.4 por ciento.

Por último, en el modelo de acceso al mercado, la facilitación de conexiones comerciales y el uso y seguimiento de un calendario floral para programar los ciclos de producción y cosecha aumentan la probabilidad de un aumento en el acceso al mercado de los productores apícolas en un 29.8 por ciento y 28.6 por ciento.

MODELO DE REGRESION PROBABILISTICO PARA LOS PARTICIPANTES DEL SEMILLERO PISCICOLA

To determine the factors that increase or decrease the probability of an increase in sales, income, productivity, or market access for fish-farming producer beneficiaries from the LGBC GDA, we used the following set of control variables: number of fish tanks, water mirrors in squared meters, Agricultural Production Unit (UPA) belonging to the household only, UPA interviewed in the second phase of the data collection process and a constant variable. The Table below presents those variables deemed significant for each probit model in the probability of increased sales, income, productivity, or market access of fish-farming producer beneficiaries.

TABLA 3. MODELO PROBIT PARA BENEFICIARIOS DEL SEMILLEO PISCICOLA

VARIABLE		INCREMENTO EN VENTAS		INCREMENTO EN INGRESOS		INCREMENTO EN PRODUCTIVIDAD		INCREMENTO EN ACCESO DE MERCADOS	
		COEF	P- VALUE	COEF	P- VALUE	COEF	P- VALUE	COEF	P- VALUE
Actividades desarrolladas con ABC (Xi)	Problemas de comercialización							-1,3	0,02
	Capacitación en gestión ambiental	0,99	0,06						
	Uso de redes antiaves	1,48	0,01	1,16	0,02	0,95	0,06		
Variables de contexto (Zi)	Ausencia de acuerdos comerciales estables y suficientes								
	Aislamiento geográfico			-1,11	0,07				
Variables de control	Número de estanques de peces	-0,05	0,47	-0,02	0,77	0,03	0,57	0	1
	Espejos de agua: metros cuadrados	0	0,99	0	1	0	0,82	0	0,45
	UPA perteneciente únicamente al hogar	-0,36	0,43	-0,43	0,35	-0,23	0,63	-0,89	0,06
	UPA encuestada en la segunda fase de recolección de datos	-0,18	0,75	0,29	0,57	0,07	0,88	1,44	0,01
	Constante	-0,65	0,3	0,07	0,89	-0,33	0,48	-0,15	0,78
	Muestra	41		41		41		41	
	Pseudo R2	0,25		0,23		0,09		0,19	

Como se menciona en los modelos probit para los participantes productores de apicultura, dadas las características técnicas del modelo, no podemos hacer una interpretación directa de los números proporcionados en el modelo, como se observa en la tabla anterior. Por lo tanto, hemos traducido y proporcionado la interpretación correspondiente en los siguientes párrafos. En este sentido, en el primer modelo, la capacitación en gestión ambiental y el uso de redes antiaves en las actividades con LGBC respectivamente.

En el segundo modelo, el uso de redes antiaves en las actividades con LGBC aumenta la probabilidad de un aumento en los ingresos en un 43,4 por ciento, mientras que el aislamiento geográfico disminuye esta probabilidad en un 41,2 por ciento.

Por último, en los modelos de producción y acceso al mercado para los participantes productores de piscicultura, a partir de las actividades con LGBC, el uso de redes antiaves aumenta la probabilidad de un aumento en la producción y los problemas de comercialización, pero reduce la probabilidad de un aumento en el acceso al mercado en un 35,9 por ciento y 42,6 por ciento, respectivamente.

MODELO DE REGRESION PROBABILISTICA PARA LOS PARTICIPANTES DE ASOCIACIONES DEL COMPONENTE URBANO

Utilizamos el siguiente conjunto de variables de control para determinar los factores que aumentan o disminuyen la probabilidad de un aumento en las ventas, ingresos o acceso al mercado para las asociaciones beneficiarias del componente urbano del LGBC GDA: número promedio de empleados que trabajaron en la empresa durante 2021, una variable ficticia para empresas con activos superiores a 50 millones de COP, si la empresa paga seguridad social para sus empleados si la empresa es formal bajo el comercio y la Cámara de Comercio si el negocio fue entrevistado en la segunda fase de la recolección de datos si el negocio pertenece a la segunda cohorte, una combinación de los dos últimos elementos y la variable constante. La tabla a continuación presenta aquellas variables consideradas significativas para cada modelo probit en la probabilidad de un aumento en las ventas, ingresos o acceso al mercado para las asociaciones beneficiarias urbanas.

TABLA 4. MODELO PROBIT PARA BENEFICIARIOS DE ASOCIACIONES DEL COMPONENTE URBANO

VARIABLE	INCREMENTO EN VENTAS		INCREMENTO EN INGRESOS		INCREMENTO EN ACCESO A MERCADOS	
	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE
Actividades desarrolladas con ABC(Xi)	Capacitación práctica y herramientas de ejercicio	0,67	0,04	0,66	0,01	
	Modelo escrito para el pronóstico de las actividades comerciales			0,72	-	
	Capacidad para generar nuevos clientes	0,97	-		0,58	-
Variables de contexto (Zi)	Inadecuada calidad del producto o servicio	-2,67	-			
	Efectos perjudiciales en el desarrollo de la empresa debido a la ausencia de presencia estatal	-0,42	0,01			
	Efectos perjudiciales en el desarrollo de la empresa debido a la pandemia de COVID-19			-0,37	0	
Variables de control	Número promedio de empleados de la empresa durante 2021	0,01	0,44	-0,01	0,29	0,02
	Variable dummy para empresas con activos superiores a 50 millones de COP	-0,06	0,87	-0,24	0,47	0,3

TABLA 4. MODELO PROBIT PARA BENEFICIARIOS DE ASOCIACIONES DEL COMPONENTE URBANO

VARIABLE	INCREMENTO EN VENTAS		INCREMENTO EN INGRESOS		INCREMENTO EN ACCESO A MERCADOS	
	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE	COEF	P-VALUE
La empresa pagó seguridad social para sus empleados	0,06	0,86	0,08	0,81	-0,06	0,85
La empresa es formal, constituida bajo la Cámara de Comercio	0,91	0,16	0,46	0,29	1,43	0
Negocios encuestados en la segunda fase de la recolección de datos	0,42	0,45	0,04	0,93	-0,4	0,4
Negocios de la segunda cohorte	0,01	0,98	-0,15	0,71	0,01	0,98
Negocios de la segunda fase de la recolección de datos y la segunda cohorte ³³	-0,44	0,58	0,95	0,16	0,74	0,27
Constante	-4,85	0	-3,76	-	-2,21	-
Muestra	104		104		104	
Pseudo R2	0,52		0,36		0,26	

Una vez más, debido a las características técnicas del modelo, no podemos hacer una interpretación directa de los números proporcionados en el modelo, como se observa en la tabla anterior. Por lo tanto, hemos traducido y proporcionado la interpretación correspondiente de la siguiente manera. En el primer modelo, la calidad inadecuada del producto o servicio y el efecto negativo en la empresa debido a la ausencia de presencia estatal reducen la probabilidad de un aumento en las ventas en un 74,0 por ciento y 14,2 por ciento, respectivamente. Por otro lado, a partir de las actividades con ABC, la capacitación y las herramientas de ejercicio prácticas y la capacidad para generar nuevos clientes aumentaron la probabilidad de un aumento en las ventas en un 22,5 por ciento y 32,3 por ciento, respectivamente. Del mismo modo, contar con un modelo escrito para el pronóstico de las actividades comerciales aumenta la probabilidad de un aumento en los ingresos en un 26,2 por ciento.

En el segundo modelo, los efectos perjudiciales de la pandemia de COVID-19 en el desarrollo de la empresa redujeron la probabilidad de un aumento en los ingresos en un 13,3 por ciento. Por otro lado, la capacitación y las herramientas de ejercicio prácticas, así como un modelo escrito de las actividades pronosticadas por la empresa, aumentaron la probabilidad de un aumento en los ingresos en un 24,1 por ciento y 26,2 por ciento, respectivamente.

Por último, a partir de las actividades con ABC, la capacidad para generar nuevos clientes aumentó la probabilidad de un aumento en el acceso al mercado en un 19,9 por ciento.

³³ No se encuentra evidencia de efectos diferenciados para los encuestados de la fase 2 y de la cohorte 2.

ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES PARA ESTABLECER ASOCIACIONES EN LA PERCEPCIÓN DE PARTICIPANTES

Para evaluar la posible asociación en las respuestas proporcionadas en cada componente, el equipo de evaluación realizó un análisis de correspondencias múltiples (ACM). La sección de metodología y sus anexos correspondientes describen los detalles del ACM. Los siguientes diagramas conjuntos de categorías presentan las diferentes opciones de respuesta en un gráfico bidimensional. La cercanía o distancia de los puntos representa la asociación sólida o débil entre las respuestas.

ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA MÚLTIPLE Y DIAGRAMA DE CATEGORÍA CONJUNTA PARA EL COMPONENTE AGRÍCOLA

En el cuadro azul, observamos que aquellos participantes que no han recibido ningún ingreso y/o ya no tienen actividades agrícolas son aquellos que tienen baja satisfacción con el ABC. Además, en el cuadro rojo, aquellos participantes cuya Unidad de Producción Agrícola (UPA) es una propiedad compartida en el hogar y colectiva tienen más probabilidades de no estar ni satisfechos ni insatisfechos. Por último, en el cuadro amarillo, los participantes de apicultura/piscicultura que actualmente tienen actividades agrícolas, que reciben ingresos de su comercialización y tienen una UPA perteneciente únicamente al hogar, tienden a tener los mejores niveles de satisfacción con el ABC (Ver Diagrama 55).

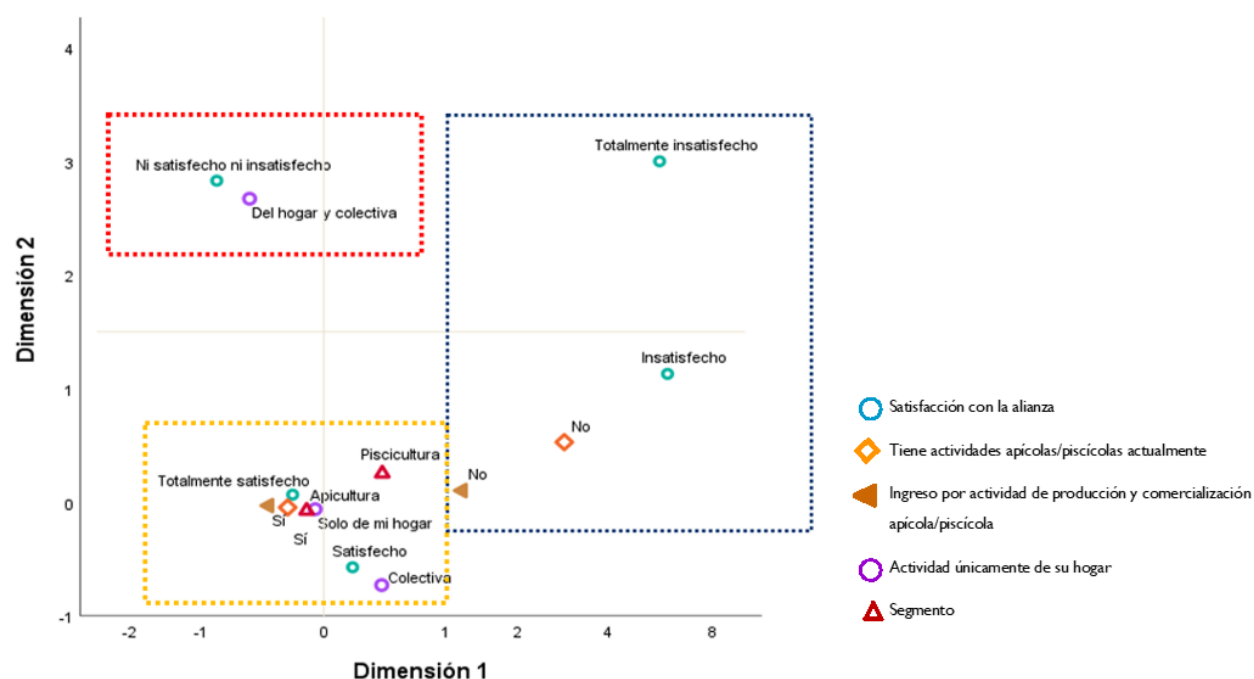


Diagrama 56. Diagrama de categoría conjunta para preguntas seleccionadas dirigidas a los participantes del componente agrícola.

SOURCE: SURVEY TO AGRICULTURAL COMPONENT BENEFICIARIES – PREPARED BY MEL ACTIVITY

ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA MÚLTIPLE Y DIAGRAMA DE CATEGORÍA CONJUNTA PARA EL COMPONENTE URBANO

El cuadro azul refleja cómo la percepción de no generar la estructura del modelo de negocios y las contribuciones de seguimiento o fallar en tener acercamientos con otros empresarios se asocia con niveles más bajos de satisfacción con el ABC.

Además, en el cuadro rojo, el hecho de no tener expectativas de expansión de los negocios o no haber continuado con las actividades del componente urbano de la alianza se asocia con niveles de indiferencia en la satisfacción con el ABC.

Por último, el cuadro amarillo, por otro lado, muestra que los participantes totalmente satisfechos tienden a presentar simultáneamente expectativas de expansión de los negocios, acercamientos con otros empresarios y apoyo en la estructuración y seguimiento del modelo de negocios por parte del ABC (Ver Diagrama 57).

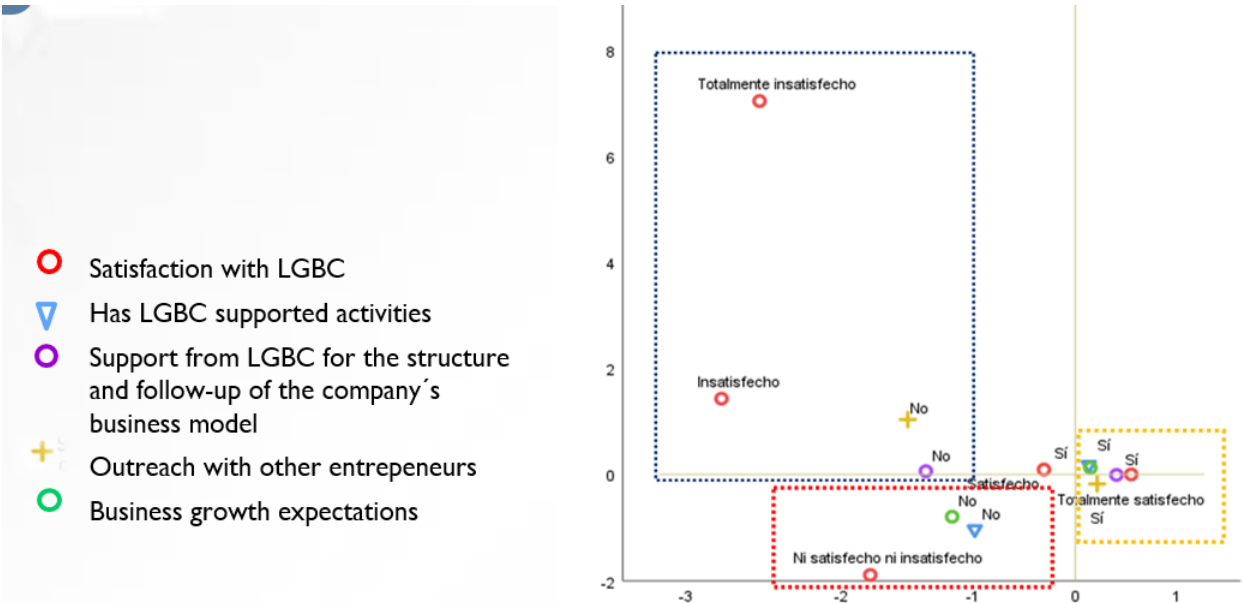


Diagrama 57. Diagrama de categoría conjunta para preguntas seleccionadas dirigidas a los participantes del componente urbano.

SOURCE: SURVEY TO URBAN COMPONENT BENEFICIARIES – PREPARED BY MEL ACTIVITY

ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA MÚLTIPLE Y DIAGRAMA DE CATEGORÍA CONJUNTA PARA EL COMPONENTE DE EMPLEABILIDAD

En primer lugar, en el cuadro azul, los participantes que lograron conseguir empleo, han recibido apoyo de COMFAMA y consideran que los cursos y talleres fueron pertinentes son aquellos que tienden a estar más satisfechos con el ABC.

En el cuadro rojo, existe una asociación entre las personas que no consideran los cursos y talleres pertinentes, tienen la sensación de sentirse poco preparados para procesos de selección y se dedican a oficios del hogar con la insatisfacción total con el ABC (Totalmente insatisfechos).

En cuanto al cuadro amarillo, las personas que se encuentran buscando trabajo o trabajando pero que no consiguieron el empleo gracias al ABC tienden a mostrar niveles intermedios y bajos de satisfacción. (Ver Diagrama 58).

- ▼ Activity where most time was spent on last week
- COMFAMA support in the last year to improve employability
- ✚ Job obtained thanks to LGBC
- ▣ Perception of the Small/médium Enterprise selection process preparation level
- ▶ Courses and workshops relevant for the employment process
- Satisfaction with LGBC

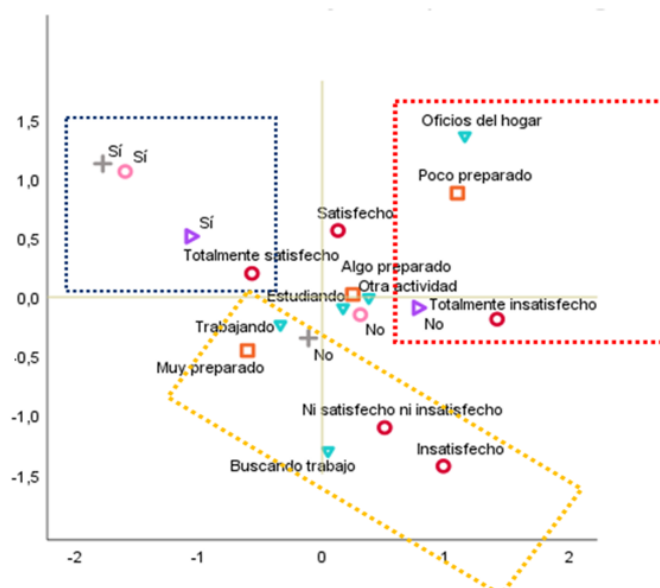


Diagrama 58. Diagrama de categoría conjunta para preguntas seleccionadas dirigidas a los participantes del componente de empleabilidad.

SOURCE: SURVEY TO EMPLOYABILITY COMPONENT BENEFICIARIES – PREPARED BY MEL ACTIVITY

RESULTADOS DEL ANALISIS CUALITATIVO DETALLADO

En el capítulo de Preguntas de la Evaluación y Metodología y en el Anexo IV – Metodología Detallada, el equipo evaluador describió las herramientas de análisis cualitativo utilizadas para recopilar información y sobre el proceso de codificación y análisis de esta información, que sirvió para soportar los hallazgos que se identificaron para dar respuesta a las preguntas de evaluación de la Alianza ABC. La codificación de los 63 instrumentos aplicados entregó diferentes resultados detallados, en este anexo se presentan algunos que se consideran relevantes y no están dentro del cuerpo del documento.

El proceso de empoderamiento fue uno de los principales indicadores evaluado de manera transversal para todos los componentes a través de la codificación de los testimonios recogidos. El equipo de evaluación lo definió como una ruta que inicia con los aprendizajes, continúa con la adopción de prácticas a partir de los aprendizajes y se completa con la generación de cambios que resultan de las prácticas adoptadas.

Para el componente Agro el equipo evaluó las menciones recolectadas en los instrumentos cualitativos aplicados sobre las actividades de semillero agroempresarial y sobre las de asistencia técnica, de la misma forma, evaluó las menciones con respecto a las variables de productividad e ingresos de los agroempresarios. El equipo las clasificó las menciones identificadas según el proceso de empoderamiento definido en cuanto a la contribución de las actividades de semillero agroempresarial y asistencia técnica a los aprendizajes, adopción de prácticas o cambios generados o si, por el contrario, no veían una contribución de la actividad y daban una recomendación. Los mismo hizo con las variables de productividad e ingresos, cuyas menciones se clasificaron identificando si sobre estos temas habían recibido aprendizajes, habían adoptado prácticas o habían percibido cambios y, también, si hacían recomendaciones sobre esto temas.

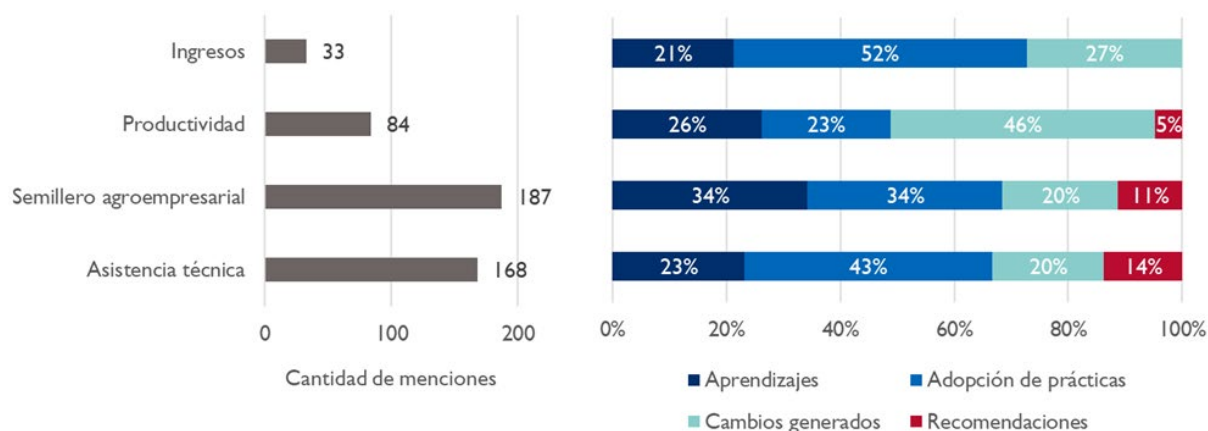


Diagrama 59. Distribución menciones proceso empoderamiento agroempresarios.

FUENTE: CODIFICACIÓN INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

El Diagrama 59 muestra primero la cantidad de menciones en donde sobresalen las relacionadas con las actividades de semillero agroempresarial y asistencia técnica, con respecto a las menciones de las variables de ingresos y productividad. En lo concerniente a la distribución porcentual de estas menciones dentro del proceso de empoderamiento, en el semillero sobresalen las menciones de aprendizajes y adopción de prácticas con el 34 por ciento cada una y en la asistencia técnica se destaca la adopción de prácticas con el 43 por ciento. Con respecto a la productividad la mayor proporción de menciones es en los cambios generados que perciben sobre esta variable con el 46 por ciento, mientras que en los ingresos las menciones sobre cambios generados son más bajas (27 por ciento) pero son las más altas en cuanto a adopción de prácticas con el 52 por ciento. Con respecto a las recomendaciones son proporcionalmente bajas en todos los casos y el mayor porcentaje de menciones está en la actividad de asistencia técnica con el 14 por ciento.

También en el componente Agro el equipo evaluó las menciones recolectadas en los instrumentos cualitativos aplicados con respecto a las actividades referentes al MBA Agro sobre el diagnóstico y el plan comercial, y también, sobre las conexiones y acompañamiento comercial. En este caso, las variables evaluadas sobre las menciones recibidas de los líderes y agroempresarios, fueron las de ventas, asociatividad y visión empresarial. El equipo de evaluación también clasificó las menciones sobre dichas actividades y variables utilizando las categorías definidas para el proceso de empoderamiento: aprendizajes, adopción de prácticas y cambios generados, incluyendo la opción de recomendaciones para aquellas menciones que hacían críticas o sugerencias al respecto.

El Diagrama 59 muestra como las menciones sobre asociatividad sobresalen significativamente sobre las demás opciones, mientras que las menciones sobre el diagnóstico y plan comercial comparativamente tiene un bajo nivel de menciones. Con respecto a la distribución porcentual de estas menciones dentro del proceso de empoderamiento, las menciones sobre aprendizajes se destacan principalmente en el diagnóstico y plan comercial con el 53 por ciento y en las ventas con el 47 por ciento, mientras que la proporción de menciones de adopción de prácticas, en general, no es tan alta en ninguna de las actividades ni variables, siendo la variable de visión empresarial la más alta con el 25 por ciento. La actividad de conexiones y acompañamiento comercial es la que más proporción de menciones tiene sobre los cambios generados con el 38 por ciento, seguidos de cerca por las variables de ventas y asociatividad con 32 por ciento y 31 por ciento respectivamente. En este caso la proporción de

mentiones de recomendaciones sí son más altas, en especial en la actividad de conexiones y acompañamiento comercial con el 21 por ciento y la variable de visión empresarial que alcanza el 31 por ciento.

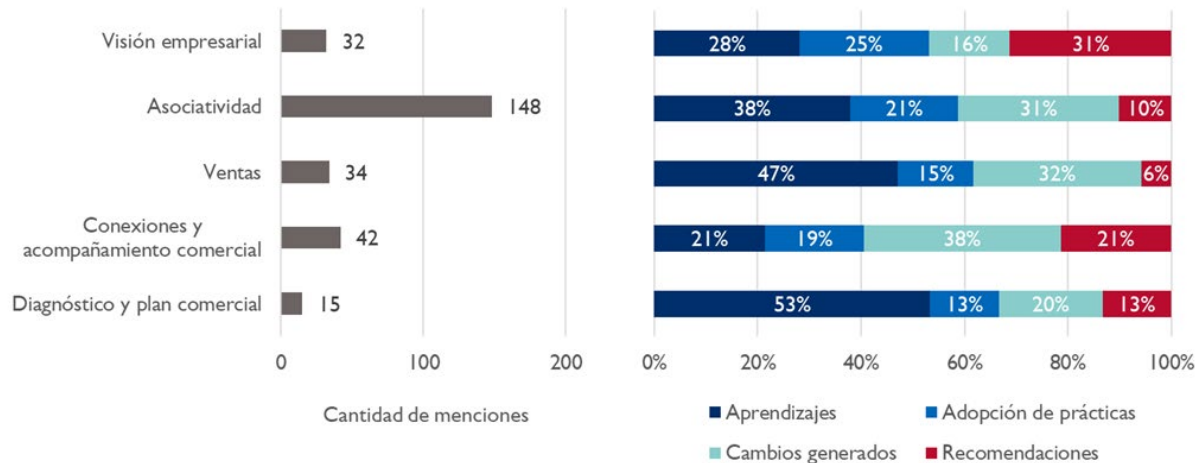


Diagrama 60. Distribución menciones proceso empoderamiento asociativo MBA Agro.

FUENTE: CODIFICACIÓN INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

Para el componente Urbano el equipo evaluó las menciones recolectadas en los instrumentos cualitativos aplicados con respecto a las actividades de consultoría empresarial y asesoría especializada de la Alianza ABC. En este caso, las variables evaluadas sobre las menciones recibidas fueron las de acceso a mercados por una parte y las de ingresos y ventas en conjunto. Igualmente, el equipo clasificó las menciones sobre dichas actividades y variables utilizando las categorías definidas para el proceso de empoderamiento: aprendizajes, adopción de prácticas y cambios generados, incluyendo la opción de recomendaciones para aquellas menciones que hacían críticas o sugerencias al respecto.

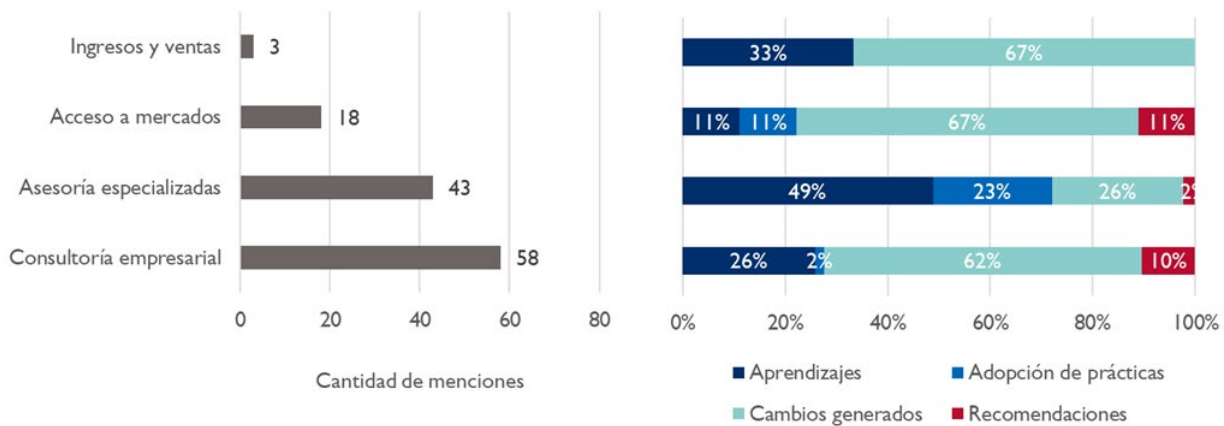


Diagrama 61. Distribución menciones proceso empoderamiento empresarios urbanos.

FUENTE: CODIFICACIÓN INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

El Diagrama 61 muestra como las menciones sobre las actividades de consultoría empresarial y asesoría especializada están claramente por encima de las menciones sobre las variables de acceso a mercados y

de ingresos y ventas, de hecho, esta última tiene un nivel muy bajo de menciones con solo 3, de un total de 122 menciones identificadas en este componente. Con respecto a la distribución porcentual de estas menciones dentro del proceso de empoderamiento, las menciones sobre cambios generados sobresalen en la actividad de consultoría empresarial y en la variable de acceso a mercados con 62 por ciento y 67 por ciento respectivamente, mientras que las menciones de aprendizajes se destacan en la actividad de asesoría especializada con el 49 por ciento. En referencia a la adopción de prácticas, la proporción de menciones en general es baja en las actividades y variables, siendo la actividad la de asesoría empresarial la que recibe mayor proporción de menciones sobre este aspecto con el 23 por ciento. Como la variable de ingresos y ventas tiene relativamente tan pocas menciones, su distribución no es muy representativa. En este caso, la proporción de menciones de recomendaciones es baja y solo alcanzan el diez por ciento y 11 por ciento en consultoría especializada y acceso a mercados, respectivamente.

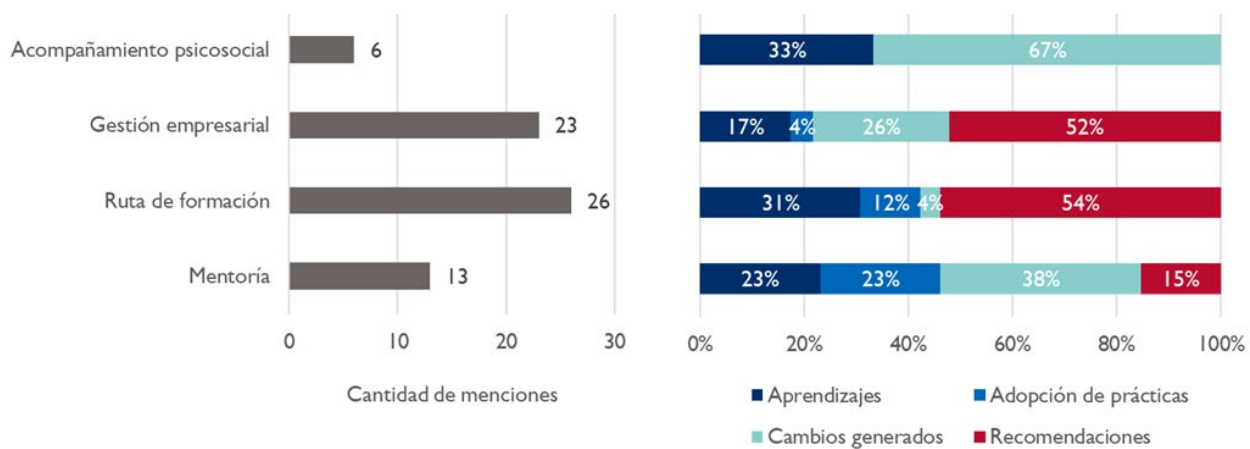


Diagrama 62. Distribución menciones proceso empoderamiento participantes empleo.

FUENTE: CODIFICACIÓN INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

Para el componente Empleo el equipo evaluó las menciones recolectadas en los instrumentos cualitativos aplicados con respecto a las actividades de mentoría, ruta de formación, gestión empresarial y acompañamiento psicosocial. De la misma forma que en los demás componentes, el equipo clasificó las menciones sobre dichas actividades utilizando las categorías definidas para el proceso de empoderamiento: aprendizajes, adopción de prácticas y cambios generados, incluyendo la opción de recomendaciones para aquellas menciones que hacían críticas o sugerencias al respecto.

El Diagrama 62 muestra la mayor cantidad de menciones sobre la gestión empresarial y ruta de formación, sin embargo, más de la mitad de las menciones en cada caso (52 por ciento y 54 por ciento) se refieren a recomendaciones sobre estos dos procesos. Con respecto a la distribución porcentual de estas menciones dentro del proceso de empoderamiento, las menciones sobre cambios generados sobresalen en la mentoría y el acompañamiento psicosocial con 38 por ciento y 67 por ciento respectivamente, mientras que las menciones de aprendizajes tienen mayor relevancia en la ruta de formación y el acompañamiento psicosocial con el 31 por ciento y el 33 por ciento, en su orden. En referencia a la adopción de prácticas, la proporción de menciones en general es baja, siendo la mentoría la que recibe mayor proporción de menciones sobre este aspecto con el 23 por ciento.

Como parte del análisis, el equipo también definió cuatro variables relacionadas con el empoderamiento a partir de la definición acordada para este concepto que se expone en el Propósito de la Evaluación en la página cinco, a saber: liderazgo, autonomía, visión de largo plazo y sostenibilidad. Estas variables

fueron objeto de codificación en los instrumentos cualitativos aplicados y se identificaron las menciones relacionadas con empoderamiento clasificándolas de acuerdo con estas variables para cada uno de los componentes por separado.

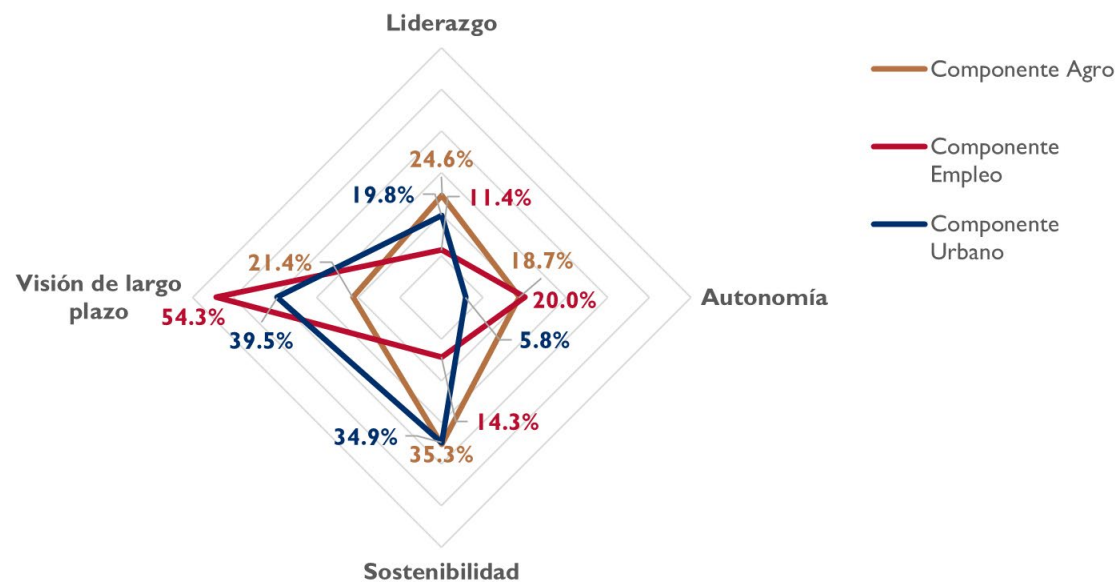


Diagrama 63. Distribución menciones por componente variables de empoderamiento.

FUENTE: CODIFICACIÓN INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

En el Diagrama 63 se presentan los resultados comparativos mediante la distribución porcentual de menciones de empoderamiento para cada variable en cada uno de los componentes evaluados. En el caso Agro la mayor proporción de menciones se refieren a la sostenibilidad con 35,3 por ciento, siendo el mayor porcentaje también comparativamente con los otros componentes; esto también ocurre con las menciones de liderazgo en donde con el 24,6 por ciento de menciones, supera a los otros dos componentes, mientras que en las menciones de visión de largo plazo, aunque tiene un 21,4 por ciento es superado ampliamente por los otros componentes. Para el componente Urbano la mayor proporción es en visión de largo plazo con 39,5 por ciento, seguida por las de sostenibilidad con 34,9 por ciento y llama la atención que en autonomía tan sólo hay un 5,8 por ciento de menciones, siendo el porcentaje más bajo de toda la distribución para todos los componentes. En el componente Empleo las menciones de visión de largo plazo y autonomía son las predominantes con 54,3 por ciento y 20 por ciento respectivamente, siendo los mayores porcentajes en cada variable, pero al mismo tiempo tiene los menores porcentajes para liderazgo y sostenibilidad con el 11,4 por ciento y 14,3 por ciento para cada uno.

RESULTADOS SELECCIONADOS DEL ANALISIS ESPACIAL DETALLADO

En el capítulo de Preguntas de la Evaluación y Metodología y en el Anexo IV – Metodología Detallada, el equipo evaluador describió los insumos y herramientas del análisis espacial que sirvieron para soportar los hallazgos que se identificaron para dar respuesta a las preguntas de evaluación de la Alianza ABC. Los resultados de estos análisis se reflejan en diferentes cartografías, algunas de las cuales hacen parte del cuerpo del documento principal.

En este anexo se incorporan las diferentes cartografías resultantes en cada uno de los componentes de acuerdo con las variables analizadas en cada caso.

COMPONENTE AGRO

Para el componente agro se georeferenciaron los predios de los agroempresarios según la información suministrada por la encuesta. Con esta georreferenciación el equipo de evaluación realizó el cruce con la información disponible de precipitación en el 2021 tomando por separado los 159 predios apícolas (Diagrama 64) y los 44 predios piscícolas (Diagrama 65). Como se reportó en el hallazgo H.1.13 los predios apícolas fueron los de mayor afectación por las altas precipitaciones del 2021, lo cual se evidencia estos mapas.

Adicional a la precipitación también se hizo un cruce con la información sobre actividades de minería ilegal que se puede apreciar en el Diagrama 65 para las UPA apícolas y en el Diagrama 66 para las UPA piscícolas. La cartografía muestra coincidencia de áreas con minería ilegal principalmente en Zaragoza, El Bagre y Nechí y con mayor énfasis en las UPA apícolas. Si bien la información de contexto recolectada en las encuestas y entrevistas cualitativas indica que la minería ilegal no es un factor que afecte significativamente las actividades piscícolas ni apícolas, si pueden ser estas actividades pecuarias las que ayuden a mitigar los efectos de la minería, especialmente la apicultura, y que además puedan constituirse en alternativas económicas concretas a esta actividad ilegal.

COMPONENTE URBANO

El Diagrama 67 muestra como los empresarios que participaron de este componente se concentran en los cascos urbanos de Zaragoza, El Bagre y Caucasia, siendo este último el de mayor densidad, mientras que comparativamente en Tarazá, Nechí y Cáceres la densidad es muy baja.

COMPONENTE EMPLEO

El Diagrama 68 expone la densidad de los participantes de empleo participantes del proceso de mentorías que este caso se concentran en Caucasia y en segundo término en El Bagre, mientras que en los otros cuatro municipio la densidad es mucho menor.

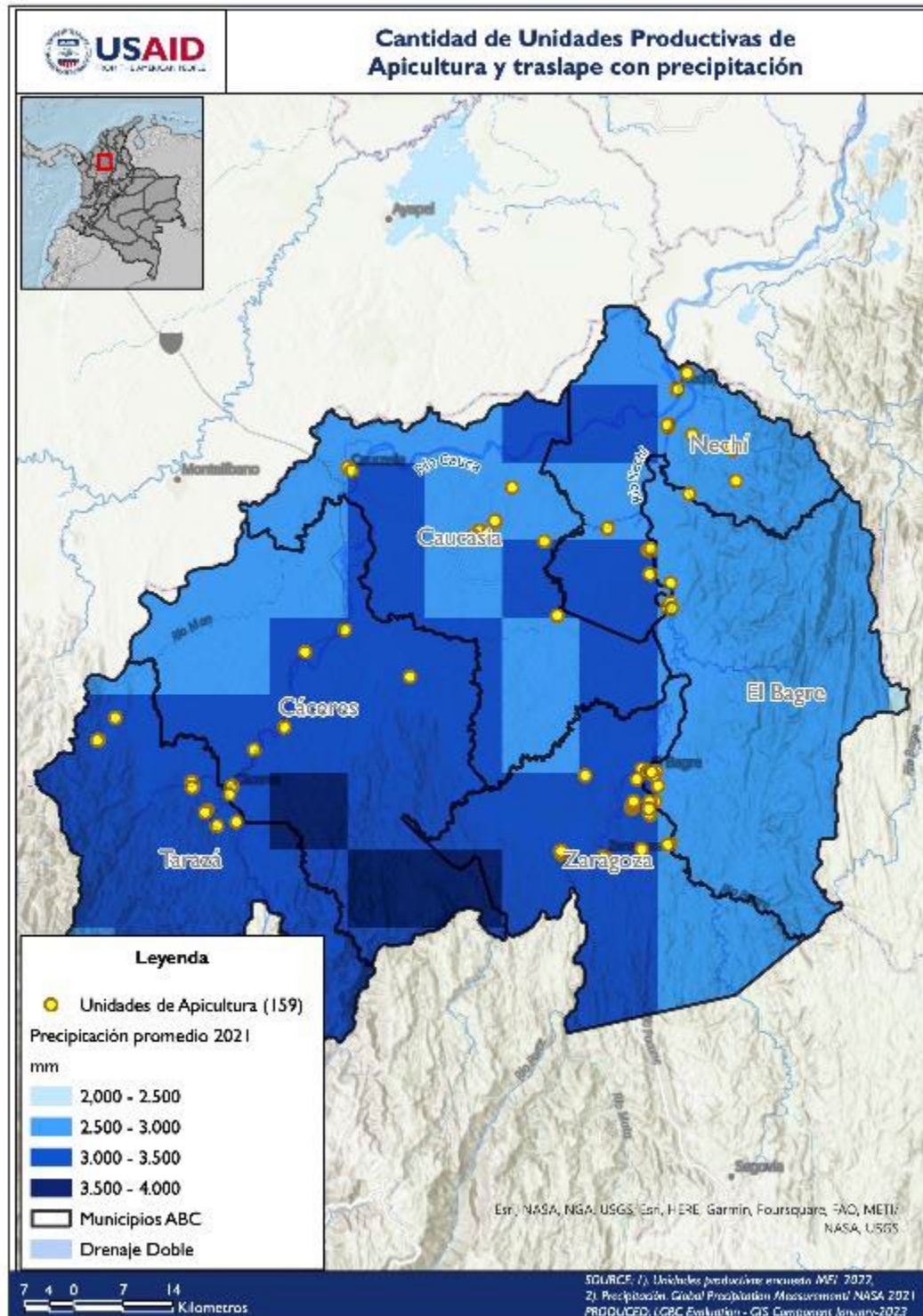


Diagrama 64. Ubicación UPA apícolas vs índice de precipitación en 2021.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA – EQUIPO GIS

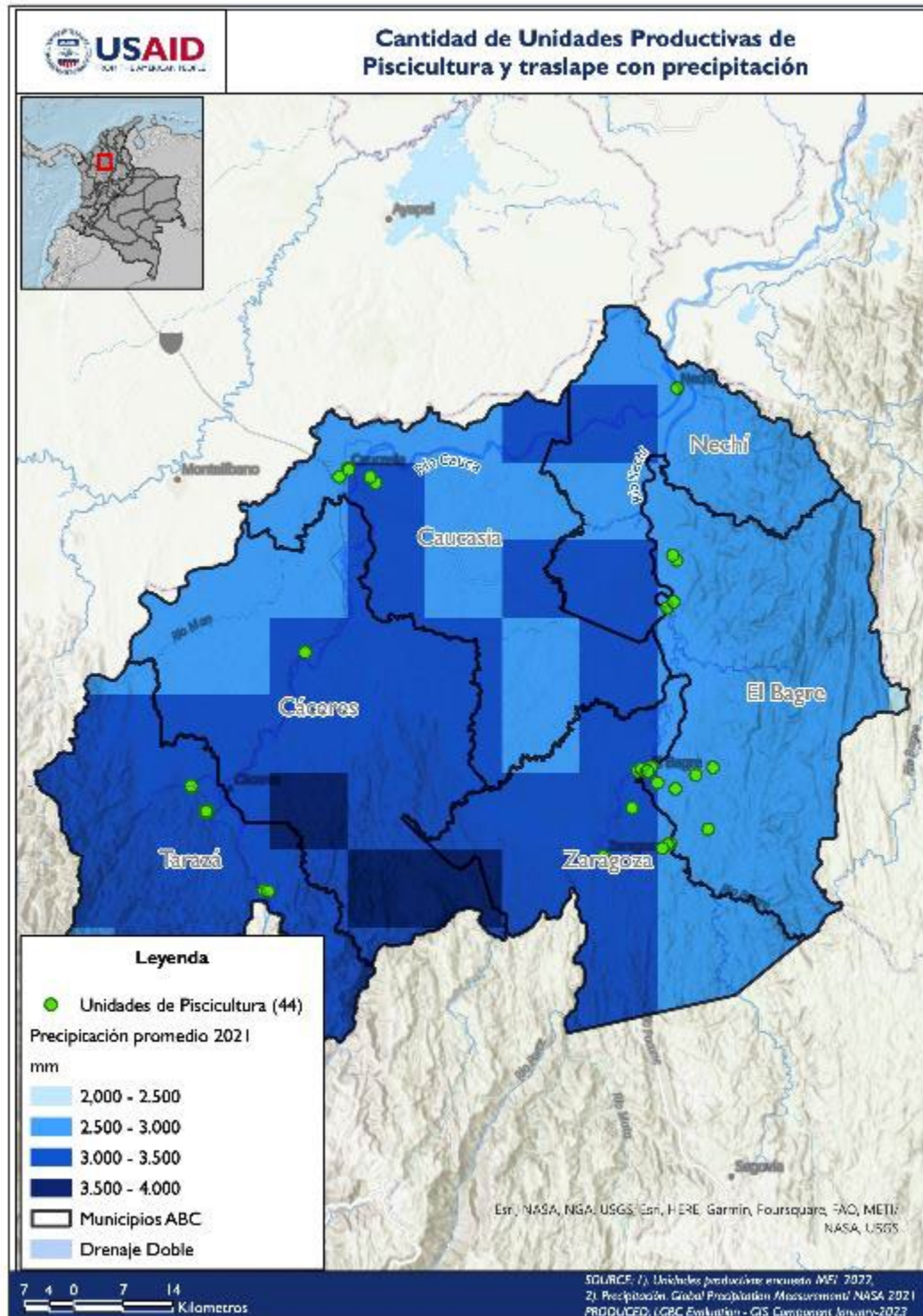


Diagrama 65. Ubicación UPA piscícolas vs índice de precipitación en 2021.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA – EQUIPO GIS

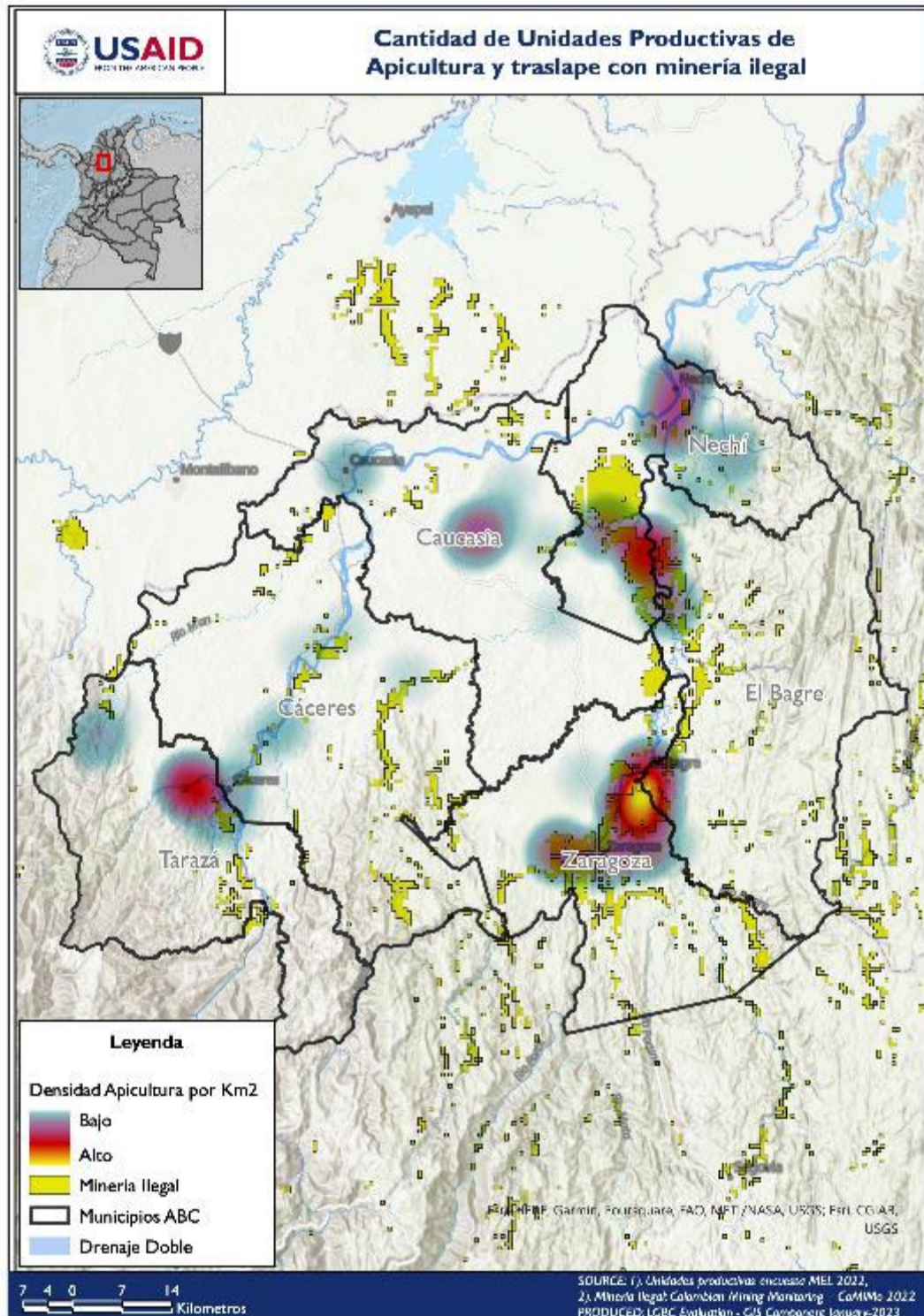


Diagrama 66. Densidad de las UPA apícolas vs ubicación de la minería ilegal.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA – EQUIPO GIS

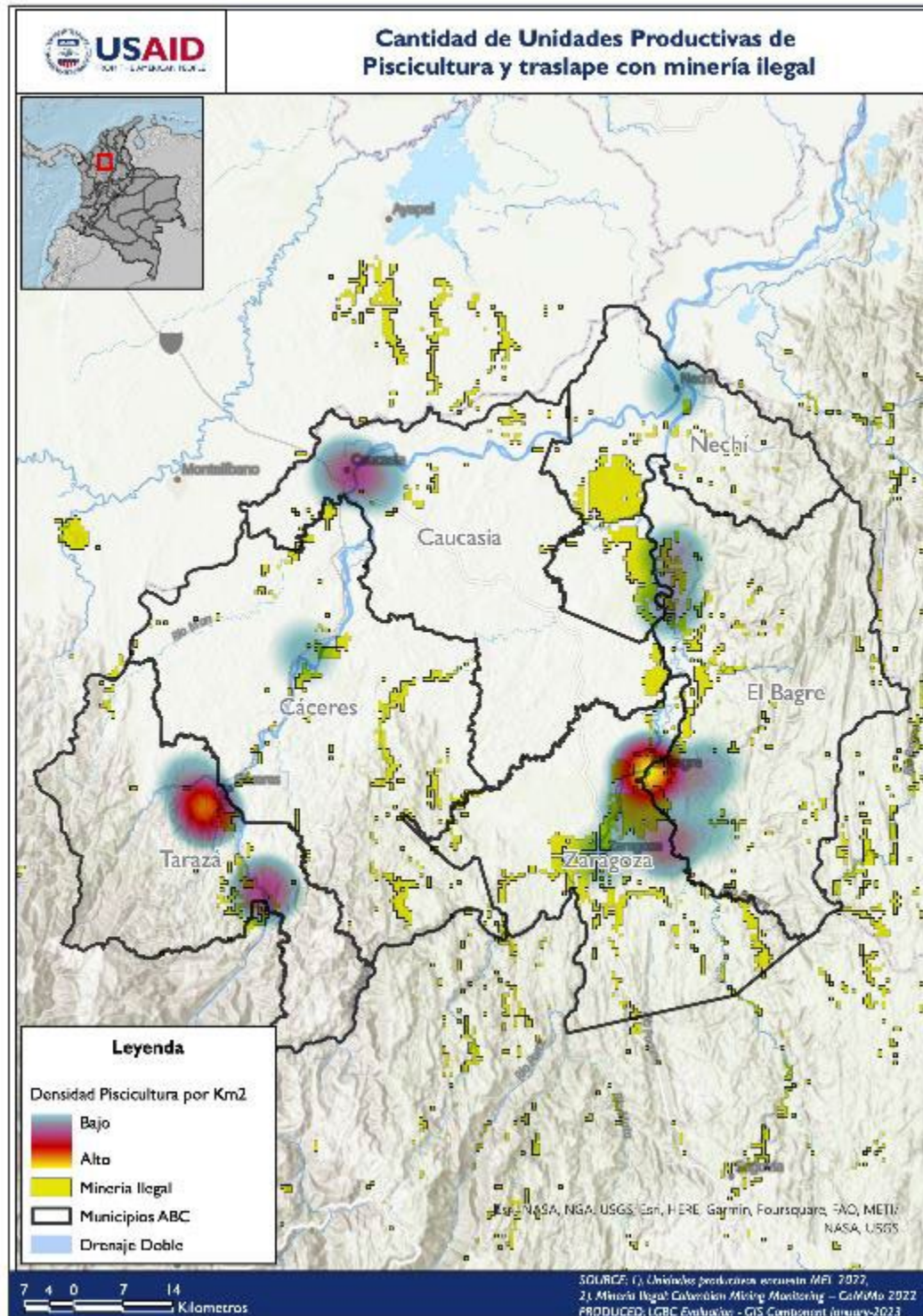


Diagrama 67. Densidad de las UPA piscícolas vs ubicación de la minería ilegal.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA – EQUIPO GIS

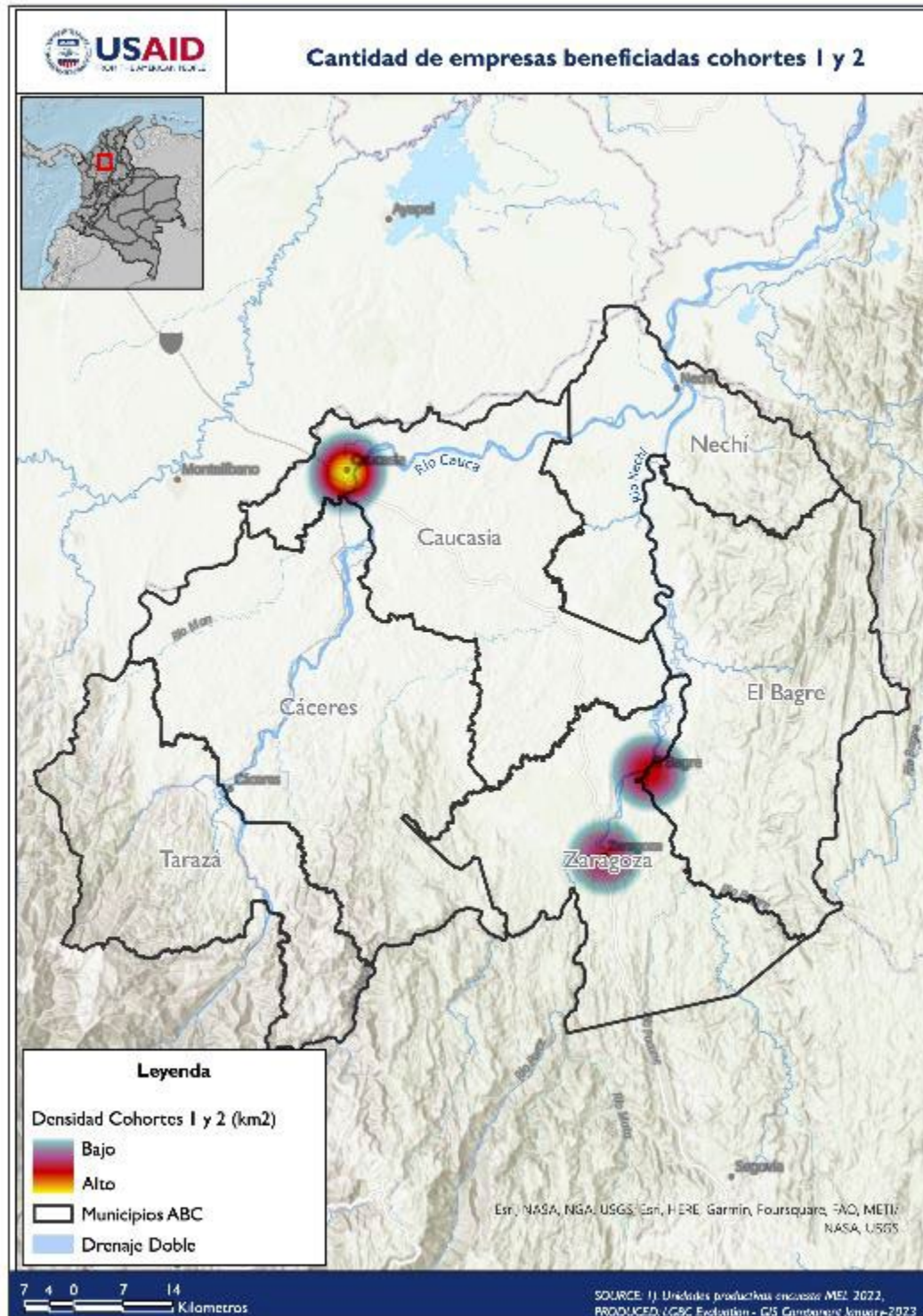


Diagrama 68. Densidad de los emprendimientos urbanos en la región del Bajo Cauca Antioqueño.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA – EQUIPO GIS

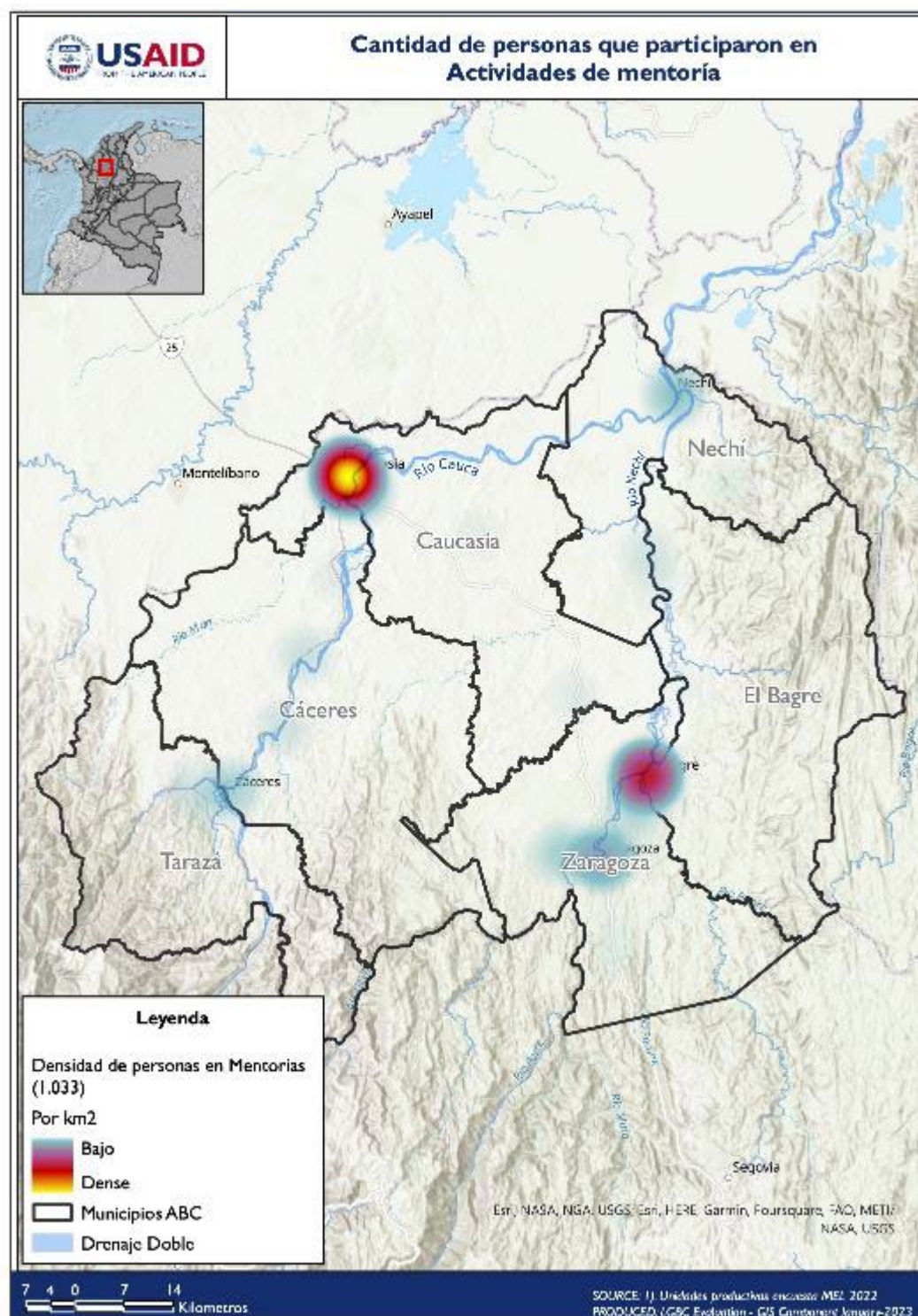


Diagrama 69. Densidad de participantes de Empleo en proceso de mentoría en la región del Bajo Cauca Antioqueño.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA – EQUIPO GIS

ANEXO III – MATRIZ DE HALLAZGOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

TABLA 5. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PREGUNTA EVALUACIÓN	HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Hallazgo transversal	H.0.1. Los indicadores que se han llevado para la Alianza no permiten medir si se ha tenido aumento efectivo de ventas, ingresos o productividad de los agroempresarios, asociaciones de productores o empresarios urbanos.	C.0.1. Aunque se cuenta con diferentes fuentes de información, no se tienen indicadores que midan los cambios en ventas, productividad e ingresos de los participantes que han participado de la Alianza, los que deberían ser los elementos objetivos de evaluación de la efectividad del modelo para contribuir al crecimiento económico de la región, durante y después de su implementación. (Hallazgo 0.1.)	R.0.1. Adelantar un Data Quality Assessment - DQA, dentro de los tiempos y con los recursos disponibles que le quedan a la Alianza ABC, con el propósito de fortalecer el reporte final de esta actividad en cuanto a los indicadores de efectividad del modelo para evidenciar sus resultados con respecto a los cambios experimentados por los agroempresarios, asociaciones de productores y empresarios durante la ejecución del programa. (Conclusión 0.1)
PI: ¿Qué tan efectivo ha sido el modelo de ABC para lograr aumentos en las ventas, los ingresos y la productividad de las asociaciones y agroempresarios involucrados?	H.1.1. La mayoría de los agroempresarios, apícolas y piscícolas, se encuentran satisfacción con los aprendizajes y resultados logrados por la Alianza ABC. H.1.2. Los agroempresarios apícolas tienden a tener mejores niveles de satisfacción, con la Alianza ABC. Esta situación está asociada al desarrollo actual de la actividad, la obtención de ingresos y la operación individual de la UPA, que sea solo del hogar en lugar de colectiva. H.1.3. La adopción de prácticas gerenciales y productivas propiciado por la Alianza ABC ha sido positivo en las UPA Apícolas y Piscícolas, quienes reportan altos niveles de aprendizaje y, en menor medida, la adopción de prácticas orientadas al mejoramiento de la productividad. H.1.4. Los agroempresarios apícolas y piscícolas tienen una visión de futuro altamente positiva frente al crecimiento, en productividad, ventas e ingresos, con respecto a su situación actual, que piensan lograr aplicando las habilidades aprendidas a través de la Alianza ABC. H.1.5. Los líderes agroempresarios perciben mayor disposición de los asociados y directivos a ver las asociaciones como espacios de participación efectiva y trabajo en equipo para disminuir costos y mejorar productividad.	C.1.1. Los agroempresarios y sus respectivas asociaciones, se mostraron satisfechos con las acciones implementadas por la Alianza ABC, generado entre estos positivos aprendizajes y perspectivas de futuro, respecto del mejoramiento productivo y comercial de sus UPA y, por consiguiente, de sus ingresos; a pesar de esto, todavía hace falta terminar de consolidar los resultados hasta ahora logrados. (Hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5). C.1.2. A pesar de la satisfacción y adopción general de las enseñanzas técnico-productivas brindadas por la asistencia técnica, los agroempresarios identificaron dificultades en cuanto a la frecuencia y permanencia de las visitas de los técnicos a las UPA. Esto es un punto clave a mejorar. (Hallazgos 1.6, 1.7 y 1.8).	R.1.1. Promover la estructuración de un esquema territorial de prestación de servicios de extensión agropecuaria a las cadenas apícola y piscícola en la región del Bajo Cauca que recoja los aprendizajes de la Alianza ABC para dar continuidad al acompañamiento técnico con enfoque empresarial después de finalizado el Programa. (Conclusión 1.1). R1.2. Continuar la implementación de ajustes al esquema de acompañamiento técnico productivo que permita mayor frecuencia y sostenibilidad de este en el tiempo, así como el reforzamiento del acompañamiento para el mantenimiento actualizado de registros. (Conclusión 1.2). R.1.3. Mantener, en el desarrollo de futuras iniciativas de intervención con cadenas productivas AGRO, el enfoque de acompañamiento

TABLA 5. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PREGUNTA EVALUACIÓN	HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	H.1.6. La formación agroempresarial y la asistencia técnica proporcionadas por la Alianza ABC, ha sido clave para la adopción de buenas prácticas en el manejo de los agronegocios. Los participantes tienen una percepción positiva de éstas áreas de apoyo, siendo esta percepción más contundente entre los agroempresarios apícolas. H.1.7. Existen debilidades asociadas la baja frecuencia de las visitas técnicas y permanencia limitada en el tiempo de la asistencia técnica productiva prestada por los técnicos de la Alianza ABC a los agroempresarios apícolas y piscícolas. H.1.8. Gracias a la Alianza ABC los agroempresarios han aprendido cómo llevar registros percibiendo esta tarea como una actividad importante para el agronegocio. Sin embargo, algunos, principalmente apícolas, dicen tener dificultades para mantenerlos actualizados por ser una labor dispendiosa y no tener el tiempo suficiente para ello. H.1.9. La mayoría de agroempresarios manifiestan que los instrumentos y acciones implementados por la Alianza ABC han sido efectivos para aumentar sus ventas, ingresos y rendimientos productivos o mantenerlos relativamente iguales. H.1.10. La evaluación identificó posibles incrementos en productividad entre 2020 y 2021 con los agroempresarios apícolas y piscícolas reportando ventas totales, en 2021, por más de \$654 millones de pesos (COP), equivalente a USD \$164.273 aproximadamente. H.1.11. En promedio 30 por ciento de los ingresos de los agroempresarios proviene de actividades apícolas y piscícolas apoyadas por la Alianza ABC. H.1.12. La percepción de los agroempresarios de aumentos en ventas y productividad está relacionada con las capacitaciones en manejo ambiental y la adopción de buenas prácticas propiciadas por la Alianza ABC. H.1.13. La productividad de las UPA se ha visto amenazada por factores ambientales como los excesos de precipitación y los efectos generados por la Pandemia del COVID-19. H.1.14. La alianza ABC ha ayudado a los agroempresarios apícolas y piscícolas a superar algunos problemas asociados a la comercialización, pero persisten dificultades relacionadas principalmente con los tiempos de pago, permisos y licencias y la logística de acopio y trasporte.	C.1.3. Aunque la apicultura y la piscicultura no son la actividad económica principal de muchos agroempresarios, la Alianza ABC fue efectiva para generar aumentos en las ventas, los ingresos y la productividad y por ello estos ven potencial y tienen deseos de crecimiento en estas actividades que son una alternativa efectiva para promover el desarrollo agroempresarial y la generación de ingresos. (Hallazgos 1.9, 1.10 y 1.11). C.1.4. A Para los agroempresarios, a pesar de haberse visto afectados por condiciones climáticas y la pandemia que afectan la actividad productiva, la adopción de prácticas ha impedido que el impacto de fenómenos como las altas precipitaciones haya sido mayor, manteniéndose una percepción positiva para lograr mejoras en productividad. (Hallazgos 1.12 y 1.13). C.1.5. No obstante, los resultados positivos frente a los aumentos en productividad, ventas e ingresos, la comercialización, tanto individual como asociativa sigue presentando dificultades que escapan de la gobernabilidad de los agroempresario de forma individual, que más bien son de abordaje colectivo e interinstitucional desde una visión de cadena regional. (Hallazgos 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18 y 1.19).	técnico hacia el mejoramiento de la productividad de las UPA y el fortalecimiento de las capacidades socioempresariales de las asociaciones. (Conclusión 1.3). R.1.4. Hacer la transferencia metodológica a los entes territoriales de la región de los procesos, instrumentos y buenas prácticas implementadas por la alianza ABC, para gestionar su aplicación en los procesos de consolidación territorial de cadenas agropecuarias y fortalecer la capacidad instalada en la región. (Conclusiones 1.1, 1.4 y 1.5) R.1.5. Continuar avanzando, como lo vienen haciendo, en la articulación interinstitucional con entidades territoriales y nacionales y con otros proyectos, promoviendo el diseño y desarrollo de una estrategia de integración con visión territorial enfocada a fortalecer y consolidar la comercialización agroempresarial asociativa, para garantizar el desarrollo productivo y comercial de las cadenas priorizadas. (Conclusión 1.5).

TABLA 5. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PREGUNTA EVALUACIÓN	HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	H.1.15. La comercialización apícola es predominantemente colectiva pues aproximadamente el 70 por ciento de las UPA destinan al menos una parte de su producción a un esquema de comercialización asociativa, en contraste con el caso piscícola donde no es más del 40 por ciento. H.1.16. El aislamiento geográfico en el caso piscícola y la falta de financiamiento y la falta de equipos apropiados para la extracción y procesamiento de miel en el caso apícola, reducen la probabilidad de incrementar ingresos de las UPA acompañadas por la Alianza ABC. H.1.17. La producción de las unidades apícolas y piscícolas, tanto de forma individual como asociativa, está principalmente dirigida a atender el mercado de la región del Bajo Cauca Antioqueño a través del canal de venta directa a consumidor final y a negocios minoristas locales. H.1.18. Una tercera parte de los líderes de las asociaciones percibió aumentos en las ventas de sus organizaciones en el marco del acompañamiento por parte de la Alianza ABC. H.1.19. El fortalecimiento organizacional ha generado que las asociaciones quieran desarrollar sus propios canales de agregación de valor y comercialización, pero no con una visión de cadena regional que aproveche iniciativas de integración previas.		
P2: ¿Qué tan efectivo ha sido el modelo ABC para empoderar a las asociaciones y agroempresarios?	H.2.1. A partir de su participación en la Alianza ABC, el 78 por ciento de agroempresarios apícolas y el 43 por ciento de piscícolas han invertido en nuevas colmenas y estanques con sus propios recursos, lo que muestra un empoderamiento sobre su agronegocio. H.2.2. Los agroempresarios muestran disposición a adoptar la planeación como una herramienta para mejorar sus procesos productivos y comerciales (calendario floral, siembras escalonadas). H.2.3. Los agroempresarios apícolas y piscícolas manifiestan tener, gracias a su participación en la Alianza ABC, mayor visión de largo plazo y liderazgo para continuar, autónomamente, sus agronegocios aun si la alianza no continuara. H.2.4. La motivación de los agroempresarios de ingresar a la Alianza ABC no dependió de la entrega de insumos o establecimiento de UPA, si no que se centró en mejorar el	C.2.1. La alianza ABC fue efectiva para generar cambios en la capacidad agroempresarial (compromiso, liderazgo, Autonomía, Resiliencia) de los agroempresarios, empoderándolos para avanzar en el desarrollo productivo sostenible y con una visión de largo plazo de sus agronegocios, lo que les ha permitido enfrentar de mejor manera las dificultades individuales y territoriales que afectan las actividades productivas. (Hallazgos 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4). C.2.2. La asociatividad se fortaleció en la región con una mayor capacidad de manejo empresarial de las asociaciones, gracias a las	R.2.1. Apoyar, durante el tiempo que resta de la Alianza, el acceso a crédito de las asociaciones mediante la estructuración de proyectos robustos de financiación de iniciativas colectivas de producción y comercialización que favorezcan su empoderamiento. (Conclusiones 2.1 y 2.2.). R.2.2. Mantener, en futuras iniciativas de intervención, esquemas que promuevan entre los agroempresarios la vinculación y empoderamiento basados en la capacitación y acompañamiento técnico sin depender de la entrega de insumos o establecimiento de UPA. (Conclusiones 2.1 y 2.2).

TABLA 5. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PREGUNTA EVALUACIÓN	HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	conocimiento, las prácticas productivas, sus ingresos y la calidad de vida de sus hogares. H.2.5. Los líderes de asociaciones reconocen haber tenido aprendizajes para el fortalecimiento de sus capacidades gerenciales, con niveles menores de implementación. H.2.6. Existe entre las asociaciones una percepción de autonomía para la continuidad de los procesos de planeación, incluso una vez terminada la intervención de la Alianza ABC, aunque también plantean la necesidad de continuar con asesoramiento y ayuda financiera. H.2.7. Mayoritariamente hay satisfacción de los agroempresarios del papel que cumplen las asociaciones y, a raíz de la Alianza ABC, se identifican mejoramientos en las capacidades organizacionales para prestar servicios a sus asociados. H.2.8. El MBA agro generó aprendizajes en materia de diagnóstico, planeación y toma de decisiones en procura del fortalecimiento organizativo y comercial de las asociaciones apícolas y piscícolas participantes.	intervenciones de la Alianza ABC, a través del planteamiento de visiones de largo plazo, el mejoramiento de la participación de los asociados y el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los órganos directivos. No obstante, la capacidad financiera y la gestión comercial siguen teniendo debilidades que limitan el accionar y crecimiento asociativo. (Hallazgos 2.5, 2.6, 2.7 y 2.8).	R.2.3. Incluir, en futuras iniciativas de intervención, el acompañamiento psicosocial tipo coaching como herramienta en el fortalecimiento de la mentalidad empresarial y visión a largo plazo a las asociaciones y sus agroempresarios miembros. (Conclusiones 2.2).
P3: ¿Qué tan efectivo ha sido el modelo de ABC para lograr aumentos en las ventas, los ingresos y acceso a mercados de los empresarios involucrados?	H3.1. Los empresarios y demás actores entrevistados percibieron un aumento en las ventas, ingresos y acceso a mercados de los empresarios intervenidos por la alianza, quienes tienen expectativas de crecimiento. H3.2. Dentro de los empresarios encuestados, el 80,8 por ciento reconocieron que la Alianza brindó herramientas pertinentes en términos de prácticas gerenciales, empresariales y comerciales, que en últimas contribuyeron con el incremento en ventas, ingresos y acceso a mercados. H3.3. Los participantes consideran que el modelo personalizado de ABC fue efectivo para la atención de los empresarios, entregando asesorías y acompañamiento en temas pertinentes para la estructuración y crecimiento de las empresas del Bajo Cauca Antioqueño. H3.4. De los participantes encuestados 89,7 por ciento de los participantes están satisfechos con la alianza, destacando tanto su estrategia de búsqueda, que ayuda a identificar y atender a los participantes, como su ayuda con el modelo de negocios. H3.5. Entre los factores contextuales, la pandemia fue el que representó un mayor obstáculo, y requirió adaptaciones por	C3.1. El modelo de ABC fue efectivo para lograr incrementos en las ventas, ingresos y acceso a mercados de los empresarios que participaron en la alianza ABC gracias a sus intervenciones a la medida, las ayudas en los modelos de negocios y las herramientas en términos de prácticas gerenciales, empresariales y comerciales. (Hallazgos 3.1, 3.2 y 3.3). C3.2. Si bien la pandemia por COVID-19 afectó negativamente a las empresas; la Alianza ABC y los empresarios se adaptaron a mercados no presenciales que permitieron tanto la continuidad de las ventas e ingresos, como la satisfacción de los participantes, quienes esperan seguir creciendo en el futuro. (Hallazgos 3.4 y 3.5).	R.3.1. Dar continuidad, durante lo que queda de la Alianza, a la implementación de modelos que sean flexibles para atender las necesidades particulares de las empresas del Bajo Cauca Antioqueño (Conclusión 3.1) R.3.2. Establecer criterios de búsqueda que permitan identificar y atender a las empresas que lo requieran y que sean aplicables durante las cohortes que quedan del modelo y para nuevas intervenciones de los integrantes de la Alianza. (Conclusiones 3.1, y 3.2).

TABLA 5. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PREGUNTA EVALUACIÓN	HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	parte de los negocios, las cuales fueron facilitadas por las herramientas que brindó la Alianza.		
P4: ¿Qué tan efectivo ha sido el modelo ABC para empoderar a los empresarios?	H4.1. El modelo ABC empoderó a los empresarios del Bajo Cauca Antioqueño, quienes adquirieron o complementaron sus habilidades gerenciales y personales, entre ellas, la autonomía, el espíritu innovador, el liderazgo y su deseo por contribuir en el desarrollo de sus territorios. H4.2. Los empresarios reconocieron sus fortalezas y debilidades, así como las habilidades requeridas para liderar sus empresas. H4.3. La Alianza promovió la superación de las barreras regulatorias de las empresas, 17 de 25 que no estaban formalizadas se constituyeron ante Cámara y Comercio. H4.4. La Alianza fomentó la sensibilización y adquisición de consciencia sobre el pago de seguridad social a los empleados. No obstante, su materialización es aún es un reto.	C.4.1. El modelo de ABC empoderó a los empresarios intervenidos mediante herramientas que contribuyeron al reconocimiento de sus habilidades de emprendimiento y lo que requieren para liderar su empresa, además de adquirir o complementar sus habilidades gerenciales y personales. (Hallazgos 4.1 y 4.2). C.4.2. El modelo de ABC promovió un cambio de mentalidad entre los empresarios intervenidos, quienes se perciben más capaces y reconocen la importancia de la formalización de sus empresas, aunque afirman que los altos costos asociados al pago de la seguridad social y la cultura de la informalidad impiden que la formalización se cumpla en todos los casos. (Hallazgos 4.3 y 4.4).	R.4.1. Concentrar más esfuerzos en la sensibilización y el pago de seguridad social entre los empresarios del Bajo Cauca Antioqueño. (Conclusiones 4.1 y 4.2) R.4.2. Establecer un plan de difusión de buenas experiencias y cambios de mentalidad entre los empresarios de la Alianza de tal modo que se extiendan dichos conocimientos y buenas prácticas entre estos empresarios y los de nuevas cohortes. (Conclusiones 4.1, y 4.2)
P5: ¿Cuáles son los desafíos y los cuellos de botella experimentados en la implementación? ¿Cuáles son las principales lecciones y mejores prácticas aprendidas?	H.5.1. El 71.8 por ciento de los participantes de la encuesta se encuentran satisfechos con el trabajo de la Alianza ABC. Son especialmente valoradas las actividades de mentoría (61,9 por ciento) y su acompañamiento personalizado (58.5 por ciento). Destacan la identificación de competencias laborales (48.5 por ciento), así como los cambios generados en su autoconcepto y proyecto de vida (54.1 por ciento). H.5.2. El diagnóstico en el proceso de mentoría es valorado de una manera positiva (40,4 por ciento) por parte de los candidatos, destacan que es una actividad en la que se realiza un seguimiento personalizado de cada uno de los participantes, donde se construye de manera conjunta un perfil y un propósito laboral. H.5.3. Los participantes del programa de mentoría consideran que les ha permitido identificar competencias y capacidades (48,9 por ciento) y mejorar su autoconcepto y proyecto de vida (54,1).	C.5.1. El proceso de acompañamiento y mentoría, que es valorado de una manera positiva por parte de los participantes, permite identificar competencias y habilidades de una manera personalizada, de acuerdo con las necesidades laborales de la subregión de Bajo Cauca. (Hallazgos 5.1 y 5.2) C.5.2. El desarrollo de habilidades blandas y acompañamiento psicosocial genera transformaciones en la forma de concebir la vida de los participantes y, además, les ha permitido construir un proyecto de vida laboral en la formalidad y legalidad. (Hallazgos 5.3 y 5.4)	R.5.1. Recoger experiencias del proceso de mentoría, para así generar mecanismos para difundir los aprendizajes. (Conclusiones 5.1 y 5.2) R.5.2. Replicar en otros programas o proyectos las lecciones aprendidas en el desarrollo de habilidades blandas. (Conclusión 5.2.) R.5.3. Extender los servicios de Comfama a las asociaciones del componente Agro, para favorecer sus procesos de formalización empresarial; así como se ha hecho con el componente Urbano. (Conclusiones 5.3 y 5.4)

TABLA 5. HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PREGUNTA EVALUACIÓN	HALLAZGOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	H.5.4. Los participantes del programa de empleo resaltan la importancia del acompañamiento psicosocial (40,8 por ciento) que han tenido durante el proceso de mentoría. La situación laboral en los municipios del Bajo Cauca es compleja y precaria, por lo cual los jóvenes están sometidos a una situación de estrés emocional, donde no ven salidas, ni opciones, lo cual los puede llevar a tomar decisiones equivocadas. H.5.5. De acuerdo con los participantes encuestados solamente el 10,2 por ciento han conseguido trabajo gracias al servicio de empleo de Comfama y la Alianza ABC. Los participantes consideran que las causas para no conseguir empleo es la falta de oferta laboral en la región de Bajo Cauca (35,7 por ciento), así como la falta de estudios (24,4 por ciento) y requisitos exigidos por las empresas (22,4 por ciento) H.5.6. Los requerimientos de empleo en el Bajo Cauca dependen de la presencia de empresas grandes y medianas en los municipios, así como de proyectos llevados a cabo por los Gobiernos Locales. H.5.7. El vínculo entre el componente urbano y empleo ha permitido que las empresas entren en un proceso de formalización laboral apoyado por Comfama, resaltando el acceso a seguridad social y el acceso a contratos formales con las condiciones de ley. H.5.8. Una situación presente en los municipios pequeños, como Nechí o Tarazá, es la dificultad para encontrar personal especializado que esté dispuesto a trasladarse al territorio, dadas las precarias condiciones de vida. H.5.9. Los participantes y empleadores consideran que se deben ofrecer cursos de formación que respondan a las necesidades de empleo de la subregión del Bajo Cauca. Se han realizado avances de cursos conjuntos con el SENA, Mineros SA y Comfama, sin embargo, al momento de la evaluación, estaba aún en proceso de implementación	C.5.3. La subregión de Bajo Cauca tiene unos requerimientos laborales específicos que se alejan de la formación tradicional ofrecida por el programa. Los principales requerimientos de empleo se dan en técnicos mecánicos, hidráulicos, eléctricos o en servicios forestales. (Hallazgos 5.5, 5.6 y 5.9) C.5.4. El vínculo entre empresas del componente urbano y el servicio público de empleo de Comfama permite fortalecer el proceso de formalización empresarial, así como darle una continuidad y sostenibilidad en el tiempo. (Hallazgo 5.7) C.5.5. La oferta de cursos de formación técnica especializada es urgente en la subregión, un esfuerzo necesario para brindar alternativas de trabajo formal a los jóvenes de la región del Bajo Cauca. (Hallazgos 5.8 y 5.9)	R.5.4. Ofrecer cursos técnicos especializados en conjunto con empleadores presentes en la subregión del Bajo Cauca. (Conclusiones 5.3 y 5.5.)

ANEXO IV – METODOLOGÍA DETALLADA

Este anexo describe en detalle la metodología de análisis cuantitativo, cualitativo y espacial utilizada por el equipo de evaluación para responder a cada una de las cinco preguntas de evaluación para esta evaluación de desempeño a medio plazo del ABC GDA. El anexo incluye las siguientes seis secciones: (1) la metodología de análisis cualitativo detallado, (2) la metodología de análisis cuantitativo detallado, (3) una metodología de análisis espacial detallado, (4) el proceso de triangulación de datos, y (5) la matriz de diseño, como una herramienta metodológica que establece la estructura y contenido de la evaluación mediante la vinculación de las preguntas de evaluación con las categorías, variables e indicadores de la evaluación. Utilizamos este método para analizar y triangular la información cualitativa y cuantitativa.

METODOLOGIA DE ANALISIS CUALITATIVO DETALLADA

DESCRIPCION

Los métodos cualitativos comprenden un amplio espectro de enfoques y técnicas de investigación surgidos en las ciencias sociales: la etnografía, las entrevistas en profundidad, los grupos focales, las historias de vida, los estudios de caso, entre otros.³⁴ Pese a su diversidad, puede afirmarse que el denominador común de estas formas de aproximarse a la realidad social es la búsqueda de explicaciones a partir del punto de vista de las personas. Los métodos cualitativos se caracterizan por indagar los significados y los códigos compartidos que sujetos concretos usan para explicar y darle sentido a su realidad, a las relaciones que tejen entre sí, a sus prácticas y a las instituciones que los rodean.³⁵

Los métodos cualitativos de investigación parten de las experiencias y los significados de hombres y mujeres concretos, se enfatiza una característica fundamental: la importancia del contexto. En efecto, los métodos cualitativos parten del reconocimiento que las personas y las instituciones están situadas en un contexto histórico, social y cultural particular.

Los métodos cualitativos presentan unas características fundamentales que deben tenerse en cuenta³⁶

- Reconocimiento a la importancia de la diversidad (en cuanto pluralidad de contextos y perspectivas)
- Reconocimiento de la importancia del contexto y de las acciones humanas
- Respeto al participante (en cuanto su narración es importante)
- Cambio de la relación investigador-participante

En este sentido, las respuestas que resultan de la investigación cualitativa son interpretaciones de la realidad. Su enfoque es hermenéutico, ya que parte de un contexto socialmente construido para dar razones y responder al porqué de las acciones, los símbolos y los comportamientos de las personas.³⁷

Los métodos cualitativos y sus herramientas de investigación, en suma, permiten abordar un rango muy amplio de tópicos y problemas de investigación. De la misma manera, de acuerdo con las preguntas de

³⁴Flick, U. (2018 a). *Designing qualitative research*. London: Sage.

³⁵ Geertz, C. (1980). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

³⁶ Taylor, J. y Bogdan, R. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

³⁷ Corbin, J. y Strauss, A. (2012). *Bases de la investigación cualitativa*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

investigación, permiten generar diseños flexibles, que pueden ser adaptados a las necesidades de información y a las características de la realidad de la que se pretende dar cuenta. Igualmente, es posible hacer uso de herramientas cualitativas combinadas o complementar y darle mayor alcance a la investigación cuantitativa, ya que los datos cualitativos pueden explicar los resultados cuantitativos.³⁸

ENFOQUE Y MÉTODOS

Teniendo en cuenta los propósitos de esta evaluación de desempeño y lo dicho anteriormente sobre la naturaleza y las características de los métodos cualitativos, el objetivo del componente cualitativo de esta propuesta fue diseñar una serie de herramientas que permitieran recoger información precisa acerca de la manera como los diferentes actores perciben, interpretan y evalúan el **GDA ABC**. Esto quiere decir que nos interesa describir las opiniones, los relatos y los significados que construyen personas situadas en diferentes posiciones del **GDA ABC** alrededor de los principales temas de interés de la evaluación:

- Componente Agro: caracterización y selección de participantes, capacitación y semillero de agro emprendedores, fortalecimiento de asociaciones, asistencia técnica, acceso a mercados y conexiones comerciales.
- Componente Urbano: caracterización y selección participantes, mejoramiento de modelo de negocio y visión empresarial, plan de crecimiento empresarial, asesoría especializada, y conexiones comerciales.
- Componente Empleo: características contexto de empleo en Bajo Cauca, ruta operativa, proceso de mentoría, proceso de formación, oportunidades laborales en la región.

Para recolectar la información cualitativa utilizamos cinco instrumentos de evaluación:

GRUPOS FOCALES.

Un grupo focal consiste en una reunión de una serie de participantes seleccionados por los investigadores para conversar, escuchar y elaborar consensos, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación. Los participantes se eligieron de manera intencional, de acuerdo con la relación que hubieran tenido con el GDA ABC, buscando tener un amplio espectro de perspectivas y puntos de vista.³⁹ El estudio planteó tres tipos participantes que hacen parte de los diferentes componentes: (1) Asociaciones de productores y agroempresarios; (2) Emprendedores urbanos de empresas pequeñas y medianas, en procesos de estructuración y crecimiento; (3) Participantes del componente de empleo.

MULTIPLICACIÓN NARRATIVA

El instrumento de multiplicación⁴⁰ narrativa se utilizó para explorar los imaginarios colectivos en la “forma de ser” de los participantes, a partir de la intervención de GDA ABC. Los ejercicios tuvieron como tema una transformación en el auto concepto: de productor tradicional a agroempresario; de tener un comercio a ser empresario; de tener un trabajo en “lo que salga” a tener un perfil laboral definido.

³⁹ Krueger, R. (1998 a) *Moderating focus group*. Thousand Oaks: Sage Publications.

⁴⁰ Fernández, AN. 2007. *Lógicas colectivas. Imaginarios, cuerpos y multiplicidades*. Editorial Biblos: Buenos Aires.

La dinámica constó de los siguientes pasos:

- Ejercicio proyectivo. Ejercicio de asociación con un animal y atributos asociados.
- Multiplicación narrativa. Se divide el grupo en parejas, cada una de las cuales se encarga de construir una narración, donde uno inicia y el otro continúa la historia. Si el tiempo lo permite, realizar tres repeticiones.
- Cada pareja cuenta la historia que construyó conjuntamente y le coloca un título. Se ubican todas las historias en un papelógrafo o tablero.
- Se realiza un ejercicio de interpretación colectiva, con todos los participantes, para encontrar parecidos y diferencias entre narraciones.
- A partir de todas las historias buscamos darle un título común, que dé cuenta de los diferentes relatos.

CARTOGRAFÍA SOCIAL.

La cartografía social nos muestra la percepción de los diferentes involucrados sobre las transformaciones de su territorio a partir de la intervención de ABC. Luego de cada uno de los grupos focales se realizó una cartografía social donde los participantes señalaron en un mapa el tipo de intervención que realizó el ABC, a partir de dicho mapa se establecieron densidades, diversidad de las actividades, así como flujos de producción y comercialización. Se trabajaron tres cartografías por municipio: zona rural para componente Agro, zona urbana para componente Urbano, zona urbana o rural (dependiendo del municipio⁴¹) para el componente de Empleo.

ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS.

La entrevista semi estructurada es un método que busca comprender el significado de los temas centrales de la evaluación, busca el conocimiento cualitativo expresado en lenguaje común, no tiene como objetivo la cuantificación; funciona con palabras y no con números. Sin embargo, tiene su foco en responder las preguntas de investigación de la manera más precisa posible, pero dejando el espacio para que emerjan temas nuevos que no fueron planteados en un primer momento⁴². Alienta a describir con la mayor precisión posible la experiencia de los participantes en ABC, cada uno desde la posición que ocupa: agro empresarios, emprendedores, participantes del componente de empleo, enlaces territoriales de Interactuar, funcionarios de Comfama, capacitadores y mentores de los tres componentes,

RECORRIDOS ETNOGRÁFICOS.

A partir de la información recogida en los grupos de discusión y las entrevistas semi estructuradas, se plantea sobre un mapa de la región un recorrido etnográfico, para integrar los datos cualitativos con la metodología de análisis espacial.⁴³ Los recorridos contaron con un guía de la región, agroempresarios o emprendedores de ABC con quien se realizó el recorrido, por su finca o la vereda donde están

⁴¹ El componente de empleo tiene diferencias según los municipios, en Cauca y el Bagre es principalmente urbano, en Tarazá y Zaragoza es fundamentalmente rural asociado a la agricultura o minería.

⁴² Brinkmann, S. y Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. London: Sage Publications.

⁴³ Coffey, A. (2018). *Doing ethnography*. London: Sage Publications.; Spradley, J (1980) *Participant observation*. Long Grove, IL: Waveland Publications.

presentes, buscando tener una observación directa de los cambios que ha generado la intervención en los componentes Agro, Urbano y Empleo.

ANÁLISIS DE DATOS

El enfoque metodológico para analizar los datos cualitativos, en un primer momento supone la generación de una propuesta inicial de categorización.⁴⁴ Una vez recogidos los datos, se vuelven a las categorías iniciales definidas en la matriz de la evaluación y se problematizan con la categorías emergentes, es decir, con aquellas categorías que “surgen” del material empírico y que no estaban diseñadas desde un inicio o que complementan las categorías iniciales. Una vez organizadas las categorías finales a través de este proceso iterado deductivo-inductivo, se codifica el material empírico (los grupos focales, la cartografía social, las entrevistas semiestructuradas y los recorridos etnográficos) con ayuda de un software, en este caso N Vivo, se saturan las categorías, se crean las líneas analíticas y se interpretan los resultados.⁴⁵ A continuación, se realiza una descripción sucinta de los principales pasos:

ORGANIZACIÓN DE LOS MATERIALES DE ANÁLISIS

El primer paso consiste en ordenar los documentos en grupos de acuerdo con las características generales de cada uno, pueden ser: tipo de instrumento, componente (Agro, Urbano, Empleo), género, municipio, tipo de participante (beneficiario, funcionarios ABC, agro empresario apícola o piscícola, emprendedor en estructuración o en desarrollo, usuarios del servicio de empleo). Definir adecuadamente estas variables permitió segmentar los datos de una manera más precisa y tener diferentes unidades de comparación.

CODIFICACIÓN

La codificación cualitativa se realizó con el apoyo del software N Vivo. Consiste en el proceso a partir del cual segmentos de datos son identificados o relacionados con una idea general, puede ser un tema o una categoría. Todos los segmentos de datos cualitativos se agrupan en un código que los contiene. Igualmente, los códigos se vinculan entre sí formando un sistema de relaciones.

La adecuada codificación permite el manejo eficiente de los datos, hace que las búsquedas de información sean más rápidas y ordenadas, permite establecer semejanzas, diferencias, patrones o anomalías. Vale la pena señalar que la codificación es una parte del proceso de análisis, pero no es el análisis en sí mismo.

De la misma forma, la codificación debe permitir generar categorías emergentes, es decir, grupos temáticos o variables de análisis que no estaban contempladas inicialmente pero que surgen del material empírico recogido. Por ello, la codificación inicial se completó con las categorías y códigos emergentes que surgieron después del trabajo de campo.⁴⁶

SEGMENTACIÓN, SATURACIÓN DE CATEGORÍAS Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez codificados los documentos se procedió a segmentar los datos en diferentes niveles de complejidad. Los datos pueden ser filtrados a partir de familias de documentos, o segmentados a partir de códigos, de las relaciones entre códigos, o de una matriz de concurrencias. El proceso de

⁴⁴ Gibbs, G. (2018) *Analyzing qualitative data*. Londres: Sage.

⁴⁵ Silver, C. (2007) *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. London: Sage Publications.

⁴⁶ Saldaña, J. (2016) *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publications.

segmentación permite repensar la información, establecer comparaciones, relaciones o patrones que se repiten, lo cual puede llevar a un segundo nivel de codificación.

La saturación de categorías, por su parte, es el proceso a través del cual los investigadores determinan los patrones de significados, lugares comunes, o las oposiciones, presentes en cada una de las categorías o códigos. Cuando una categoría comienza a exhibir dichos patrones o repeticiones, se forma una base segura para la inducción de hallazgos como resultados del material y base para el análisis.

REDACCIÓN DE NOTAS ANALÍTICAS

Tanto en el trabajo de campo, como en el proceso de codificación, surgen diferentes ideas por parte de los investigadores, las cuales quedan consignadas como notas. Pueden ser anotaciones sobre el contexto, preguntas emergentes, hallazgos preliminares, hipótesis, o ideas más estructuradas a modo de conclusiones sobre los datos. Las notas reflejan las interpretaciones propias del investigador, lo que lo distingue de los códigos. Las notas analíticas son de gran utilidad para la redacción del informe final.⁴⁷

INFORMACIÓN SECUNDARIA

Como análisis complementario se revisa la información secundaria que ha elaborado el LGBC GDA y MEL Activity.

METODOLOGÍA DETALLADA DE ANÁLISIS CUANTITATIVO

La metodología cuantitativa busca responder, parcial o completamente, las cinco preguntas de evaluación. Utilizamos cuatro enfoques metodológicos: relaciones simples, modelos probabilísticos, índices psicométricos y análisis de correspondencia múltiple para asociaciones en las percepciones de los participantes. La diferencia radica en la profundidad y complejidad de las conclusiones extraídas de cada herramienta analítica. En esta sección, elaboramos más sobre estas ideas. Estos análisis se derivan de la información disponible para producir esta evaluación: encuestas a los participantes e indicadores del sistema Monitor de USAID.

METODOLOGÍAS DE RELACIONES SIMPLES

ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS GENERALES

Las estadísticas descriptivas generales y sus correspondientes gráficos se utilizan para describir las características de una variable específica para un determinado grupo de datos. Estos métodos analizan las medidas de tendencia central de los datos, como la media de las respuestas a una determinada pregunta, la dispersión en términos de qué tan cerca de la media están las respuestas proporcionadas o no, y las medidas de frecuencia que señalan tendencias en los datos. Las estadísticas descriptivas nos permiten comprender la información y encontrar patrones y temas de interés para un examen más detenido. Desde el punto de vista metodológico, estos análisis utilizan tablas de frecuencia cruzada, medias y desviaciones estándar, gráficos (como histogramas o diagramas de caja) y mapas temáticos utilizando sistemas de información geográfica (SIG). Los SIG se explicarán en detalle en la metodología de análisis espacial.

PRUEBA DE HIPÓTESIS DE DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE GRUPOS

Además, algunas pruebas de hipótesis en el análisis de relaciones simples mejoran el proceso y permiten realizar inferencias estadísticas sobre tablas de frecuencia cruzada, promedios cruzados y tablas de

⁴⁷Corbin, J. y Strauss, A. (2012). *Bases de la investigación cualitativa*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

contingencia. Se aplica una Prueba T de Estudiante de Diferencia Nula entre Medias cuando queremos saber si la diferencia entre dos variables para el mismo sujeto es estadísticamente significativa o es un resultado aleatorio de la muestra. Las variables pueden estar separadas por la fase de la encuesta o por otro factor distinto, como entre hombres y mujeres. Por ejemplo, utilizamos pruebas de medias T para saber si las respuestas a preguntas específicas de la encuesta de aquellos encuestados en la fase I (23 de abril de 2022 al 9 de mayo de 2022) eran diferentes de las respuestas de aquellos encuestados en la fase 2 (21 de agosto de 2022 al 4 de septiembre de 2022), y si su cambio fue estadísticamente significativo. En este sentido, preparamos las siguientes pruebas o análisis estadísticos:

Prueba de Proporciones Z⁴⁸: Para determinar si existían diferencias significativas entre los porcentajes obtenidos con variables cualitativas, utilizamos la Prueba Z para comparar dos o más grupos. Esta prueba utiliza una distribución binomial para calcular el valor de un evento o proporción elegida. Supongamos que queremos comparar esta proporción P entre dos grupos o categorías A y B, utilizaríamos los valores P_A y P_B . En este caso, podemos contrastar con la hipótesis nula $H_0: P_A = P_B$ con la prueba $Z = \frac{P_A - P_B}{\sqrt{\frac{P_A * Q_A}{n_A} + \frac{P_B * Q_B}{n_B}}}$,

donde $Q_A = 1 - P_A$ y $Q_B = 1 - P_B$. Si rechazamos la hipótesis nula, encontraremos diferencias significativas en la proporción elegida (por ejemplo, tamaño de empresa, sector, género o edad, entre otros) entre los grupos analizados: emprendedores agrícolas, negocios y participantes de empleabilidad.

Prueba T de Estudiante, diferencias de medias⁴⁹: Utilizamos la prueba T de estudiante para determinar discrepancias significativas entre las medias reportadas a través de diferentes análisis de caracterización de información. Matemáticamente, estas pruebas utilizan dos muestras n_1 y n_2 , con poblaciones con medias μ_1 y μ_2 y varianzas δ_1^2 y δ_2^2 .

La variable aleatoria $Z = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{\delta_1^2}{n_1} + \frac{\delta_2^2}{n_2}}}$ sigue una distribución normal estándar.

Teniendo en cuenta que no sabemos si las dos muestras tienen la misma varianza, utilizamos la prueba

T: $t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (d_0)}{s_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$, donde $s_p^2 = \frac{s_1^2(n_1 - 1) + s_2^2(n_2 - 1)}{n_1 + n_2 - 2}$ con la desviación estándar de la muestra s_1 y s_2 .

En este caso, podemos expresar la hipótesis nula como: $H_0: \mu_1 - \mu_2 = d_0$. En otras palabras, si $d_0 = 0$ los resultados no tienen diferencias significativas. Nosotros rechazamos la hipótesis nula cuando $-t_{\frac{\alpha}{2}, n_1 + n_2 - 2} < t < t_{\frac{\alpha}{2}, n_1 + n_2 - 2}$ y concluimos que hay diferencias significativas entre las medias reportadas en ambas muestras.

MODELOS DE REGRESION PROBABILISTICA

Después de utilizar el análisis de Relaciones Simples, es necesario abordar las preguntas de evaluación utilizando metodologías cuantitativas que ofrezcan resultados detallados y representativos basados en enfoques adaptados. Para lograr este propósito, una de las metodologías propuestas incluye tres modelos de regresión PROBIT o probabilísticos para determinar aquellos factores atribuibles a LGBC GDA o de naturaleza contextual que aumenten o reduzcan la probabilidad de un aumento percibido en

⁴⁸ López, L (2017). Bioestadística. Ed. Universidad Nacional de Colombia. Chapter 9. Page. 72.

⁴⁹ López, L (2017). Bioestadística. Ed. Universidad Nacional de Colombia. Chapter 9. Page. 72.

las ventas, ingresos, productividad y acceso al mercado. Estos modelos incluyen factores en cada caso, como se describe a continuación, que se incluyen como variables de control. En el caso de los modelos PROBIT para asociaciones no agrícolas que son beneficiarias del componente urbano, no existe un modelo para el aumento percibido en la productividad debido a la variedad de medidas en los sectores. En contraste, este modelo PROBIT de productividad se incluye en los participantes de los viveros de apicultura y piscicultura del componente agrícola.

En el caso de los modelos para participantes de apicultura y piscicultura, el modelo evaluará cuatro variables dependientes en el caso de los modelos de apicultura y piscicultura (Y_i : cambio percibido en las ventas, cambio percibido en los ingresos, cambio percibido en la productividad y cambio percibido en el acceso al mercado). Además, las variables independientes conforman un vector capturado en las encuestas diseñadas para estos participantes (X_i : adquisición de prácticas agroempresariales, adopción de buenas prácticas ambientales y técnicas, adopción de prácticas socioempresariales y adopción de prácticas de comercialización, entre otros). Por último, las variables perceptuales relacionadas con el contexto regional pueden ser útiles para explicar las variables dependientes que se modelaron (Z_i : seguridad percibida en el municipio, percepción de actividades ilegales y confianza en las instituciones, entre otras).

Siguiendo las pautas anteriores, utilizamos los siguientes detalles econométricos.:

$$Y_i = f(\gamma_0 + \gamma_1 X_i + \gamma_2 Z_i + u_i) \quad (1)$$

Donde:

i : Unidad productiva

u_i : Error

Además, en el caso de las asociaciones de participantes del componente urbano, estimamos un modelo econométrico para evaluar tres variables dependientes (Y_i : cambio percibido en las ventas, ingresos y acceso al mercado). Esto se hizo para analizar los factores que determinan cómo los empresarios perciben los cambios en las ventas, ingresos y acceso al mercado. Las variables independientes conforman un vector capturado en las encuestas diseñadas para estos participantes (C_i : adquisición de buenas prácticas de gestión, adopción de buenas prácticas empresariales, desarrollo de habilidades gerenciales y creación de relaciones comerciales, entre otros). Finalmente, las variables perceptuales relacionadas con el contexto regional fueron útiles para explicar las variables dependientes que modelamos (D_i : seguridad percibida en el municipio, percepción de actividades ilegales y confianza en las instituciones, entre otras).

Siguiendo las pautas anteriores, utilizamos los siguientes detalles econométricos:

$$Y_i = f(\gamma_0 + \gamma_1 C_i + \gamma_2 D_i + u_i) \quad (2)$$

Donde:

i : Negocio

u_i : Error

Nota: La especificación econométrica de las ecuaciones uno (1) y dos (2) estuvo sujeta a cambios dependiendo de la calidad de la información primaria producida por esta evaluación. Algunos aspectos, como las condiciones de seguridad regional y la crisis de salud derivada de la pandemia de COVID-19, podrían poner en peligro este proceso. Además, es importante tener en cuenta que el alcance de estos modelos econométricos no establece relaciones causales entre las variables. El objetivo principal es cuantificar las asociaciones primarias, anticipar resultados probables que puedan responder a las preguntas guía y ofrecer mejores recomendaciones para mejorar futuras iniciativas de ABC.

ÍNDICES PSICOMÉTRICOS

ESCALA DE RESILIENCIA BREVE (BRS)

La escala breve de resiliencia (BRS)⁵⁰ s un informe que evalúa la definición más básica de este concepto, que es la "capacidad de recuperarse de una situación estresante". Esta escala comprende seis indicadores que utilizan un sistema de cinco puntos, donde uno significa "totalmente en desacuerdo" con una afirmación dada y cinco significa "totalmente de acuerdo" con la misma afirmación. Según varios estudios, los investigadores han utilizado esta escala ampliamente en diferentes países y estudios, demostrando ser adecuada para una región como Bajo Cauca, que estableció una línea de base de resiliencia para los actores del LGBC GDA (de los tres componentes). Medir los cambios en la resiliencia puede ser fundamental para comprender la sostenibilidad del modelo en medio de las condiciones adversas de la región. Los seis indicadores incluidos en la medición se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 6. INDICADORES DE LA ESCALA DE RESILIENCIA BREVE ⁵¹	
INDICATOR	BRS
1	Suelo recuperarme rápidamente después de momentos difíciles.
2	Me cuesta superar eventos estresantes (R ⁵²)
3	No me toma mucho tiempo recuperarme de un evento estresante
4	Me cuesta reponerme cuando algo malo sucede (R)
5	Por lo general, salgo adelante en tiempos difíciles sin mucha dificultad.
6	Suelo tardar mucho tiempo en superar contratiempos en mi vida (R)

Diferentes estudios de casos han evaluado las propiedades psicométricas con coeficientes de Alfa de Cronbach superiores a 0.8; además, las medidas empíricas han demostrado que estos seis coeficientes se asimilan a un constructo unidimensional utilizando análisis factorial. Al igual que en estudios internacionales, para evaluar la confiabilidad del BRS, medimos el coeficiente de Alfa de Cronbach para determinar las escalas psicométricas aplicadas al contexto de LGBC GDA. Es importante tener en cuenta que este coeficiente toma un valor entre zero y uno; evalúa la consistencia de una variable en

⁵⁰ Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. International journal of behavioral medicine, 15(3), 194-200.
⁵¹ Source: Smith et al, 2008.
⁵² R = Reverse Scale Indicators

comparación con una escala. Los resultados entre 0.5 y 0.6 son pobres; entre 0.6 y 0.7 son débiles; entre 0.7 y 0.8 son aceptables; entre 0.8 y 0.9 son buenos, y por encima de 0.9 son excelentes⁵³.

ESCALA DE LIDERAZGO Y ESCALA DE PERSPECTIVA A LARGO PLAZO

En este caso, el equipo desarrolló un conjunto de preguntas orientadoras en las encuestas que, después de recopilar todos los resultados en cada caso en un índice, el equipo pudo establecer, de manera similar al BRS, el nivel de liderazgo en cada componente, así como su nivel de perspectiva a largo plazo. Las preguntas utilizadas para este propósito fueron:

TABLA 7. INDICADORES PSICOMETRICOS PROPUESTOS POR EL EQUIPO

INDICADOR	LIDERAZGO
1	Dentro de mi comunidad, soy conocido (a) como un promotor de nuevas iniciativas y proyectos de todo tipo que ayudan en el mejoramiento de nuestras condiciones de vida
2	Me he destacado como un promotor de la Alianza Avancemos Bajo Cauca dentro de mi comunidad.
3	Dentro de mi comunidad, suelo actuar como mediador en diferentes situaciones.
4	Soy una persona respetada y escuchada que influencia de manera positiva las decisiones generales de mi comunidad y especialmente de mi entorno productivo / laboral.
INDICADOR	VISIÓN DE LARGO PLAZO
1	Me considero un emprendedor / agro emprendedor / trabajador al que le gusta proponerse objetivos y metas.
2	Me considero un emprendedor / agro emprendedor / trabajador progresista y aventurero, que está siempre dispuesto a tomar riesgos y hacer cambios importantes siempre que haya una posibilidad de obtener ganancias adicionales y hacer que mi negocio crezca.
3	Me considero un emprendedor / agroemprendedor/ trabajador conservador y tranquilo que prefiere tener asegurado un ingreso que realizar cambios o tomar acciones que pueden poner en riesgo mi estabilidad actual y la de mi hogar.

ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES PARA ESTABLECER ASOCIACIONES EN LAS PERCEPCIONES DE LOS PARTICIPANTES

El análisis de correspondencias múltiples es valioso para analizar e ilustrar todas las posibles asociaciones encontradas en las tablas de contingencia. En términos prácticos, esta metodología para examinar las asociaciones entre variables incluidas en las encuestas se aplicó en cada uno de los tres componentes para todas las preguntas de evaluación.

El análisis comenzó con una matriz de frecuencias F , de la forma $\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J f_{ij} = 1$; con esto, armamos una matriz de datos $Z = D_f^{-1/2} F D_c^{-1/2}$ con cada componente: $z_{ij} = \left\{ \frac{f_{ij}}{\sqrt{f_{i.f.j} f_{.i.j}}} \right\}$. Usando operaciones de matriz, obtuvimos proyecciones unificadas por línea $C_f = D_f^{-1/2} Z A_2$ y por columna $C_c = D_c^{-1/2} Z B_2$, donde A_2 contiene vectores $Z'Z$.

⁵³ George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

El resultado comúnmente obtenido de este análisis fue el diagrama conjunto de categorías o mapa perceptual; este diagrama grafica las posibles respuestas categóricas en un plano de dos ejes. La distancia entre los puntos representa el grado de asociación entre las respuestas. El análisis de correspondencias múltiples es una metodología para reducir la escala de los datos originales; es por eso que los ejes del gráfico del diagrama conjunto de categorías representan las puntuaciones de los dos componentes principales que pueden resumir las variables del estudio. Estas dimensiones son variables latentes obtenidas del análisis y ayudan a compilar la información, aumentando la varianza total de los datos originales en este plano bidimensional.

DETAILED SPATIAL ANALYSIS METHODOLOGY

El análisis espacial se diseñó teniendo en cuenta la recolección de información en campo y su complemento con fuentes de información primarias proporcionadas por la actividad y datos recolectados por el equipo evaluador, y fuentes de información secundarias provenientes de sitios oficiales, de acceso público y con frecuencia de publicación como Comimo⁵⁴ en el caso de minería ilegal y la NASA⁵⁵ para los datos de precipitación. Asimismo, para el procesamiento de la información se usaron métodos de georreferenciación y cálculo de densidades espaciales para la generación de los mapas que soportan los resultados. De esta manera, los mapas finales se desarrollaron en dos momentos:

- Fuentes primarias: el equipo de evaluación recolectó la información mediante el instrumento cualitativo de cartografía social, el cual se aplicó durante las sesiones de grupos focales en cada municipio y para cada componente. El proceso en el componente agro consistió en ubicar con la participación de los participantes las zonas de producción piscícola y apícolas, y sus cadenas de valor. En el componente urbano se ubicaron las empresas beneficiadas, y en el componente de Empleo la localización de oferta de empleo y las personas que participaron en las actividades de empleabilidad. A partir de estas localizaciones se generaron mapas de densidad para identificar las lógicas de ubicación y cobertura en el territorio. Asimismo, la cantidad de datos analizados se amplió con las bases proporcionadas por la actividad ABC y los datos provenientes de la empresa de recolección de datos cuantitativos.
- Fuentes secundarias: En esta instancia, gestionamos fuentes de información secundarias como precipitación y áreas de minería ilegal para complementar y contrastar con las fuentes de información primaria descritas. De esta manera, en el componente agro se realizaron mapas que muestran la localización de los participantes, la incidencia de la precipitación y la cercanía a áreas de minería ilegal. Por su parte, en el componente urbano las densidades de empresas se cruzaron con las personas vinculadas a actividades de empleabilidad para generar mapas de zonificación de áreas de comercio y residenciales que mostraran lógicas de localización y de cercanía. Respecto al componente de empleabilidad, se realizaron mapas temáticos de la oferta de empleo en el territorio y la densidad de participantes de acuerdo al tipo de actividad en empleabilidad para identificar la influencia de las empresas en el área de intervención.

⁵⁴ Saavedra, S. (2021), “The response of illegal mining to revealing its existence” available in Social Science Research Network.

⁵⁵ The National Aeronautics and Space Administration - NASA (2021). Global Precipitation Measurement. <https://gpm.nasa.gov/>

PROCESO DE TRIANGULACION DE INFORMACION

Triangulamos la información cuantitativa, cualitativa y geográfica para examinar varios puntos de vista y respaldar de manera más sólida los hallazgos de los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo. El equipo evaluador utilizó esta estrategia para validar los hallazgos de diferentes fuentes de información o mitigar cualquier sesgo de una sola metodología o debilidad de una herramienta. Las técnicas de triangulación son útiles para contrastar, verificar o desafiar cualquier hallazgo; también nos permitieron utilizar diferentes perspectivas para encontrar patrones convergentes o divergentes en los resultados que pueden ofrecer ideas sobre un evento.

En esta evaluación de desempeño, la triangulación significa utilizar metodologías cuantitativas y cualitativas, diversas herramientas, datos procesados y análisis de varios investigadores con enfoques y antecedentes diferentes para producir conclusiones y recomendaciones integrales. Este proceso ocurrió durante las siguientes etapas:

- **Diseño metodológico:** el modelo lógico nos permitió triangular la evaluación de desempeño mediante la vinculación entre la intervención, los productos y los resultados. La matriz de evaluación utilizó variables e información cuantitativa y cualitativa para abordar cada pregunta, utilizando ambas perspectivas e involucrando los puntos de vista de todas las partes interesadas.
- **Recolección de datos:** la información que acumulamos incluye diversas herramientas cualitativas y cuantitativas, como grupos focales, expansión narrativa, mapeo social, entrevistas semiestructuradas, recorridos etnográficos y encuestas.
- **Observación directa:** recopilamos información cualitativa en el campo, lo que garantizó una mayor participación en el proceso de evaluación de desempeño y un conocimiento de primera mano de las intervenciones de ABC GDA. Transcribimos los datos literalmente, preparando plantillas diarias de campo para mejorar los informes.
- **Análisis:** Consolidamos los hallazgos de todas las fuentes de información utilizando los libros de codificación y los núcleos con categorías temáticas para el análisis. El equipo evaluador comparó los resultados cuantitativos y cualitativos y las respuestas de diferentes informantes. Además, los productos de mapeo social y los recorridos etnográficos aportaron un punto de vista adicional para enriquecer la triangulación desde los enfoques cualitativos y cuantitativos. Finalmente, cada investigador realizó su análisis de forma independiente para discutirlos en reuniones posteriores y llegar a acuerdos sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

MATRIZ DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

La siguiente matriz de diseño de evaluación (ver Tabla 8) nombra los componentes, muestra cómo se relacionan y enumera los subtemas para el análisis, indicadores cuantitativos y cualitativos, entrevistados, fuentes de datos y mecanismos de recolección de datos. Esta matriz funcionó como una hoja de ruta que nos ayudó a abordar cada pregunta de manera sistemática, triangulando la información disponible y analizando de manera exhaustiva los instrumentos de recolección de datos y los diferentes puntos de vista. Aunque las preguntas para los componentes agrícola y urbano eran similares, las tratamos por separado en esta matriz para observar cualquier diferencia en cuanto a indicadores y entrevistados. El componente de Empleabilidad también recibió un tratamiento separado en la pregunta cinco.

TABLA 8. MATRIZ DE EVALUACION – MEDICIONES DE DESEMPEÑO Y PREGUNTAS DE EVALUACION

COMPONENTE	PREGUNTA DE EVALUACION	SUBTOPICOS DE ANALISIS	INDICADORES DISEÑADOS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA - CUANTITATIVO	TOPICOS DE ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES - CUALITATIVO	ENTREVISTAS	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
Agriculture	¿Qué tan efectivo es el modelo de LGBC GDA para aumentar las ventas, los ingresos y la productividad de las asociaciones y los emprendedores agrícolas involucrados?	Adopción de nuevas prácticas. Cambios en ventas, ingresos y productividad	<u>Agroempresas:</u> Adopción de prácticas agroempresariales Adopción de buenas prácticas ambientales y productivas Ventas, ingresos y productividad. Cambios percibidos en ventas, ingresos y productividad. Factores contextuales <u>Asociaciones (gestión) y emprendedores agrícolas:</u> Adopción de prácticas sociales y empresariales. Adopción de prácticas de marketing. Adopción de prácticas asociativas. Ventas, ingresos y productividad. Factores contextuales	<u>Agroempresas:</u> Adopción de prácticas agroempresariales. Adopción de buenas prácticas ambientales y productivas. Uso eficiente de recursos. Planificación de la producción. Cambios percibidos en ventas, ingresos y productividad. Factores contextuales. <u>Asociaciones (gestión) y emprendedores agrícolas:</u> Rol de la asociación. Apoyo para mejorar la productividad. Apoyo para reducir costos (economías de escala). Apoyo para aumentar las ventas (gestión de marketing). Adopción de herramientas y conocimientos de LGBC GDA. Enfoque gerencial. Diseño e implementación de un plan comercial. Agregación de valor (recolección, selección, empaque).	Funcionarios públicos regionales Emprendedores en acuicultura. Emprendedores en apicultura. Asociaciones de acuicultura. Asociaciones de apicultura	Entrevistas grupales. Grupos de enfoque. Entrevistas cara a cara. Investigación etnográfica. Mapeo social. Entrevistas en línea. Encuestas a emprendedores agrícolas	Indicadores. MONITOR de USAID (AMELP). Encuestas a participantes
	¿Qué tan efectivo ha sido el modelo de LGBC GDA para empoderar	Cambios de mentalidad.	<u>Agroempresas:</u> Compromiso. Autonomía.	<u>Agroempresas:</u> Autonomía (autogestión). Grado de dependencia.	Funcionarios públicos regionales	Entrevistas grupales. Grupos de enfoque.	Encuestas a participantes

TABLA 8. MATRIZ DE EVALUACION – MEDICIONES DE DESEMPEÑO Y PREGUNTAS DE EVALUACION

COMPONENTE	PREGUNTA DE EVALUACION	SUBTOPICOS DE ANALISIS	INDICADORES DISEÑADOS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA - CUANTITATIVO	TOPICOS DE ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES - CUALITATIVO	ENTREVISTADOS	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
	a las asociaciones y los emprendedores agrícolas?	Asociatividad (confianza y cooperación). Sostenibilidad	Liderazgo. Visión a largo plazo (aversión al riesgo). Resiliencia. <u>Asociaciones (gestión) y emprendedores agrícolas:</u> Compromiso. Confianza. Cooperación. Autonomía. Liderazgo. Visión a largo plazo (aversión al riesgo). Resiliencia.	Sostenibilidad del modelo de negocio. Habilidades de comunicación. Autonomía. Liderazgo. Visión a largo plazo. <u>Asociaciones (gestión) y emprendedores agrícolas:</u> Rol de la asociación. Sostenibilidad del modelo de negocio. Confianza. Cooperación (trabajo en equipo). Compromiso. Habilidades de comunicación. Autonomía. Liderazgo. Visión a largo plazo. Enfoque gerencial. Relaciones comerciales a largo plazo. Participación en cadenas de valor	Emprendedores en acuicultura. Emprendedores en apicultura. Asociaciones de acuicultura. Asociaciones de apicultura	Entrevistas cara a cara. Investigación etnográfica. Mapeo social. Entrevistas en línea. Encuestas a emprendedores agrícolas. Experimentos de lista.	Experimentos de lista
Urbano	¿Qué tan efectivo es el modelo de LGBC GDA para aumentar las ventas, los ingresos y el acceso al mercado para los	Adopción de nuevas prácticas. Cambios en ventas, ingresos y productividad	Emprendedores: Adopción de prácticas gerenciales. Enfoque estratégico (en diseño). Enfoque innovador y sostenible (en crecimiento).	Emprendedores: Adopción de herramientas y conocimientos de LGBC GDA. Adopción de prácticas gerenciales. Enfoque estratégico (en diseño). Enfoque innovador y sostenible (en crecimiento).	Funcionarios públicos regionales. Negocios en crecimiento. Negocios emergentes	Entrevistas grupales. Grupos de enfoque. Entrevistas cara a cara. Investigación etnográfica.	Indicadores. MONITOR de USAID (AMELP). Encuestas a participantes

TABLA 8. MATRIZ DE EVALUACION – MEDICIONES DE DESEMPEÑO Y PREGUNTAS DE EVALUACION

COMPONENTE	PREGUNTA DE EVALUACION	SUBTOPICOS DE ANALISIS	INDICADORES DISEÑADOS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA - CUANTITATIVO	TOPICOS DE ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES - CUALITATIVO	ENTREVISTAS	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
	emprendedores objetivo en Bajo Cauca?		Adopción de prácticas empresariales. Estrategias financieras. Estrategias de marketing. Prácticas operativas. Adquisición de habilidades comerciales. Creación de nuevas alianzas comerciales. Ventas, ingresos y acceso al mercado. Cambios percibidos en ventas, ingresos y acceso al mercado. Factores contextuales	Planificación y adopción de prácticas empresariales. Estrategias financieras. Estrategias de marketing. Prácticas operativas. Adquisición de habilidades comerciales. Creación de nuevas alianzas comerciales. Cambios percibidos en ventas, ingresos y acceso al mercado. Creación de valor. Factores contextuales		Mapeo social. Entrevistas en línea. Encuestas a emprendedores	
	Qué tan efectivo es el modelo de LGBC GDA para empoderar a los emprendedores?	Cambios de mentalidad. Sostenibilidad	Confianza. Cooperación. Compromiso. Autonomía. Liderazgo. Visión estratégica. Visión a largo plazo (aversión al riesgo). Resiliencia.	Autonomía (autogestión). Sostenibilidad del modelo de negocio. Habilidades de comunicación. Liderazgo. Confianza. Cooperación. Compromiso. Enfoque estratégico (en contraposición al enfoque técnico). Visión a largo plazo. Innovación empresarial. Relaciones comerciales a largo plazo. Gestión bancaria y de préstamos	Funcionarios públicos regionales. Negocios en crecimiento. Negocios emergentes.	Entrevistas grupales. Grupos de enfoque. Entrevistas cara a cara. Investigación etnográfica. Mapeo social. Entrevistas en línea. Encuestas a emprendedores. Experimentos económicos.	Encuestas a participantes. Experimentos económicos.

TABLA 8. MATRIZ DE EVALUACION – MEDICIONES DE DESEMPEÑO Y PREGUNTAS DE EVALUACION

COMPONENTE	PREGUNTA DE EVALUACION	SUBTOPICOS DE ANALISIS	INDICADORES DISEÑADOS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA - CUANTITATIVO	TOPICOS DE ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES - CUALITATIVO	ENTREVISTADOS	MÉTODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	FUENTES DE INFORMACION
Empleabilidad	¿Cuáles son los desafíos y cuellos de botella experimentados en la implementación del componente de empleabilidad? ¿Cuáles son las principales lecciones y mejores prácticas aprendidas?	Mentoría. Capacitación	Satisfacción y pertinencia del proceso (mentoría, orientación, capacitación). Tipo de empleo (formal/informal, permanente/temporal). Tiempo promedio para conseguir un empleo. Sostenibilidad final del empleo (una vez contratado). Desempleo. Abandono del empleo (causas). Nuevos enfoques	Especificidades regionales. Identificación con el tema. Vínculo entre la demanda y la oferta de empleo. Coordinación con el servicio público de empleo. Coordinación entre las partes interesadas. Comunicación entre las partes interesadas. Servicios adicionales ofrecidos. Contribuciones del sector privado. Desafíos. Satisfacción y pertinencia del proceso desde el punto de vista del sujeto. Conciencia de las habilidades laborales. Creación de un proyecto de vida (trabajo). Satisfacción y pertinencia del proceso desde el punto de vista de las empresas. Formalización. Abandono del empleo. Causas de terminación	Funcionarios públicos regionales. Estudiantes activos. Graduados empleados. Empleadores de medianas empresas. Grandes empleadores.	Entrevistas grupales Grupos de enfoque Entrevistas cara a cara Investigación etnográfica Mapeo social Entrevistas en línea Encuestas a participantes	Indicators USAID's MONITOR Surveys to beneficiaries

ANEXO V – INSTRUMENTOS

INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

Para la recolección de información cualitativa el equipo preparó guías para realizar las entrevistas semiestructuradas individuales, las entrevistas semiestructuradas grupales, los grupos focales, los ejercicios de cartografía social y los recorridos etnográficos. Estos instrumentos se diferenciaron dependiendo del componente sobre el que se estuviera recolectando información por lo que hay instrumentos propios del componente Urbano, del componente Agro y del componente Empleo, por aparte. Estos, a su vez, también se diferenciaron de acuerdo con el actor o actores a quienes se les fuera a aplicar, entonces hay instrumentos para los enlaces territoriales del equipo ABC, para los empresarios urbanos, para los agroempresarios, para los líderes de las organizaciones de productores y para los participantes de empleabilidad.

Este anexo entonces contiene los instrumentos cualitativos utilizados separados para cada componente.

COMPONENTE AGRO

ENTREVISTA GRUPAL ENLACES TERRITORIALES

Alianza Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía entrevista grupal enlaces territoriales componente agro
Enlace territoriales componente agro.	Duración: 2 horas.

Mi nombre es... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre la alianza “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre esta alianza; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Presentación de participantes.

Vamos a realizar una entrevista grupal donde cada uno de los participantes se encarga de desarrollar un tema particular, en el cual tenga mayor experiencia o información, desde luego los compañeros pueden complementar o ilustrar su punto de vista. Los temas que vamos a tratar son: contexto y origen de la Alianza, semilleros con agro empresarios, MBA, asociatividad y comercialización.

1. Contexto.

- Por favor describa el desarrollo técnico y comercial que habían tenido las cadenas de apicultura y piscicultura en el municipio y la región antes de la Alianza ABC.
- ¿Cuál había sido el impacto y resultados que habían tenido los programas y proyectos de fomento apícola y piscícola ejecutados en el territorio antes de ABC y qué tan sostenibles han resultado?

2. Antecedentes

- ¿En que consistió el proceso de caracterización y selección de asociaciones y agro empresarios y cuáles fueron los criterios principales que utilizaron?

- b. ¿Cuáles fueron los resultados del diagnóstico que se hizo a partir de la caracterización en cuanto a:
 - i. Cadena apícola?
 - ii. Cadena piscícola?
 - iii. Situación agroempresarios
 - iv. Situación asociaciones
3. Proceso
 - a. Semilleros.
 - i. ¿Cuál es el perfil de los agro empresarios que participan en los semilleros?
 - ii. ¿Cuáles son sus principales intereses y necesidades?
 - iii. ¿Cuáles son las estrategias del modelo de semilleros (pedagógicas y didácticas) para propiciar aprendizajes efectivos en los agroempresarios?
 - iv. ¿Cómo ha sido el proceso de aprendizaje de los agro empresarios?
 - v. En general ¿cuáles son las nuevas prácticas que han adoptado los agroempresarios a raíz de su participación en la Alianza?
 - b. MBA, asociatividad y agregación de valor
 - i. ¿Cuál es el perfil de los líderes que participan en el MBA y cómo es su relación con las asociaciones que representan?
 - ii. ¿Cuáles son las principales necesidades de las organizaciones y qué expectativas tienen estos líderes frente a estas con la Alianza?
 - iii. ¿Cuáles son las estrategias del modelo MBA 3 (pedagógicas y didácticas) para propiciar en los líderes aprendizajes que puedan aplicar con sus organizaciones?
 - iv. ¿Cómo ha sido el proceso de aprendizaje de los líderes y cómo se relaciona este proceso de MBA con las asociaciones y sus miembros?
 - v. ¿Cuáles acciones se han impulsado para fomentar la agregación de valor a los productos piscícolas/apícolas con las organizaciones y qué avances se han alcanzado?
 - vi. En general ¿cuáles son las nuevas prácticas que se han implementado en las asociaciones a raíz de su participación en la Alianza?
 - c. Asistencia Técnica (AT)
 - i. ¿Cuáles son las principales debilidades que afectan la productividad y competitividad de los UPA piscícolas/apícolas?
 - ii. ¿Cuál ha sido el enfoque que se le ha dado a la AT para impulsar el mejoramiento productivo y rentabilidad de las UPA piscícolas/apícolas?
 - d. Acceso a mercados y conexiones comerciales
 - i. ¿Cuáles son las principales dificultades que identificaron para la comercialización de los agroempresarios y de sus asociaciones piscícolas/apícolas en la región? (Volumen, calidad, oportunidad)
 - ii. ¿Cuáles son los principales mercados y compradores identificados de los productos piscícolas/apícolas de la región?
 - iii. ¿Cuáles estrategias ha implementado ABC para fortalecer las capacidades de los agroempresarios y sus asociaciones para mejorar su acceso a mercados?
 - iv. ¿Cuáles acciones se han impulsado para propiciar conexiones comerciales de agroempresarios y organizaciones piscícolas/apícolas y qué avances se han alcanzado?
 - e. Obstáculos
 - ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que han enfrentado con los agroempresarios, sus asociaciones y líderes para:
 - i. lograr los objetivos del semillero?

- ii. lograr los objetivos del MBA y para consolidar la sostenibilidad y el crecimiento de las asociaciones?
- iii. lograr la adopción de mejores prácticas productivas?
- iv. que mejoren sus capacidades de acceder a mercados y comercializar?
- f. Cambios generados. (10 minutos)
 - ¿Qué cambios han evidenciado
 - i. en las actitudes y prácticas de los agro empresarios y qué efectos han tenido en el manejo y resultados de sus agronegocios?
 - ii. en las actitudes y prácticas de los líderes del MBA y qué efectos han tenido en el desarrollo y resultados de sus organizaciones?
 - iii. en el relacionamiento entre las asociaciones y sus asociados?
 - iv. en las prácticas productivas de los agroempresarios piscícolas/apícolas y qué efectos han tenido en sus rendimientos y eficiencias?
 - v. en las capacidades y prácticas de los agroempresarios y sus organizaciones piscícolas/apícolas para acceder a mercados y qué efectos han tenido en la comercialización de sus productos?
- g. Contexto territorial
 - ¿Qué afectación ha ocasionado el COVID19 y las condiciones de orden público en:
 - i. en el desarrollo y resultados del semillero?
 - ii. en el desarrollo y resultados del MBA y para el fortalecimiento asociativo?
 - iii. en el desarrollo y resultados de la AT?
 - iv. en las posibilidades de mejoramiento comercial?
- h. Oportunidades de mejora
 - ¿Si estuviera en sus manos el diseño de un nueva Alianza:
 - i. qué mejoras harían al semillero?
 - ii. qué mejoras harían al MBA y al trabajo con las asociaciones?
 - iii. qué mejoras harían al modelo de AT?
 - iv. qué mejoras harían al modelo de apoyo a la comercialización y acceso a mercados?
- 4. Futuro (10 minutos)
 - a. ¿Qué planes tiene este componente con los agroempresarios, con las asociaciones piscícolas/apícolas y con sus líderes?
 - i. Inmediatos
 - ii. Corto plazo
 - iii. Mediano plazo
 - b. ¿Qué acciones se deben tomar para que los agro empresarios y sus asociaciones sean sostenibles una vez salga la Alianza ABC?

CARTOGRAFIA SOCIAL ENLACES TERRITORIALES AGRO

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía cartografía social
Enlaces territoriales componente agropecuario.	Duración: 3 horas.

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son

confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar?
¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Presentación de participantes.

Vamos a realizar un ejercicio de cartografía social, consiste en una aproximación al programa de empleo desde su intervención en el territorio.

Presentan mapas:

- Caucasia
- El Bagre
- Zaragoza
- Nechí
- Tarazá
- Cáceres

Presentación íconos: en estas calcomanías encontramos una serie de íconos que representan actividades. La idea es ubicar las actividades en el mapa. Lista de actividades:

- Fincas
- Colmenas
- Estanques
- Centros de acopio
- Mercados
- Participantes que han participado en semilleros
- Participantes que han participado en MBA
- Asistencia técnica ABC

A partir de esta descripción inicial se hace un relato del proceso de intervención en el municipio.

Se repite el ejercicio para los seis municipios. Aproximadamente veinte minutos por municipio.

ENTREVISTA ENLACE PSICOSOCIAL

Alianza Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía entrevista enlace psicosocial componente agro
Enlace territoriales componente agro.	Duración: 2 horas.

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre la alianza “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre esta alianza; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar?
¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

I. Contexto.

- a. ¿Qué conocimiento tenía del territorio en cuanto a los productores apícolas y piscícolas y sus asociaciones?

- b. De acuerdo con su experiencia hasta ahora ¿Cuál cree que había sido el impacto y resultados que habían tenido los programas y proyectos de fomento apícola y piscícola ejecutados en el territorio antes de ABC en términos de sostenibilidad y empoderamiento?
2. Antecedentes
 - a. En una primera aproximación de diagnóstico desde su perspectiva profesional ¿cómo definiría la situación en la que se encontró a los agroempresarios y a sus asociaciones?
3. Proceso
 - a. Semilleros.
 - i. ¿Cuál es el perfil de los agroempresarios que participaron en los semilleros?
 - ii. ¿Cuáles eran los principales intereses y necesidades de los agroempresarios con respecto al trabajo psicosocial?
 - iii. ¿Cuáles eran los principales propósitos de la intervención psicosocial en el semillero?
 - iv. ¿Cuáles fueron las estrategias de la intervención psicosocial para propiciar aprendizajes y cambios efectivos en los agroempresarios?
 - v. ¿Cómo ha sido el proceso de aprendizaje de los agro empresarios?
 - vi. En general ¿cuáles son los cambios más relevantes que han adoptado los agroempresarios a raíz de su participación en los semilleros?
 - b. MBA, asociatividad y agregación de valor
 - i. ¿Cuál es el perfil de los líderes que participan en el MBA y cómo es su relación con las asociaciones que representan?
 - ii. ¿Cuáles son las principales intereses y necesidades de los líderes de las organizaciones y qué expectativas tienen con respecto al trabajo psicosocial?
 - iii. ¿Cuáles son los principales propósitos de la intervención psicosocial en el MBA con respecto a los líderes y con respecto a sus asociaciones?
 - iv. ¿Cuáles son las estrategias de intervención psicosocial en el MBA Agro para propiciar en los líderes aprendizajes y cambios que puedan aplicar con sus organizaciones?
 - v. ¿Cómo ha sido el proceso de aprendizaje de los líderes del MBA?
 - vi. ¿Cómo se relaciona este proceso de MBA con las asociaciones y sus miembros?
 - vii. En general ¿cuáles son los cambios más relevantes que se han implementado en las asociaciones a raíz de los aprendizajes adquiridos por sus líderes en el componente psicosocial del MBA?
 - c. Obstáculos

¿Cuáles han sido los principales obstáculos que el componente psicosocial ha enfrentado con los agroempresarios, sus asociaciones y líderes para:

 - i. lograr los objetivos del semillero?
 - ii. lograr los objetivos del MBA y para consolidar la sostenibilidad y el crecimiento de las asociaciones?
 - iii. lograr la adopción de prácticas hacia el empoderamiento y la sostenibilidad?
 - d. Cambios generados. (10 minutos)

Con respecto a la intervención psicosocial ¿Qué cambios han evidenciado

 - i. en las actitudes y prácticas de los agro empresarios y qué efectos han tenido en su empoderamiento y en el manejo, resultados y sostenibilidad de sus agronegocios?
 - ii. en las actitudes y prácticas de los líderes del MBA y qué efectos han tenido en su empoderamiento y en el desarrollo, resultados y sostenibilidad de sus organizaciones?
 - iii. en el relacionamiento entre las asociaciones y sus asociados?
 - e. Oportunidades de mejora

¿Si estuviera en sus manos el diseño de un nueva Alianza:

- i. qué mejoras harían al semillero?
 - ii. qué mejoras harían al MBA y al trabajo con las asociaciones?
- 4. Futuro (10 minutos)
 - a. ¿Qué planes tiene este componente con los agroempresarios, con las asociaciones piscícolas/apícolas y con sus líderes?
 - i. Inmediatos
 - ii. Corto plazo
 - iii. Mediano plazo
 - b. ¿Qué acciones se deben tomar para que los agro empresarios y sus asociaciones sean sostenibles una vez salga la Alianza ABC?

ENTREVISTA AGROEMPRESARIO APÍCOLA O PISCÍCOLA

Alianza Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Entrevista agro empresarios
Participantes de la Alianza componente Agro: Agro empresarios apícolas y piscícolas.	Duración: 1 horas

Mi nombre es... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre la alianza “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre esta alianza; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

1. Antecedentes.

- a. ¿Desde hace cuánto se dedica a la piscicultura/ apícola y qué tan importante es esta actividad para sus ingresos familiares?
- b. ¿Cómo está compuesta su unidad productiva piscícola/apícola? (número de apiarios, número de colmenas activas, número y tamaño de los estanques, densidad de siembra de peces)
- c. ¿La unidad productiva es familiar o colectiva? Si es colectiva, ¿quiénes hacen parte y como se distribuyen labores?
- d. ¿Antes de ABC, cómo realizaba la producción y cómo administraba su agronegocio piscícola/apícola?
- e. ¿Tuvo apoyo de algún programa o proyecto de cooperación o del gobierno? Antes de la llegada de ABC.
- f. ¿Cuál fue la principal motivación para participar en ABC y qué compromisos adquirió para hacerlo?
- g. ¿Pertenece a alguna asociación de productores piscícolas/apícolas? ¿Desde hace cuánto y qué apoyo recibe por parte de la asociación para su agronegocio?

2. Proceso

- a. Cambios administrativos
 - i. ¿Cuáles fueron los aprendizajes más relevantes que obtuvo del semillero que cree le pueden servir para mejorar el desarrollo de su agronegocio piscícola/apícola?
 - ii. ¿Qué de lo que han aprendido en el semillero están utilizando para el manejo de su agronegocio piscícola/apícola?
 - iii. ¿Cómo lleva los registros de su finca (productivos, costos, ventas)? ¿Cómo lo hacía antes, cómo lo hace ahora?

- iv. ¿Los cambios que ha hecho en su agronegocio han producido algún cambio en sus ingresos?
- v. ¿Qué diferencias encuentra entre un productor tradicional y un agro empresario?
- b. Cambios técnicos.
 - i. ¿Ha recibido asistencia técnica (AT) por parte de ABC?
 - ii. ¿Cómo se desarrolla (frecuencia, metodología, enfoque) la AT que reciben de ABC?
 - iii. ¿A partir de la la AT recibida ha aprendido nuevas prácticas que estén utilizando en su producción piscícola / apícola? ¿Cómo lo hacía antes, cómo lo hace ahora?
 - iv. ¿Estos cambios técnicos que menciona en qué medida han mejorado la productividad de los estanques/ colmenas?
 - v. ¿Ha mejorado la calidad de la miel/ pescado? ¿Cómo era antes, cómo es ahora?
 - vi. ¿Qué técnicas utiliza para el manejo de residuos? ¿Para la conservación ambiental?
- c. MBA y Asociatividad
 - i. ¿Usted ha participado del MBA? ¿Cuáles han sido las principales enseñanzas del MBA que cree le sirven para liderar sus organización?
 - ii. (sólo si participó en el MBA) ¿Qué de lo que han aprendido en el MBA están poniendo en práctica en las labores que desarrollan en sus asociaciones?
 - iii. ¿A partir de la intervención de ABC cuáles cambios ha percibido en el funcionamiento de la asociación con respecto al apoyo que brinda a sus asociados?
 - iv. ¿Cuáles cambios ha percibido en los asociados con respecto a la manera de relacionarse con su asociación?
- d. Acceso a mercados y conexiones comerciales
 - i. Si le fuéramos a seguir el rastro de sus productos miel/ pescado desde que sale de su predio hasta que llega al consumidor, ¿Cómo sería ese proceso?
 - ii. ¿A partir de su participación en ABC qué problemas ha identificado que le impide tener una mejor comercialización de sus productos piscícolas/apícolas como agroempresario y cómo asociación?
 - iii. ¿Qué ha aprendido con ABC y qué ha puesto en práctica hasta ahora como agroempresario en su predio y en su asociación, para mejorar sus oportunidades de tener una comercialización más segura y rentable?
 - iv. (si no ha mencionado el plan comercial) ¿Han desarrollado un plan comercial con el apoyo de ABC? ¿En qué consiste y qué avances han hecho?
 - v. ¿ABC ha facilitado el encuentro con posibles compradores para usted o su asociación como ruedas de negocios o similares? ¿Cómo fue la experiencia y qué resultados obtuvieron?
- e. ¿Cuáles cree que han sido los principales obstáculos que ha afrontado la alianza ABC hasta ahora en el soporte que brinda a su agronegocio y a su asociación?
- f. Si estuviera en sus manos, ¿qué cambios le harían a la alianza ABC para dar un mejor apoyo a los agronegocios y asociaciones?

3. Prospectivo

- a. ¿Cómo ve el futuro de su UPA como agronegocio y cuáles van a ser los principales cambios suyos como agroempresario?
- b. ¿Cómo creen que va a ser el funcionamiento de su asociación una vez termine la Alianza ABC y cuáles serán los principales cambios en el comportamiento de los directivos y de los asociados?
- c. ¿Cómo ve el futuro de su municipio y del Bajo Cauca Antioqueño?

ENTREVISTA LÍDER ASOCIACIÓN AGRO

Alianza Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Entrevista Asociación agro
Participantes de la Alianza componente Agro: Asociaciones apícolas y piscícolas.	Duración: 1 horas

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre la alianza “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre esta alianza; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

1. Antecedentes.

- a. ¿Cuáles son sus nombres y que cargo ocupa cada uno en la asociación?
- b. ¿Cómo se llama y hace cuánto tiempo está constituida esta asociación?
- c. ¿Cuántos asociados tienen y cómo están distribuidos por municipio?
- d. ¿A qué actividades principales se ha dedicado la asociación desde que inició?
- e. ¿La asociación tuvo apoyo de algún programa de cooperación o del gobierno? Antes de la llegada de ABC.
- f. ¿Cuál ha sido la principal o principales fuentes de sustento de la asociación para su funcionamiento desde que inicio?
- g. ¿Qué servicios ha prestado la asociación a sus asociados desde su inicio hasta antes de entrar a la alianza?
- h. ¿Cuál fue la principal motivación que tuvieron, como asociación, para participar en ABC y qué compromisos adquirieron para hacerlo?

2. Proceso

- a. Cambios Asociatividad y visión empresarial
 - i. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más relevantes para cada uno, como líder, que han obtenido en el MBA que creen que les pueden servir para dirigir el desarrollo del agronegocio piscícola/apícola con la asociación?
 - ii. ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que les ha dado la alianza para su asociación que podrían servir para mejorar su funcionamiento y sostenibilidad?
 - iii. ¿Qué de lo que han aprendido con la Alianza para mejorar su liderazgo lo han puesto en práctica en la dirección de su asociación?
 - iv. ¿Qué cambios se han puesto en práctica en la asociación pensando en mejorar su desempeño actual y la sostenibilidad futura?
 - v. ¿A partir de lo que han puesto en práctica han percibido cambios en la relación de los asociados y su asociación? Por favor explicar.
 - vi. ¿Qué nuevos servicios está prestando la asociación a sus asociados, o qué servicios se han mejorado, a partir de la participación en la alianza?
- b. Cambios técnicos percibidos.
 - i. ¿Desde la asociación han percibido cambios en la productividad de los estanques/ colmenas de sus asociados a partir de su participación en la alianza?
 - ii. ¿Han percibido cambios en la calidad de la miel/ pescado de sus asociados?
¿Cómo era antes, cómo es ahora?
- c. Acceso a mercados y conexiones comerciales

- i. ¿Con la ayuda de la Alianza, qué problemas han identificado que les impiden tener una mejor comercialización asociativa de sus productos piscícolas/apícolas?
 - ii. ¿Cómo asociación ha desarrollado un plan comercial con el apoyo de la alianza? ¿En qué consiste y qué avances han hecho?
 - iii. ¿La alianza ha facilitado para la asociación el encuentro con posibles compradores en ruedas de negocios o similares? ¿Cómo fue la experiencia y qué resultados obtuvieron?
 - iv. ¿Con la intervención de la alianza la asociación ha tenido algún cambio en sus ventas o ingresos? Por favor explicar.
 - d. ¿Cuáles creen que han sido los principales obstáculos que ha afrontado la alianza hasta ahora para impulsar el fortalecimiento de su asociación?
 - e. Si estuviera en sus manos, ¿qué cambios le harían a la alianza ABC para darle un mejor apoyo a las asociaciones?
3. Prospectivo
- a. ¿Cómo creen que va a ser el funcionamiento de su asociación una vez termine la Alianza ABC y cuáles serán los principales cambios en el comportamiento de los directivos y de los asociados?
 - b. ¿Cómo ve el futuro de su municipio y del Bajo Cauca Antioqueño?

GRUPO FOCAL, CARTOGRAFÍA SOCIAL Y MULTIPLICACIÓN NARRATIVA AGROEMPRESARIOS

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía grupo focal agro
Participantes del programa Agropecuario: Agro empresarios (apícolas, piscícolas), miembros asociaciones productivas (apícolas, piscícolas). 6 a 8 participantes.	Duración: 3 horas

Presentación del consultor.

Mi nombre es... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Me gustaría que iniciáramos presentándonos, el nombre, de qué vereda provienen, qué actividad agrícola desarrolla, si pertenecen o no a alguna asociación, y qué es lo que más les gusta de su municipio.

- 1. Antecedentes.
 - a. ¿Hace cuánto son productores piscícolas/apícola y qué tan importante es esta actividad para sus ingresos familiares?
 - b. ¿Hace cuánto están vinculados con su asociación y qué posición tienen en ella?
 - c. ¿Habían participado en programas similares a Alianza ABC antes? ¿Cuáles?
- 2. Aprendizajes ABC

- a. En los procesos de formación como agroempresarios individuales (semilleros, MBA, seminarios, Asistencia técnica), cada uno diga cuál ha sido el principal aprendizaje que ha tenido en su proceso de formación personal.
 - b. Ahora traten de ponerse de acuerdo en los tres aprendizajes más importantes como agroempresarios individuales, priorizándolos de 1 a 3 (más importante es 1)
 - c. (Identificar primero quiénes están o han participado del MBA) En su proceso de fortalecimiento como asociaciones y miembros de asociación, cuáles han sido los principales aprendizajes que han tenido.
 - d. Ahora traten de ponerse de acuerdo en los tres aprendizajes más importantes para las asociaciones y sus asociados, priorizándolos de 1 a 3 (más importante es 1)
3. Adopción de prácticas.
- a. De los aprendizajes anteriormente señalados como agroempresarios individuales ¿Cuáles ya ha puesto en práctica en su unidad productiva agropecuaria?
 - b. De los aprendizajes anteriormente señalados para las asociaciones y sus asociados ¿Cuáles ya han puesto en práctica en su asociación o entre los asociados?
 - c. Como agroempresarios y asociaciones ¿Qué les hace falta poner en práctica y por qué no lo han hecho?
4. Cambios generados y resultados obtenidos
- a. A partir de las nuevas prácticas que han aplicado en su UPA como agroempresarios, ¿qué tipo de cambios se han generado en su producción y qué resultados han obtenido hasta ahora? (indagar por productividad, ingresos, ventas)
 - b. A partir de las nuevas prácticas de la asociación y sus asociados, ¿qué cambios se han generado en su funcionamiento y qué resultados han obtenido hasta ahora? (indagar por servicios prestados a los asociados, confianza, cooperación, compromiso, ventas asociativas)
5. Recomendaciones.
- a. Si hoy los pusieran a ustedes como consejo directivo al frente de la Alianza ABC para una nueva fase con nuevos productores, por favor pónganse de acuerdo en ¿qué cambios le harían al programa ABC para mejorar sus resultados?
 - i. ¿En el fortalecimiento de los agroempresarios y su UPA?
 - ii. ¿En el fortalecimiento de las asociaciones piscícolas/apícolas?

Receso y refrigerio.

6. Cartografía social. (20 minutos)
- a. Se le pide a cada participante que ubique las siguientes preguntas en un mapa del municipio. Contaremos con calcomanías de las actividades y marcadores que pueden utilizar.
 - b. ¿Cuáles son las principales actividades agropecuarias en este municipio (en esta vereda)?
 - c. ¿Cuáles son las principales asociaciones para el municipio? ¿Qué función cumplen y en dónde operan?
 - d. Piscícolas
 - e. Apícolas
 - f. Otras
 - g. ¿Qué importancia tiene la piscicultura/apicultura para el desarrollo rural del municipio?
 - h. ¿Dónde están y cómo es el acceso a los principales centros de acopio y comercialización?

7. Empoderamiento: variables psico emocionales, cambios en el modo de ser y auto concepto. (1 hora)
 - a. Ejercicio de asociación: vamos a hacer una comparación entre el productor tradicional y el agro empresario: si un productor tradicional fuera un animal, ¿qué animal sería?; si un agro empresario fuera un animal, ¿Qué animal sería? (Indagar valores asociados al animal)
 - b. Ejercicio multiplicación narrativa.
 - i. El grupo se divide en parejas, se les da la siguiente instrucción: van a inventarse una historia, uno la inicia, otro la continua, la idea es tener una narración compartida. Se repite el ejercicio tres o cuatro veces.
 - ii. Una vez terminada la construcción de historias las presentan al grupo y en conjunto se le pone un título.
 - iii. De forma grupal se busca encontrar parecidos y diferencias entre las narraciones, quizás encontrar una historia colectiva que las integre.

RECORRIDOS ETNOGRÁFICOS

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Recorridos etnográficos
Participantes del programa Avancemos Bajo Cauca: Agroempresarios apícolas y piscícolas, empresas en estructuración y crecimiento	

A partir de la información recogida en los grupos focales y la cartografía social, se plantea sobre un mapa de la región un recorrido etnográfico, para integrar los datos cualitativos con la metodología de análisis espacial. Los recorridos deben contar con un guía de la región para observar en terreno los avances del programa. Durante el recorrido se realizan entrevistas etnográficas a la población. Los recorridos permiten establecer una cartografía social de un corredor geográfico particular.

Tomando como base dicha representación espacial se diseñan dos rutas, un agro otra no agro, donde se llevará a cabo los recorridos etnográficos, teniendo el acompañamiento de una persona de la región que servirá como “guía” durante el recorrido. Se deben plantear seis recorridos: dos para la cadena apícola, uno para la piscícola, dos para empresas en estructuración, uno para empresas en crecimiento. La idea es que en cada recorrido se realice la entrevista semi estructurada “in situ”.

Información de análisis espacial.

Los recorridos etnográficos son muy importantes para obtener la información que servirá de insumo para el análisis espacial del territorio. Durante el recorrido se tomarán fotos de los diferentes aspectos que se vayan encontrando: estado de las colmenas y estanques, proceso productivo en las empresas, empaque de los productos, manejo de residuos, estado de las vías, medios de transporte, puntos de comercialización, entorno económico y social.

Es importante que la cámara tenga activado el GPS para que la información quede adecuadamente georreferenciada para su posterior análisis.

Entrevistas etnográficas.

Durante el recorrido se realizarán entrevistas etnográficas, las cuales por definición no son estructuradas, parten de la observación e interacción directa entre el investigador y participante casual en su contexto natural. Son entrevistas cortas, de no más de 10 minutos, que tratan sobre los cambios que perciben a partir de las actividades del programa. Los participantes pueden ser: otros productores, vecinos, clientes.

Toda la información recolectada será clasificada y ordenada en un software de información geográfica que permita visualizar diferentes rutas en el corredor geográfico seleccionado, lo que se conoce como un “story map”.

Nota: Los espacios a recorrer con los agroempresarios estarán orientados principalmente en lo que ellos manifiesten en sus entrevistas con respecto a su actividad y a los cambios implementados con ABC. A continuación, y a manera de orientación, una lista de posibles aspectos a cubrir en las unidades productivas agropecuarias:

Apícola:

- Apiarios con sus colmenas
- Sitio de almacenamiento de equipos, indumentaria e insumos
- Sitio de almacenamiento de producto
- Sitios de disposición y manejo de residuos de producción
- Registro de planeación de la producción (p.e. calendarios florales)
- Registros de actividades de producción y cosechas de miel
- Registros de costos
- Registros de ventas
- Registros de asistencia técnica

Piscícola

- Estanques con peces en producción
- Fuentes y sistemas de manejo de agua (drenajes) y de su calidad
- Sitio de almacenamiento de equipos, insumos y alimentos
- Sitio y elementos de eviscerado
- Sitio y elementos para almacenamiento de producción
- Sitios y sistemas de disposición y manejo de residuos de producción
- Documentos de formalización (AUNAP, CAR, concesión de aguas)
- Registro de planeación de la producción (producción escalonada)
- Registros de actividades de producción y cosecha
- Registros de costos
- Registros de ventas
- Registros de asistencia técnica

COMPONENTE URBANO

ENTREVISTA GRUPAL ENLACES TERRITORIALES

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía entrevista enlaces territoriales componente urbano
Enlaces territoriales componente urbano.	Duración: 1 hora.

Presentación del consultor.

Mi nombre es... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Vamos a realizar una entrevista grupal donde cada uno de los participantes se encarga de desarrollar un tema particular, en el cual tenga mayor experiencia o información, desde luego los compañeros pueden complementar o ilustrar su punto de vista.

1. Contexto (10 minutos)

- ¿Cuál es la situación socio económica en las áreas urbanas del municipio y de la región del Bajo Cauca Antioqueño?
- ¿Cuáles son las características del sector empresarial en el municipio?

2. Antecedentes (10 minutos)

- ¿En qué consistió el proceso de caracterización y selección de empresarios en la región?
- ¿Cuáles fueron los resultados del diagnóstico que se realizó a partir de la caracterización?

3. Proceso

a. Consultoría transversal (20 minutos)

- ¿Cuál es el perfil de los empresarios que participan en el programa? ¿Cuáles son las diferencias en los perfiles de empresarios de empresas en estructuración y de empresas en crecimiento?
- ¿Cuáles son sus principales intereses y necesidades? (diferencias entre estructuración y crecimiento)
- ¿Cuáles son las estrategias de la consultoría para propiciar que los empresarios reorienten la dirección de sus negocios? (diferencias entre estructuración y crecimiento)
- ¿Cómo ha sido el proceso de apropiación de estas indicaciones por parte de los empresarios? (diferencias entre estructuración y crecimiento)

b. Asesorías Temáticas, de imagen corporativa y psicosocial (20 minutos)

- ¿Cuáles son las estrategias del modelo de asesorías para propiciar en los empresarios aprendizajes en sus áreas de mayor debilidad y que puedan aplicar en sus negocios?
- ¿Cuál es el enfoque de la asesoría psicosocial para apoyar el desarrollo de los negocios?
- ¿Cómo ha sido el proceso de apropiación de estas enseñanzas por parte de los empresarios?

c. Conexiones comerciales (20 minutos)

- i. ¿Cuáles son las principales dificultades que se identificaron con el diagnóstico comercial con los empresarios del municipio?
 - ii. ¿Qué uso se les ha dado a los resultados de este diagnóstico con los empresarios a favor de la comercialización?
 - iii. ¿Cuáles estrategias ha implementado ABC con los empresarios para mejorar su acceso a mercados?
 - iv. ¿Cuáles acciones se han impulsado para propiciar conexiones comerciales de los empresarios y qué avances se han alcanzado?
 - d. Obstáculos
 - ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que han enfrentado con los empresarios para:
 - i. lograr los objetivos de la consultoría transversal, asesorías temáticas y psicosocial?
 - ii. lograr la adopción de prácticas gerenciales y empresariales en sus negocios?
 - iii. lograr la adopción de prácticas especializadas en las áreas de debilidad?
 - iv. que mejoren sus capacidades de acceder a mercados y comercializar?
 - e. Cambios generados
 - ¿Qué cambios han evidenciado
 - i. en la adopción de prácticas gerenciales acordes con el estado de sus emprendimientos y qué efectos han tenido en sus negocios?
 - ii. en la adopción de conocimientos especializados en áreas de debilidad y qué efectos han tenido en sus negocios?
 - iii. en las capacidades y prácticas de los empresarios para acceder a mercados y qué efectos han tenido en la comercialización de sus productos?
 - c. Contexto territorial
 - ¿Qué afectación ha ocasionado el COVID19 y las condiciones de orden público en:
 - i. en el desarrollo y resultados de las consultorías y asesorías?
 - ii. en las posibilidades de mejoramiento comercial?
 - d. Oportunidades de mejora
 - ¿Si estuviera en sus manos el diseño de un nuevo programa:
 - i. qué mejoras harían a las consultorías transversales?
 - ii. qué mejoras harían a las asesorías temáticas y psicosocial?
 - iii. qué mejoras harían al modelo de apoyo a las conexiones comerciales y acceso a mercados?
- 4. Futuro (10 minutos)
 - a. ¿Qué expectativas tienen de los empresarios que terminaron la primera cohorte?
 - i. Corto plazo
 - ii. Mediano plazo
 - b. ¿Qué acciones se deben tomar para que los cambios propiciados en los empresarios sean sostenibles una vez salgan del programa ABC?

CARTOGRAFÍA SOCIAL ENLACES URBANO

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía cartografía social
Enlaces territoriales componente urbano	Duración: 3 horas.

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy

importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Presentación de participantes.

Vamos a realizar un ejercicio de cartografía social, consiste en una aproximación al programa ABC no agro/ urbano desde su intervención en el territorio.

Presentan mapas:

- Caucasia
- El Bagre
- Zaragoza
- Nechí
- Tarazá
- Cáceres

Presentación íconos: en estas calcomanías encontramos una serie de íconos que representan actividades. La idea es ubicar las actividades en el mapa. Lista de actividades:

- Ubicación empresas participaron en consultoría
- Actividades económicas participantes
- Participantes capacitaciones ABC
- Participación talleres grupales ABC
- Principales mercados
- Vías, tiempos, costos.

A partir de esta descripción inicial se hace un relato del proceso de intervención en el municipio.

Se repite el ejercicio para los seis municipios. Aproximadamente veinte minutos por municipio.

ENTREVISTA EMPRESARIOS URBANOS

Alianza Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Entrevista empresarios urbano
Participantes de la alianza componente No Agro: Empresas en crecimiento y en estructuración	Duración: 1 hora

Presentación del consultor.

Mi nombre es... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre la alianza “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre esta alianza; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

I. Antecedentes

- a. ¿Qué es lo que más le gusta de ser empresario?
- b. ¿Cuándo surge su empresa?
- c. ¿Cuál es su principal producto o servicio que ofrece y qué necesidades cree que atiende con él en el municipio, región?
- d. ¿Cuántas personas emplea? ¿Son contratadas de planta o prestación de servicios?
- e. ¿Antes de ABC cómo funcionaba su empresa y cómo calificaría su desempeño en ventas y rentabilidad?
- f. ¿Qué porcentaje representa en sus ingresos familiares?

2. Proceso

a. Selección

- i. ¿Cómo se enteró de la alianza Avancemos Bajo Cauca?
- ii. ¿Cuál fue su principal motivación para participar en la alianza?
- iii. ¿Por qué considera que su empresa fue seleccionada?
- iv. ¿En qué categoría se encuentra (estructuración o crecimiento) y por qué lo ubicaron allí?

b. Consultoría empresarial y asesoría especializada

- i. ¿Cuáles fueron los aprendizajes más relevantes que obtuvo de la consultoría empresarial que cree le pueden servir para orientar la estrategia de su negocio?
- ii. ¿En cuáles asesorías temáticas participó y cuáles fueron los aprendizajes que considera les pueden ser útiles para mejorar el funcionamiento de su negocio?
- iii. ¿Cuáles fueron las orientaciones de la asesoría psicosocial que creen les pueden servir para gerenciar su negocio?
- iv. ¿Cuáles de todas estas enseñanzas (consultoría, asesoría especializada, asesoría psicosocial) realmente ha puesto en práctica en sus negocios y qué resultados ha obtenido?
- v. ¿Qué cambios ha traído a su empresa estas nuevas prácticas, en su operación, en sus ingresos, en su rentabilidad?
- vi. ¿Qué cambios cree que le ha traído ABC como empresario en la visión que tiene de su negocio?

c. Acceso a mercados y conexiones comerciales

- i. ¿A partir de su participación en ABC qué problemas identificó que le impedían tener mayor acceso a mercados y mejorar sus ventas?
- ii. ¿Qué enseñanzas recibió de ABC para mejorar el acceso a mercados y aumentar la comercialización de sus productos/servicios? ¿Cuáles ha puesto en práctica y qué resultados ha tenido?
- iii. ¿Cuáles acciones adelantó directamente ABC para impulsar sus conexiones comerciales y cómo valoran los resultados obtenidos?
- iv. ¿ABC ha facilitado el encuentro con posibles clientes de manera directa, en ruedas de negocios o similares? ¿Cómo fue la experiencia y qué resultados obtuvo?
- v. La alianza ¿Ha recibido apoyo de otras entidades gracias a la gestión de ABC?
- vi. ¿A partir de su participación en ABC, considera que sus ventas han aumentado?
- vii. ¿Qué tan determinante fue para usted y su empresa haber participado en ABC para afrontar los retos relacionados con la pandemia?

d. Talleres grupales ABC

- i. ¿En cuáles de los talleres grupales y seminarios participó? ¿En qué consistieron?
- ii. ¿Qué aporte hicieron estas actividades grupales a su proceso y al de su empresa, con respecto a los resultados que alcanzó con ABC?
- e. ¿Cuáles cree que han sido los principales obstáculos que ha afrontado la alianza ABC hasta ahora para obtener los resultados esperados en su empresa?
- f. ¿Cómo ha sido su relacionamiento con la cámara de comercio? ¿En qué le ha apoyado?
- g. Si estuviera en sus manos, ¿qué cambios le harían a la alianza ABC para mejorar estos resultados?

3. Prospectivo

- a. ¿Cómo ve el futuro de su empresa?
- b. ¿Qué cambios produjo ABC en su visión como empresario?
- c. ¿Cómo ve el futuro de su municipio y del Bajo Cauca Antioqueño?

GRUPO FOCAL, CARTOGRAFÍA SOCIAL Y MULTIPLICACIÓN NARRATIVA EMPRESARIOS URBANOS

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía grupo focal No Agro
Participantes del programa componente urbano: empresas en crecimiento y empresas en estructuración. 6 a 8 participantes.	Duración: 3 horas

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Me gustaría que iniciáramos presentándonos, el nombre, qué es lo que más le gusta del municipio.

1. Antecedentes (10 minutos)

- a. ¿Cómo se enteró del programa Avancemos Bajo Cauca?
- b. ¿Cuál fue su principal motivación para participar en el programa?
- c. ¿Cómo fue el proceso de convocatoria? (Formulario virtual, entrevista, visita)
- d. ¿Por qué considera que su empresa fue seleccionada?

2. Aprendizajes ABC

En su proceso de formación en el programa de empleo cuales fueron los principales aprendizajes que han tenido en su proceso de consultoría y talleres grupales, y qué prioridad le darían.

APRENDIZAJE	PRIORIDAD
Diagnóstico empresarial (CANVAS)	

APRENDIZAJE	PRIORIDAD
Acompañamiento psicosocial	
Financiero	
Mercado	
Modelos de negocio	
Formalización empresarial	
Fortalecimiento organizacional	
Innovación	
Fortalecimiento comercial	
Ruedas de negocios	

3. Nuevas prácticas.

De los aprendizajes anteriormente señalados

- ¿Cuáles ha puesto en práctica en su empresa?
- ¿Qué cambios ha traído para su empresa?

	NUEVAS PRÁCTICAS	CAMBIOS GENERADOS
Consultoría		
Capacitación		
Acompañamiento comercial		

4. Recomendaciones

- Si estuviera en sus manos, ¿qué cambios le harían al programa de empleo para mejorar sus resultados?
- ¿Cómo ve el futuro de su empresa? (inmediato, a un año, a cinco años)
- ¿Cómo ve el futuro del Bajo Cauca Antioqueño?

Receso y refrigerio.

5. Cartografía social. (30 minutos)

- Utilizamos un mapa del casco urbano del municipio donde los participantes deben señalar.
- ¿Dónde está ubicada su empresa?
- ¿Cuáles son las principales actividades económicas en el casco urbano?
- ¿Lugares del municipio donde se concentra el comercio?
- ¿Lugares del municipio donde está la industria?

- f. ¿Cuáles son los principales mercados del municipio?
- g. ¿Cuáles son las principales vías y medios de transporte del municipio? (indagar costos y tiempos)
- 6. Empoderamiento: variables psico emocionales, cambios en el modo de ser y auto concepto. (1 hora)
 - a. Ejercicio de asociación: vamos a hacer una comparación entre el productor tradicional y el empresario: si un comerciante o productor tradicional fuera un animal, ¿qué animal sería?; si un empresario fuera un animal, ¿Qué animal sería? (Indagar valores asociados al animal)
 - b. Ejercicio multiplicación narrativa.
 - i. El grupo se divide en parejas, se les da la siguiente instrucción: van a inventarse una historia, uno la inicia, otro la continua, la idea es tener una narración compartida. Se repite el ejercicio tres o cuatro veces.
 - ii. Una vez terminada la construcción de historias las presentan al grupo y en conjunto se le pone un título.
 - iii. De forma grupal se busca encontrar parecidos y diferencias entre las narraciones, quizás encontrar una historia colectiva que las integre.

COMPONENTE EMPLEO

ENTREVISTA GRUPAL ENLACES TERRITORIALES

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía entrevista grupal enlaces territoriales componente empleo
Enlaces territoriales componente empleo.	Duración: 2 horas.

Presentación del consultor.

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Presentación de participantes.

Vamos a realizar una entrevista grupal donde cada uno de los participantes se encarga de desarrollar un tema particular, en el cual tenga mayor experiencia o información, desde luego los compañeros pueden complementar o ilustrar su punto de vista.

I. Contexto

- a. ¿Cuál es la situación socio económica del municipio y de la región del Bajo Cauca Antioqueño?
- b. ¿Cuál es la situación del empleo en el municipio (fuentes de empleo, informalidad, jóvenes, mujeres)?
- c. ¿Las fuentes de empleo han variado en los últimos años?
- d. Instituciones de educación presentes en la región

2. Antecedentes
 - a. ¿En qué consistió el proceso de caracterización del empleo en la región?
 - b. ¿Qué diagnóstico se realizó a partir de la caracterización?
3. Proceso
 - a. Mentoría
 - i. Prueba previa
 - ii. Construcción historia laboral
 - iii. Identificación de fortalezas y competencias
 - iv. Estructuración de un perfil laboral
 - v. Elaboración de la hoja de vida
 - vi. Orientación búsqueda de oportunidades laborales
 - vii. Unidades móviles de empleo
 - b. Ruta de formación
 - i. Instituciones aliadas de formación
 - ii. Cursos que ofrecen
 - iii. Necesidades de capacitación del territorio
 - c. Acompañamiento Psicosocial
 - i. ¿En que consiste el acompañamiento psicosocial?
 - ii. ¿Qué resultados han obtenido en los participantes?
 - d. Empresas
 - i. ¿Cómo se relacionan con las empresas del municipio y la región?
 - ii. Visitas por parte del gestor empresarial, en qué consisten
 - iii. Identificación necesidades de la empresa
 - iv. Proceso de selección
 - v. Cuantos empleos efectivos han conseguido, en que áreas
 - e. Programa de becas
 - i. ¿El programa de becas se ha implementado en el municipio?
 - ii. ¿Qué temas se tratan?
 - iii. ¿Cómo se realizó la convocatoria y selección?
 - iv. ¿Cómo ha sido la participación de los jóvenes y las mujeres en el programa de becas?
4. Cambios generados
 - a. Cambios socio emocionales, en el auto concepto de los participantes
 - b. Cambios en el proyecto de vida laboral
 - c. Cambios en las empresas
5. Futuro (10 minutos)
 - a. Qué planes tiene el componente agropecuario
 - i. Inmediatos
 - ii. Corto plazo
 - iii. Mediano plazo

CARTOGRAFÍA SOCIAL ENLACES EMPLEO

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía cartografía social
Enlaces territoriales componente empleo.	Duración: 3 horas.

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Presentación de participantes.

Vamos a realizar un ejercicio de cartografía social, consiste en una aproximación al programa de empleo desde su intervención en el territorio.

Presentan mapas:

- Cauca
- El Bago
- Zaragoza
- Nechí
- Tarazá
- Cáceres

Presentación íconos: en estas calcomanías encontramos una serie de íconos que representan actividades. La idea es ubicar las actividades en el mapa. Lista de actividades:

- Ubicación de los participantes de mentoría
 - o Localización participantes
 - o Número de participantes
 - o Actividades proyecto de vida laboral
- Instituciones aliadas ruta de formación
- Ubicación empresas
 - o Agropecuarias
 - o Industria
 - o Comercio
 - o Servicios

A partir de esta descripción inicial se hace un relato del proceso de intervención en el municipio.

Se repite el ejercicio para los seis municipios. Aproximadamente veinte minutos por municipio.

ENTREVISTA BENEFICIARIO EMPLEO

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía entrevista Beneficiario empleo
Participantes componente empleo.	Duración: 2 horas.

Presentación del consultor.

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen

respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Presentación de participantes.

Vamos a realizar una entrevista grupal donde cada uno de los participantes se encarga de desarrollar un tema particular, en el cual tenga mayor experiencia o información, desde luego los compañeros pueden complementar o ilustrar su punto de vista.

1. Antecedentes
 - a. Cuéntenos un poco sobre su vida, con quien vive, donde vive, ocupación de los padres.
 - b. Estudios realizados
 - c. Trabajo que tenía antes de ingresar al programa
2. Proceso
 - a. Ingreso
 - i. ¿Cómo se enteró del programa de empleo de ABC?
 - ii. ¿Qué lo motivó a ingresar al programa?
 - iii. ¿Cómo fue el proceso de prueba previa virtual?
 - b. Mentoría
 - i. ¿Cómo fue la construcción de su historia laboral?
 - ii. ¿Cómo se identificaron sus fortalezas y competencias?
 - iii. ¿Cómo fue el acompañamiento en la elaboración de la hoja de vida?
 - iv. ¿Cómo fue la orientación para la búsqueda de oportunidades laborales?
 - c. Acompañamiento psicosocial
 - i. ¿Ha tenido acompañamiento psicosocial?
 - ii. ¿Cómo ha sido ese acompañamiento?
 - iii. ¿Qué cambios produjeron en dichas asesorías? (cambios en el auto concepto laboral)
 - d. Cursos de formación
 - i. ¿Ha participado en los cursos de formación?
 - ii. ¿Qué institución ofrece el curso? (horarios, virtual, presencial)
 - iii. ¿Qué temas trataron en el curso?
 - iv. ¿El curso fue útil para fortalecer su perfil laboral?
 - v. ¿Para usted en qué consisten las “competencias del ser”? ¿Por qué son importantes?
 - e. ¿Cuáles cree que han sido los principales obstáculos que ha afrontado el programa ABC hasta ahora para mejorar el empleo en la región?
 - f. Si estuviera en sus manos, ¿qué cambios le harían al programa ABC para mejorar estos resultados?
3. Prospectivo
 - a. Una vez termine el programa de acompañamiento y formación que cambios espera en su perfil laboral
 - b. ¿Cómo ve su futuro laboral? (inmediato, a un año, a cinco años)
 - c. ¿Cómo ve la situación de empleo de jóvenes y mujeres en el Bajo Cauca?
4. Ejercicio asociación

Finalmente vamos a hacer una comparación entre un aspirante sin perfil laboral claro y un aspirante con perfil laboral definido: si un comerciante un aspirante sin perfil laboral fuera un animal, ¿qué animal sería?; si un aspirante con perfil laboral definido fuera un animal, ¿Qué animal sería? (Indagar valores asociados al animal)

GRUPO FOCAL, CARTOGRAFÍA SOCIAL Y MULTIPLICACIÓN NARRATIVA PARTICIPANTES EMPLEO

Programa Avancemos Bajo Cauca (ABC)	Guía grupo focal
Participantes del programa componente empleo: estudiantes activos programa de empleo. 6 a 8 participantes.	Duración: 3 horas

Presentación del consultor.

Mi nombre es.... y hago parte de la actividad MEL/ USAID. Actualmente nos encontramos realizando una evaluación independiente sobre el programa “**Avancemos Bajo Cauca**”. Para nosotros es muy importante conocer sus percepciones, opiniones y recomendaciones sobre este programa; no existen respuestas buenas o malas, nos interesa conocer su experiencia. Sus datos y opiniones son confidenciales y solamente van a ser usados para efectos de la investigación. ¿Podemos comenzar? ¿Podemos grabar la conversación para tener un registro y no perder la información?

Presentación de participantes.

Me gustaría que iniciáramos presentándonos, el nombre, en que barrio viven y que es lo que más les gusta del municipio.

1. Antecedentes

- ¿Cuál es su situación laboral actualmente? ¿En que trabajan?
- ¿Cómo se enteró del programa de formación para el empleo de Avancemos Bajo Cauca?
- ¿Cuál fue su principal motivación para participar en el programa?
- ¿Cómo fue el proceso de convocatoria para participar en el programa?

2. Aprendizajes ABC

En su proceso de formación en el programa de empleo cuales fueron los principales aprendizajes que han tenido en su proceso de formación y que prioridad les dan.

APRENDIZAJE	PRIORIDAD
Historia laboral	
Identificación fortalezas y competencias	
Estructuración perfil laboral	
Elaboración hoja de vida	
Acompañamiento psicosocial	
Cursos de formación	
Orientación y búsqueda laboral	

3. Nuevas prácticas.

De los aprendizajes anteriormente señalados

- ¿Cuáles ha puesto en práctica en la elaboración de su perfil laboral?
- ¿Los aprendizajes adquiridos los aplica actualmente en su trabajo?
- ¿Qué cambios ha traído en su perfil laboral?

	NUEVAS PRÁCTICAS	CAMBIOS GENERADOS
Mentoría		
Formación		

4. Recomendaciones.

- Si estuviera en sus manos, ¿qué cambios le harían al programa de empleo para mejorar sus resultados?
- ¿Cómo ve su futuro laboral? (inmediato, a un año, a cinco años)

Receso y refrigerio

5. Contexto- Cartografía social.

Utilizamos un mapa del casco urbano del municipio donde los participantes deben señalar.

- ¿Lugar donde vive?
- ¿Lugares donde ha trabajado?
- Principales fuentes de empleo del municipio:
- Servicios
- Comercio
- Industria
- Agropecuaria
- ¿Las fuentes de empleo han variado en los últimos años?
- Transporte, distancias, costos, tiempos, medios de transporte
- Instituciones de educación técnica y superior presentes en el municipio

6. Empoderamiento: variables psico emocionales, cambios en el modo de ser y auto concepto. (1 hora)

- Ejercicio de asociación: vamos a hacer una comparación entre el trabajador tradicional y el trabajador que tiene un proyecto laboral definido: si un trabajador tradicional fuera un animal, ¿qué animal sería?; si un trabajador con un proyecto laboral definido fuera un animal, ¿Qué animal sería? (Indagar valores asociados al animal)
- Ejercicio multiplicación narrativa.
 - El grupo se divide en parejas, se les da la siguiente instrucción: van a inventarse una historia, uno la inicia, otro la continua, la idea es tener una narración compartida. Se repite el ejercicio tres o cuatro veces.
 - Una vez terminada la construcción de historias las presentan al grupo y en conjunto se le pone un título.

De forma grupal se busca encontrar parecidos y diferencias entre las narraciones, quizás encontrar una historia colectiva que las integre.

INSTRUMENTO CUANTITATIVO

Para el levantamiento de la información cuantitativa el equipo diseñó un instrumento de encuesta único que fue dividido por secciones que se aplicaron según el componente del que hubiera sido beneficiario el encuestado.

El instrumento tiene las secciones de control operativo, introducción, caracterización y evaluación general de la Alianza ABC, que fueron aplicados a todos los encuestados por igual. A continuación, tiene secciones diferenciadas para los diferentes componentes; para el componente Agro tiene una sección para los que participaron del semillero agroempresarial, además, una sección para los agroempresarios apícolas y otra para los agroempresarios piscícolas y termina con una sección para los líderes que participaron del MBA Agro. Para el componente Urbano hay una sola sección aparte para los empresarios que fueron participantes y de manera similar para el componente Empleo hay una sección específica para sus participantes. Por último, hay una sección final que se aplicaba a todos los participantes la que tiene preguntas de mentalidad, asociatividad y sostenibilidad.

Como se mencionó en el capítulo de Limitaciones de la Evaluación (pág. 22), hubo dos (2) fases de aplicación del instrumento. En la aplicación de la Fase dos (2) se le hicieron algunos ajustes al instrumento con respecto al que se aplicó en la Fase uno (1). El principal cambio fue la exclusión de la herramienta de análisis de economía experimental por solicitud de la Alianza ABC, quienes además pidieron que se ajustaran las opciones de algunas preguntas para evitar temas sensibles de seguridad en la región.

A continuación, se presenta en este anexo el formulario final de encuesta que se aplicó en la Fase dos (2) y sobre el cual se hizo el análisis cuantitativo de la información.

	Encuestador: Verificar que los que pertenecen a 1, 2 o 3, también pueden ser 6, es la única opción múltiple posible.	Unidad productiva – Piscicultura	2 ☐
		Unidad productiva – Apicultura & Piscicultura	3 ☐
		Unidad productiva no agrícola – Componente Urbano	4 ☐
		Participantes servicios de empleabilidad	5 ☐
		Miembros MBA Agro	6 ☐
110A	¿Es MBA?	Aplica 1 No aplica 0	
111	Actualmente, ¿tiene síntomas que le generen sospecha de que está contagiado con COVID-19?	Sí 1 ☐	No 2 ☐
112	En los últimos 7 días, ¿ha tenido contacto estrecho (menor a 2 metros y por más de 15 minutos) con personas sospechosas o confirmadas con COVID-19 recientemente? Encuestador: Si respondió que SÍ, sondee para confirmar si se refiere a un hecho que genere riesgo de contagio.	Sí 1 ☐	No 2 ☐
Encuestador: Si el informante responde Si en alguna de las preguntas (111-112), agradezca y termine.			

B. RESULTADO DE VISITA, TIPO DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE VISITAS

113	Resultados de la encuesta									
Completa	21. ☐	Ocupado	24. ☐	Por seguridad	27. ☐					
Incompleta	22. ☐	Ausente temporal	25. ☐	Teléfono errado/ contacto sin ubicación precisa	28. ☐					
Rechazo	23. ☐	Ausente permanente sin ubicación precisa	26. ☐	Otro motivo ¿Cuál? _____	29. ☐					
114	¿Qué tipo de supervisión realizó?	Acompañamiento 1. ☐	Verificación posterior 3. ☐	Verificación personal 2. ☐	Ninguna 4. ☐					
No. Visita	a. Fecha de la visita			b. Hora inicial		c. Hora fin		d. Duración de la visita		e. Resultado parcial (Utilizar mismos de resultado de encuesta.)
	Día	Mes	Año	Hora	Minutos	Hora	Minutos	Hora	Minutos	M1
1										
2										
3										

SECCIÓN II. INTRODUCCIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO	
201.	Buenos días/tardes, mi nombre es _____, trabajo para SEI, empresa contratada por Panagora SAS para realizar un estudio sobre la Alianza “Avancemos Bajo Cauca” y el impacto que ha tenido en la región. Su participación voluntaria como agro-productor, empresario, emprendedor o trabajador es valiosa para los propósitos de la investigación y no implica ningún riesgo físico o emocional. Los responsables de los datos que nos suministre aseguramos el respeto de sus derechos. Su nombre no será usado en ningún tipo de publicación y sus datos personales estarán protegidos bajo la reserva estadística contemplada en las normas vigentes de conformidad con la Ley 1581 de 2012 y las políticas de manejo de datos personales de SEI, que podrá consultar en la página de la firma.

	Si tiene alguna duda, puede comunicarse con Diego Velandia, director de Gestión de Datos de SEI (tel. 6017425757 Ext. 1026) o al correo electrónico diego.velandia@sei-consultores.com.co. Esta encuesta será grabada únicamente con el propósito de monitorear y controlar la calidad. No compartiremos ninguna grabación fuera del equipo de investigación y la eliminaremos una vez que nuestro estudio haya concluido. Adicionalmente sería muy valioso si pudiéramos contar con algunas fotografías para complementar nuestro informe. ¿Acepta participar bajo los términos antes expuestos y autoriza a Panagora a usar la información que nos suministre? Sí ☐ No ☐ → Terminar
--	--

SECCIÓN III. CARACTERIZACIÓN PERSONAL DEL ENTREVISTADO			
301.	¿Cuál es el municipio donde se ubica su actividad económica?	Tarazá	1 ☐
		Cáceres	2 ☐
		Nechí	3 ☐
		Caucasia	4 ☐
		El Bagre	5 ☐
		Zaragoza	6 ☐
		Otro, ¿cuál?	7 ☐
302.	¿Usted ha sido beneficiario de la alianza Avancemos Bajo Cauca de USAID (a través de Interactuar o Comfama)?		Sí ☐ No ☐
304.	¿Cuál es su nombre completo?	a. Primer nombre	
		b. Segundo nombre	
		c. Primer apellido	
		d. Segundo apellido	
304A	¿Usted tiene algún sobrenombre, apodo o chapa con el cual sea conocido en la zona?	Sí ☐ →	¿Cuál? _____
		No ☐	
305.	¿Cuál es su sexo?:	Hombre	1 ☐
		Mujer	2 ☐
		Intersexual	3 ☐
		Prefiero no responder	4 ☐
306.	¿Cuántos años cumplidos tiene?		____
307.	¿Vive en la cabecera municipal?		Sí ☐ No ☐
308.	¿Cuál es su estado civil?	Soltero(a)	1 ☐
		Casado(a)	2 ☐
		En unión libre	3 ☐
		Divorciado(a)/Separado(a)	4 ☐
		Viudo(a)	5 ☐
309.	¿Tiene hijos?	Sí ☐ →	¿Cuántos? ____
		No ☐	
310.	Actualmente, ¿cuántas personas hacen parte de su hogar, incluyéndose usted?		____
311.	¿Es usted el/la jefe de hogar?		Sí ☐ No ☐
312.	¿Alguien en su hogar ha sido beneficiario de alguno(s) de los siguientes programas o ayudas en el año 2021?:	a. Programas de formación para el trabajo	Sí ☐ No ☐
		b. Subsidio al desempleo	Sí ☐ No ☐
		c. Programa Nacional Integral de Sustitución de cultivos (PNIS)	Sí ☐ No ☐
		d. Programa de restitución de tierras	Sí ☐ No ☐

		e. Programa Oro Legal	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		f. Programa Territorios de Oportunidad (CDLO/USAID)	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		g. Programa de Alianzas Comerciales (PAC/USAID)	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		h. Servicios público de Asistencia técnica / Extensión agropecuaria	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		i. Proyecto Alianzas Productivas (Ministerio de Agricultura)	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		j. Microcrédito / Crédito	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		k. Otro programa de desarrollo productivo, ¿cuál?	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		Ninguno (☞ Encuestador solo se marca para quienes respondieron NO desde a hasta k)	3 ☐
313.	De acuerdo con su cultura, pueblo o rasgos físicos usted es o se reconoce como:	Indígena	1 ☐
		Gitano(a)	2 ☐
		Raizal	3 ☐
		Palenquero(a)	4 ☐
		Negro(a), mulato(a), afrodescendiente, afrocolombiano(a)	5 ☐
		Ningún grupo étnico	6 ☐
314.	¿Sabe leer y escribir?	Sí 1 ☐ No 2 ☐	
315.	¿Cuál es el máximo nivel educativo que usted ha alcanzado?	Ninguno	1 ☐
		Primaria	2 ☐
		Bachiller	3 ☐
		Técnico o tecnológico	4 ☐
		Universitario	5 ☐
		Posgrado	6 ☐
316.	f. ¿A cuál de los siguientes regímenes de seguridad social en salud está afiliado?	Contributivo	1 ☐
		Especial (Fuerzas armadas, Ecopetrol, Universidades Públicas)	2 ☐
		Subsidiado	3 ☐
		No está afiliado(a)	4 ☐
		No sabe, no informa	5 ☐

SECCIÓN IV. EVALUACIÓN GENERAL ALIANZA AVANCEMOS BAJO CAUCA			
☞ Encuestador: Lea la siguiente introducción al capítulo. A continuación, voy a hacerle unas preguntas sobre la Alianza Avancemos Bajo Cauca del cual usted es beneficiario. Recuerde que la Alianza busca contribuir de manera inclusiva y sostenible al desarrollo y crecimiento de la economía del Bajo Cauca Antioqueño. Para ello, se enfoca en el desarrollo de las cadenas productivas agropecuarias, la creación de negocios integrales y el fortalecimiento de las unidades productivas no agrícolas en la región.			
401.	¿Cómo se enteró por primera vez de la Alianza Avancemos Bajo Cauca?	Por una asociación a la que pertenece Por líderes de su comunidad A través de la alcaldía A través del equipo de la alianza Avancemos Bajo Cauca Por un miembro de hogar o conocido Medios de comunicación Redes sociales A través de COMFAMA Otro, ¿cuál?	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐
402.	¿Cuántos miembros de su hogar son participantes de la Alianza "Avancemos Bajo Cauca"? Son participantes quienes participan o han participado en actividades apoyadas por la alianza.	_ _	
403.	☞ Encuestador: Esta pregunta aplica para los segmentos (Cód. 1, 2 y 3 en pregunta de clasificación en P_110) ¿A cuántas asociaciones pertenece?	_ _ Ninguna 0. ☐ → 405	

404.	¿Cuál es el nombre(s) de la(s) asociación(es) a las que pertenece?, si es más de una por favor organícelas poniendo de primera la asociación con la que se sienta más identificado(a) y así en orden descendente. 👉 Encuestador: Es importante tener en cuenta que en los módulos posteriores (#5) se va a evaluar por la asociación con la que se siente más identificado el productor. 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____														
405.	👉 Encuestador: Esta pregunta aplica para todos los encuestados con clasificación de la 1 a la 6 en P_110). Con base en su experiencia como beneficiario y utilizando una escala de 1 a 5, en donde 1 significa que se encuentra completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la Alianza? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Totalmente insatisfecho</th> <th>Insatisfecho</th> <th>Ni satisfecho ni insatisfecho</th> <th>Satisfecho</th> <th>Totalmente satisfecho</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 ☐</td> <td>2 ☐</td> <td>3 ☐</td> <td>4 ☐</td> <td>5 ☐</td> </tr> </tbody> </table>					Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho											
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐											
406.	👉 Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3, pregunte: Por favor cuénteme brevemente, ¿cuáles han sido las principales razones de su respuesta?														

SECCIÓN V. ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS AGROEMPRESARIALES																		
👉 Encuestador: Esta sección aplica para todos los encuestados con clasificación 1, 2 y 3 en P_110).																		
500	Actualmente ¿tiene actividades agropecuarias apícolas/piscícolas?			Sí 1 ☐ → 501 No 2 ☐														
500.1	¿Hace cuánto dejó de desarrollar la actividad?			Años 1 ☐ Meses 2 ☐														
500.2	¿Cuál fue la razón?																	
501.	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con planeación, visión y proyección empresarial propuestas a través de la Alianza Avancemos Bajo Cauca? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Gracias a la Alianza Avancemos Bajo Cauca reconocí mis fortalezas y debilidades como productor agropecuario (apícola/piscícola)</td> <td>1 ☐</td> <td>2 ☐</td> <td>3 ☐</td> <td>4 ☐</td> <td>5 ☐</td> </tr> </tbody> </table>							Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1. Gracias a la Alianza Avancemos Bajo Cauca reconocí mis fortalezas y debilidades como productor agropecuario (apícola/piscícola)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo													
1. Gracias a la Alianza Avancemos Bajo Cauca reconocí mis fortalezas y debilidades como productor agropecuario (apícola/piscícola)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐													

	2. Con la Alianza Avancemos Bajo Cauca aprendí cómo planear hacia futuro las actividades de mi unidad productiva según mis capacidades y posibilidades.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	👉 Encuestador: Las frases 3 y 4 aplican si en P_500 es igual a 1.					
	3. Actualmente tengo un plan definido de lo que tengo proyectado para mis actividades agropecuarias (apícolas / piscícolas) para un periodo de un año por lo menos.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Las actividades productivas que realizo diariamente, las hago de acuerdo con el plan de trabajo definido para mi producción.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	👉 Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 5. ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con planeación, visión y proyección empresarial?					
502.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con las prácticas de registro de costos propuestas a través de la Alianza Avancemos Bajo Cauca ?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Con la Alianza Avancemos Bajo Cauca entendí por qué es importante tener un registro de los costos de mi producción agropecuaria piscícola/apícola.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Gracias a las capacitaciones de la Alianza Avancemos Bajo Cauca aprendí cómo llevar detalladamente los registros de costos y gastos de insumos, jornales, herramientas, equipos y servicios.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	👉 Encuestador: Las frases 3 y 4 aplican si en P_500 es igual a 1.					
	3. En mis actividades productivas (apícolas/piscícolas) actualmente llevo un registro actualizado y detallado de mis costos y gastos.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Los registros de costos que llevo los estoy utilizando para organizar las finanzas de mi agronegocio en cada ciclo productivo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	👉 Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 5. ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con las prácticas de registro de costos ?					
503.	¿Se le ha dificultado tener actualizados los registros de costos ?			Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 505 No aplica 3 ☐ → 505		
504.	¿Por qué razón o razones se le ha dificultado tener actualizados los registros de costos ?:	a. Todavía no entiendo bien los formatos que nos explicaron				☐
		b. No tengo en que llevar los registros				☐
		c. Es una labor dispendiosa y no me queda tiempo				☐
		d. No me parece útil				☐
		e. Otra, ¿cuál? _____				☐
505.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con las prácticas de registro de ventas propuestas a través de la Alianza Avancemos Bajo Cauca ?					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Con la Alianza Avancemos Bajo Cauca entendí por qué es importante tener un registro de las ventas de mi producción agropecuaria piscícola/apícola.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Gracias a las capacitaciones de la Alianza Avancemos Bajo Cauca aprendí cómo llevar detalladamente los registros de ventas identificando clientes, cantidades, calidades y precios.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Encuestador: Las frases 3 y 4 aplican si en P_500 es igual a 1.					
	3. En mi actividad agroempresarial (apícola/piscícola) actualmente llevo un registro actualizado y detallado de mis ventas por fecha, cliente, cantidad, calidad y precio.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Los registros de ventas que llevo los estoy utilizando para organizar las finanzas de mi agronegocio en cada ciclo productivo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 5 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con las prácticas de registro de ventas ?					
506.	¿Se le ha dificultado tener actualizados los registros de ventas ?			Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 508 No aplica 3 ☐ → 508		
507.	¿Por qué razón o razones se le ha dificultado tener actualizados los registros de ventas ?	a. Todavía no entiendo bien los formatos que nos explicaron ☐ b. No tengo en que llevar los registros ☐ c. Es una labor dispendiosa y no me queda tiempo ☐ d. No me parece útil ☐ e. Otra, ¿cuál? _____ ☐				
508.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con las prácticas de registro de producción propuestas a través de la Alianza Avancemos Bajo Cauca ?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Gracias a las capacitaciones de la Alianza Avancemos Bajo Cauca aprendí cómo llevar detalladamente los registros de actividades productivas por apiario y colmena/estanque.					
	Encuestador: Las actividades productivas por apiario/colmena/estanque se refieren a labores de establecimiento o siembra, de alimentación, labores de control de plagas y enfermedades, labores de seguimiento y mantenimiento de colmenas/estanques, registro de cosecha.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Encuestador: Las frases 2 a 4 aplican si en P_500 es igual a 1.					
	2. En mi actividad productiva (apícola/piscícola) actualmente llevo un registro actualizado y detallado de mis actividades productivas y el estado de cada apiario y colmena/estanque.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	3. Los registros de producción que llevo los estoy utilizando para organizar mis labores de mantenimiento de mi unidad productiva y de cosecha con el fin de mejorar mi producción.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Gracias a los registros de producción que llevo, en cada venta que realizo puedo identificar de cuál apiario o colmena/estanque obtuve la miel/ los pescados que vendí y el manejo que recibieron los productos durante el proceso.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 5 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con las prácticas de registro de producción?					
509.	¿Se le ha dificultado tener actualizados los registros de producción ?	Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 511 No aplica 3 ☐ → 511				
510.	¿Por qué razón o razones se le ha dificultado tener actualizados los registros de producción ?	a. Todavía no entiendo bien los formatos que nos explicaron	☐			
		b. No tengo en que llevar los registros	☐			
		c. Es una labor dispendiosa y no me queda tiempo	☐			
		d. No me parece útil	☐			
		e. Otra, ¿cuál?	☐			
511.	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas específicamente con las condiciones actuales generales de su negocio y el mejoramiento en los niveles de ventas, ingresos y productividad, que ha percibido a partir de las implementaciones que ha venido adelantando a través la Alianza Avancemos Bajo Cauca ?					
	Encuestador: Las siguientes frases aplican si en P_500 es igual a 1.					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. La Alianza Avancemos Bajo Cauca ha generado cambios positivos en los niveles de acceso a mercados de mi agronegocio apícola/piscícola.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Con la Alianza Avancemos Bajo Cauca he desarrollado capacidades que me han ayudado para incrementar y mejorar las ventas de mi agronegocio apícola/piscícola.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Gracias a la mejora en productividad, ventas y manejo agroempresarial de mi actividad productiva apícola/piscícola, hemos visto un mejoramiento en los ingresos de mi hogar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Con lo que he aprendido con la Alianza Avancemos Bajo Cauca y estoy aplicando en el manejo de mi actividad productiva apícola/piscícola estoy seguro de que voy a seguir aumentado mi productividad en el futuro.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. Con lo que he aprendido con la Alianza Avancemos Bajo Cauca y estoy aplicando en el manejo de mi agronegocio apícola/piscícola estoy seguro de que voy a tener más y mejores ventas en el futuro.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6. Considero que con las mejoras en acceso a mercados y ventas de mi agronegocio apícola/piscícola en el futuro vamos a tener un mejoramiento significativo de los ingresos de mi hogar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	

	7. Conozco la cadena en la que se comercializa actualmente mi producto, quiénes son los compradores y para qué mercado se dirige (quién es el comprador final de mi producto).	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐																
	8. Conozco con claridad cuáles son los requerimientos de calidad de mi producto apícola/piscícola que tienen los diferentes mercados identificados para que acepten comprarlo	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐																
	9. He identificado cuáles son las principales debilidades que tiene mi producto o el de mi asociación para poder comercializar en mercados más rentables.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐																
	10. Tengo definida una estrategia individual o asociativa para mejorar mis posibilidades de comercialización.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐																
	11. Ya he aplicado la estrategia de comercialización definida y he visto mejores resultados.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐																
	🗣️Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 12. ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con las condiciones actuales generales de su negocio y el mejoramiento en los niveles de ventas, ingresos y productividad, que ha percibido a partir de las implementaciones?																					
512.	Actualmente, ¿tiene problemas para mejorar la comercialización?	Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 515 No aplica 3 ☐ → 515																				
513.	¿Cuáles son los principales problemas que tiene actualmente para poder mejorar la comercialización?	<table border="1"> <tr> <td>a. La calidad del producto no es la adecuada para las características que nos pide el mercado.</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>b. No podemos reunir el volumen suficiente de producto para cumplir las necesidades del mercado.</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>c. Nos piden un producto procesado y no tenemos cómo hacer el procesamiento.</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>d. No tenemos los permisos o licencias que se requieren para vender el producto en el mercado que queremos.</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>e. No tenemos cómo recoger, acopiar y/o transportar el producto hasta el sitio de compra.</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>f. Aunque el precio es bueno no pagan de contado o se demoran mucho en pagar.</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>No sé cuáles problemas tenemos para comercializar mejor</td><td>1 ☐</td></tr> <tr> <td>h. Otro, ¿cuál?</td><td>☐</td></tr> </table>					a. La calidad del producto no es la adecuada para las características que nos pide el mercado.	☐	b. No podemos reunir el volumen suficiente de producto para cumplir las necesidades del mercado.	☐	c. Nos piden un producto procesado y no tenemos cómo hacer el procesamiento.	☐	d. No tenemos los permisos o licencias que se requieren para vender el producto en el mercado que queremos.	☐	e. No tenemos cómo recoger, acopiar y/o transportar el producto hasta el sitio de compra.	☐	f. Aunque el precio es bueno no pagan de contado o se demoran mucho en pagar.	☐	No sé cuáles problemas tenemos para comercializar mejor	1 ☐	h. Otro, ¿cuál?	☐
a. La calidad del producto no es la adecuada para las características que nos pide el mercado.	☐																					
b. No podemos reunir el volumen suficiente de producto para cumplir las necesidades del mercado.	☐																					
c. Nos piden un producto procesado y no tenemos cómo hacer el procesamiento.	☐																					
d. No tenemos los permisos o licencias que se requieren para vender el producto en el mercado que queremos.	☐																					
e. No tenemos cómo recoger, acopiar y/o transportar el producto hasta el sitio de compra.	☐																					
f. Aunque el precio es bueno no pagan de contado o se demoran mucho en pagar.	☐																					
No sé cuáles problemas tenemos para comercializar mejor	1 ☐																					
h. Otro, ¿cuál?	☐																					
515.	🗣️Encuestador: Solamente hacer preguntas P_515, P_516, P_517, P_518 si el entrevistado confirmó en 403 que pertenece a alguna asociación. Se debe aclarar que las preguntas se refieren a la asociación con la que se sienta más identificado dentro de las que están en la lista de las que están en la Alianza Bajo Cauca. Si NO pertenece a ninguna asociación debe pasar a 601 Nombre de asociación 1 (P_404): 🗣️Encuestador: Leer: Ahora vamos a hablar sobre su percepción con respecto al rol que juega esta asociación y del apoyo que le brinda en general. Tenga en cuenta que las asociaciones juegan un rol clave para apoyar y coordinar la producción y comercialización de sus asociados con el fin de integrarse a cadenas productivas de tal forma que establezcan y mejoren las ventas e ingresos de todos. <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que se encuentra "Totalmente Insatisfecho" y 5, que se encuentra "Totalmente Satisfecho", ¿qué tan satisfecho se encuentra frente al rol general que viene desempeñando su asociación?</td> <td>Totalmente insatisfecho</td> <td>Insatisfecho</td> <td>Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td>Satisfecho</td> <td>Totalmente satisfecho</td> </tr> <tr> <td>1 ☐</td> <td>2 ☐</td> <td>3 ☐</td> <td>4 ☐</td> <td>5 ☐</td> </tr> </table>					En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que se encuentra "Totalmente Insatisfecho" y 5, que se encuentra "Totalmente Satisfecho", ¿qué tan satisfecho se encuentra frente al rol general que viene desempeñando su asociación?	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐						
En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que se encuentra "Totalmente Insatisfecho" y 5, que se encuentra "Totalmente Satisfecho", ¿qué tan satisfecho se encuentra frente al rol general que viene desempeñando su asociación?	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho																	
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐																	
516.	🗣️Encuestador: Solo aplica si respondieron 1, 2 o 3. Para las demás respuestas pase a 517.																					

	Por favor, cuénteme brevemente cuáles son las razones de su respuesta.					
517.	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con el rol que ha jugado su asociación?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Mi asociación ha tenido un rol muy importante en el mejoramiento de la productividad de mi agronegocio y en la calidad de mis productos apícolas/piscícolas (Ej. gestión de asistencia técnica, fomento de buenas prácticas productivas, entre otras)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Mi asociación ha tenido un rol clave en la identificación de alternativas que me han permitido generar reducciones de costos para mi agronegocio (Ej. compras colectivas de insumos, servicios de logística para la comercialización, organización de convites, entre otras)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Mi asociación me ha apoyado a través de iniciativas comerciales que han permitido que mi negocio tenga mejores oportunidades, acceso a mercados y estabilidad en las ventas.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
518.	A continuación, quiero que hablemos de las debilidades más importantes que usted puede haber identificado en su asociación y los posibles cambios o mejoras que se pueden haber presentado a partir de la participación de su asociación en la Alianza Avancemos Bajo Cauca .					
	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases?					
	Comencemos con las frases relacionadas con las debilidades:					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. En general considero que no hay buenos canales de comunicación entre los asociados y las directivas de la asociación.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. En general los miembros no participan activamente de la asociación y tienen muy poco sentido de pertenencia.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. La asociación no se interesa ni busca atender las necesidades ni los problemas de sus asociados.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. La asociación permite que haya asociados que no participan ni aportan igual que los demás, no se les exige cumplimiento, pero terminan recibiendo los mismos beneficios.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
5. Las responsabilidades y labores de la asociación están concentradas en una o muy pocas personas.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	

6. La asociación no tiene una clara oferta de servicios para sus asociados.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7. La asociación no cuenta con fuentes de ingresos que le den sostenibilidad a su funcionamiento.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8. El funcionamiento de la asociación no es organizado y sus planes no son claros.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Ahora vamos a hablar de los cambios o mejoras que puede haber identificado:					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9. Se han mejorado los canales de comunicación entre los asociados y las directivas de la asociación.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
10. Se ha incrementado la participación activa de los asociados y ha mejorado su sentido de pertenencia.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
11. La asociación ha mostrado mayor interés en las necesidades y los problemas de sus asociados y está buscando cómo atenderlos.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
12. La asociación ha aumentado la exigencia sobre la participación y aportes de sus asociados y condiciona la pertenencia y los beneficios a los asociados que cumplan con sus compromisos.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
13. Se han distribuido mejor las responsabilidades y labores de la asociación entre los miembros de las directivas y con los asociados.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
14. La asociación ha definido mejor y con claridad su oferta de servicios para los asociados.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15. La asociación ha desarrollado o está definiendo un plan a través del cual obtenga ingresos estables que le den sostenibilidad a su funcionamiento.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
16. El funcionamiento de la organización se percibe más organizado y los asociados tenemos claridad sobre sus planes.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

SECCIÓN VI. COMPONENTE - APICULTURA			
 Encuestador: Esta sección aplica para todos los encuestados con clasificación 1 y 3 en P_110).			
601.	¿Usted y su hogar participan o participaron en la actividad de apicultura de la Alianza “Avancemos Bajo Cauca”?	Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 701	
602.	¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para convertirse en beneficiario de la Alianza “Avancemos Bajo Cauca” a través de la actividad de apicultura?  Encuestador: Esperar respuesta y sondear por todas las razones que lo llevaron a ser parte de la alianza.	a. Mejorar su nivel de ingresos	☐
		b. Mejorar las posibilidades de comercialización de sus productos	☐
		c. Mejorar las condiciones de calidad de vida suyas y de su hogar	☐
		d. Mejorar el conocimiento técnico y prácticas para su actividad productiva	☐
		e. Mejorar los rendimientos de miel por colmena obtenidos de su actividad productiva	☐

	f. Otra, ¿cuál? _____		☐
	No sabe/No responde		88 ☐
603.	Mientras ha participado de la Alianza, ¿usted o su hogar han recibido algún tipo de ingreso por su actividad de producción y comercialización apícola?		Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 605
604.	¿Con qué frecuencia recibe(n) ingresos por el desarrollo de la actividad de apicultura?	Diaria	1 ☐ Trimestral 6 ☐
		Semanal	2 ☐ Semestral 7 ☐
		Quincenal	3 ☐ Anual 8 ☐
		Mensual	4 ☐ No sabe/No responde 88 ☐
		Bimestral	5 ☐
605.	¿La UPA apícola de la cual deriva sus ingresos es únicamente de su hogar o es colectiva (varios hogares)?	Solo de mi hogar	1 ☐ → 609
		Colectiva	2 ☐
		Del hogar y colectiva	3 ☐
606.	¿Cuántos hogares incluyendo el suyo se benefician de esta UPA?		____
607.	¿Cómo se distribuyen los costos y beneficios por cada hogar?	Todos por igual	1 ☐ → 609
		Tenemos participaciones diferentes	2 ☐
608.	¿Qué porcentaje le corresponde a su hogar?		____ %
609.	Actualmente, ¿cuántas personas trabajan en la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA)?		____ Ninguna 0 ☐
610.	<i>Encuestador: Aplicar pregunta 610 para opciones 1 y 3 en P_605</i> 1. En el último año (2021), ¿cuántos apiarios tuvo su hogar? <i>Encuestador: Se debe incluir la información de toda la UPA (hogar)</i>		____ Ninguno 0 ☐ → 610A
	Apiario	2. ¿Cuántas colmenas tuvo en el apiario____?	3. ¿Cuántas colmenas estuvieron activas?
	1	____	____
	2	____	____
	3	____	____
	4	____	____
	5	____	____
	TOTAL	____	____
610ª	<i>Encuestador: Aplicar pregunta 610 para opciones 2 y 3 en P_605</i> 1. En el último año (2021), ¿cuántos apiarios tuvo la UPA colectiva? <i>Encuestador: Se debe incluir la información de toda la UPA (colectiva)</i>		____ Ninguno 0 ☐ → 611
	Apiario	2. ¿Cuántas colmenas tuvo en el apiario____?	3. ¿Cuántas colmenas estuvieron activas?
	1	____	____
	2	____	____
	3	____	____
	4	____	____

Aportes y dimensiones				Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
a.	Acompañamiento técnico ambiental	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
b.	Acompañamiento técnico en apicultura	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
c.	Asesoría técnica en comercialización de miel y subproductos	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
d.	Cartillas del semillero como soporte agroempresarial y técnico	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
e.	Capacitaciones técnicas apícolas	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
f.	Acompañamiento en manejo de elementos de seguridad en los apiarios	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
g.	Capacitación y asesoría agroempresarial	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
h.	Capacitación manejo ambiental	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
i.	Fortalecimiento asociativo	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
j.	Acompañamiento psicosocial	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
k.	Facilitación de conexiones comerciales	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
l.	Otro1, ¿Cuál?	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
m.	Otro2, ¿Cuál?	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
n.	Otro 3, ¿Cuál?	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

620.	¿Para usted cuáles de los siguientes factores son obstáculos para el desarrollo de la actividad apícola en su región?:	a. Falta de convenios comerciales suficientes y estables	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		b. Falta de capacidad de compra del acopiador regional	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		c. Calidad insuficiente del producto de la región	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		d. Los precios de la miel en la zona la hacen poco rentable	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		e. Altos costos de los insumos apícolas	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		f. Falta de financiamiento	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		g. Baja productividad ocasionada por problemas ambientales y climáticos	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		h. Falta de capacitación técnica	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		i. Falta de equipos apropiados para la extracción y procesamiento de la miel	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		j. Falta de mano de obra	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		l. Problemas asociados a la pandemia de COVID 19	Sí 1 ☐ No 2 ☐
		m. Aislamiento geográfico (las colmenas quedan en zonas muy alejadas)	Sí 1 ☐ No 2 ☐
n. Otra, ¿cuál? _____	Sí 1 ☐ No 2 ☐		

621.	Ahora, le voy a mencionar una serie de labores productivas y quiero que, por cada una, me cuente: (1) Si la realizaba antes de la Alianza Avancemos Bajo Cauca ; (2) Si aprendió a realizarla o la perfeccionó con la Alianza Avancemos Bajo Cauca y (3) Si la realiza actualmente. Encuestador: Si en P_500 es igual a 2, no aplique preguntas 621.3 (¿Realiza actualmente _____?)		
	Labor.	1. ¿Realizaba _____ antes de ABC?	2 ¿Aprendió a _____ con ABC?
			3 ¿Realiza actualmente _____?

	a. Selección y adecuación de zonas apropiadas para el apiario. 👉Encuestador: Presencia flora, distancia entre apiarios, entorno apropiado, señalización, acceso, limpieza, orientación y distancia entre colmenas).	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	b. Registros de manejo y producción por colmena. 👉Encuestador: El registro hace referencia a la identificación y marcación de las colmenas).	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	c. Producción biológica de reinas y núcleos	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	d. Traslado e instalación de núcleos manteniendo cuidado sobre las abejas	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	e. Revisión y mantenimiento de colmenas al menos cada 15 días	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	f. Cambio de reinas por baja producción	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	g. Alimentación de sostenimiento en épocas de escasez.	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	h. Uso y seguimiento del calendario floral para programar ciclos de producción y cosecha.	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	i. Buenas prácticas de cosecha y acopio de miel con equipos y envases adecuados, siguiendo medidas sanitarias.	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	j. Manejo integrado de plagas y enfermedades (control varroa)	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
622.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , en términos generales, usted considera que su nivel de ventas :	Aumentó					1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual					2 ☐
		Disminuyó					3 ☐
623.	¿Por qué razón o razones usted considera que su nivel de ventas (respuesta P_622)?						
	👉Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 622						
624.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , en términos generales, usted considera que su nivel de ingreso :	Aumentó					1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual					2 ☐
		Disminuyó					3 ☐
625.	¿Por qué razón o razones usted considera que su nivel de ingreso (respuesta P_624)?						
	👉Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 624						
626.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , en términos generales, usted considera que la productividad en su UPA (rendimientos medidos en kg de miel/colmena/año para apicultura):	Aumentó					1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual					2 ☐
		Disminuyó					3 ☐

627.	¿Por qué razón o razones usted considera que su nivel de productividad (respuesta P_626)? Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 626					
628.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , en términos generales, usted considera que el acceso a mercados :	Aumentó	1 ☐			
		Se mantuvo relativamente igual	2 ☐			
		Disminuyó	3 ☐			
629.	¿Por qué razón o razones usted considera que el acceso a mercados (respuesta P_628)? Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 628					
630.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con factores que pudieron haber afectado el desarrollo de su actividad productiva en ventas, ingreso o acceso a mercados en el último año (2021)?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	3. La falta de presencia estatal tuvo efectos negativos en el desarrollo de mi actividad productiva (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Se presentaron eventos climáticos inesperados con efectos negativos en el desarrollo de mi actividad productiva (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. Se presentaron dificultades para acceso al sitio de la actividad productiva, generando efectos negativos en su desarrollo (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	6. La pandemia por COVID-19 tuvo efectos negativos en el desarrollo de la actividad productiva (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

SECCIÓN VII. COMPONENTE - PISCICULTURA			
Encuestador: Esta sección aplica para todos los encuestados con clasificación 2 y 3 en P_110).			
701.	¿Usted y su hogar participan o participaron en la actividad de piscicultura de la alianza "Avancemos Bajo Cauca"?	Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 801	
702.	¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para convertirse en beneficiario de la Alianza "Avancemos Bajo Cauca" a través de la actividad de piscicultura? Encuestador: Esperar respuesta y sondear por todas las razones que lo llevaron a ser parte de la alianza.	a. Mejorar su nivel de ingresos	☐
		b. Mejorar las posibilidades de comercialización de sus productos	☐
		c. Mejorar las condiciones de calidad de vida suyas y de su hogar	☐
		d. Mejorar el conocimiento técnico y prácticas para su actividad productiva	☐
		e. Mejorar los rendimientos de peces por estanque obtenidos de su actividad productiva	☐
		f. Otra, ¿cuál? _____	☐
		No sabe/No responde	88 ☐

703.	Mientras ha participado de la Alianza, ¿usted o su hogar han recibido algún tipo de ingreso por su actividad de producción y comercialización piscícola?		Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 705			
704.	¿Con qué frecuencia recibe(n) ingresos por el desarrollo de la actividad de piscicultura?	Diaria	1 ☐	Trimestral	6 ☐	
		Semanal	2 ☐	Semestral	7 ☐	
		Quincenal	3 ☐	Anual	8 ☐	
		Mensual	4 ☐	No sabe/No responde	88 ☐	
		Bimestral	5 ☐			
705.	¿La UPA piscicultura de la cual deriva sus ingresos es únicamente de su hogar o es colectiva (varios hogares)?	Solo de mi hogar		1 ☐ → 709		
		Colectiva		2 ☐		
		De mi hogar y colectiva		3 ☐		
706.	¿Cuántos hogares incluyendo el suyo se benefician de esta UPA?		_ _ _			
707.	¿Cómo se distribuyen los costos y beneficios por cada hogar?	Todos por igual		1 ☐ → 709		
		Tenemos participaciones diferentes		2 ☐		
708.	¿Qué porcentaje le corresponde a su hogar?		_ _ _ %			
709.	Actualmente, ¿cuántas personas trabajan en la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA)?		_ _ _ Ninguna 0 ☐			
710.	<i>Encuestador: Aplicar pregunta 710 para opciones 1 y 3 en P_705</i> En el último año (2021), ¿cómo estuvo conformada la UPA de su hogar?					
	1. Cantidad de estanques	2. Tipo ¿tierra o geomembrana?	3. Estanques activos	4. Estanques inactivos		
	_ _ _ Ninguno 0 ☐ → 710A	Tierra 1 ☐ Geomembrana 2 ☐	_ _ _	_ _ _		
	5. Espejo de agua - metros cuadrados	6. Densidad utilizada de siembra	7. Cantidad de Kg de pescado producidos			
	_ _ _ _ . _ m2	_ _ _ _ peces por m2	_ _ _ , _ Kg			
710A.	<i>Encuestador: Aplicar pregunta 710 para opciones 2 y 3 en P_705</i> En el último año (2021), ¿cómo estuvo conformada la UPA colectiva?					
	1. Cantidad de estanques	2. Tipo ¿tierra o geomembrana?	3. Estanques activos	4. Estanques inactivos		
	_ _ _ Ninguno 0 ☐ → 711	Tierra 1 ☐ Geomembrana 2 ☐	_ _ _	_ _ _		
	8. Espejo de agua - metros cuadrados	9. Densidad utilizada de siembra	10. Cantidad de Kg de pescado producidos			
	_ _ _ _ . _ m2	_ _ _ _ peces por m2	_ _ _ , _ Kg			
711.	A partir de sus aprendizajes en la Alianza Avancemos Bajo Cauca , ¿cuántos nuevos estanques ha puesto en funcionamiento con sus propios recursos desde que inició su participación en ella?		_ _ _			
712.	<i>Encuestador: Aplicar pregunta 712 y 713 para opciones 1 y 3 en P_705</i> De la producción total (P_710.7), ¿cuántos kilogramos se vendieron en el último año (2021) de la UPA de su hogar?		_ _ _ , _ Kg			
713.	¿Cuál fue el valor total en pesos de estas ventas (UPA hogar)?	\$ _ _ _ . _ _ _ . _ _ _				
712.1	<i>Encuestador: Aplicar pregunta 712.1 y 713.1 para opciones 2 y 3 en P_705</i> De la producción total (P_710A.7), ¿cuántos kilogramos se vendieron en el último año (2021) de la UPA colectiva?		_ _ _ , _ Kg			
713.1	¿Cuál fue el valor total en pesos de estas ventas (UPA colectiva)?	\$ _ _ _ . _ _ _ . _ _ _				
714.	¿Qué porcentaje de los ingresos de su hogar provienen de la actividad piscícola?		_ _ _ %			
715.	¿Por favor clasifique el porcentaje de ingresos de su hogar que provienen de la actividad piscícola?	Nada	Menos de la mitad	La mitad	Más de la mitad	Todo
		1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
716.	<i>Encuestador: Si 714 o 715 es 100% o "Todo" pase a 717.</i> ¿De qué actividades provienen el resto de los ingresos de su hogar y en qué porcentajes?					

Encuestador: La sumatoria de porcentajes entre esta pregunta y la 714 debe ser igual a 100%. Encuestador: Si en P_500 es igual a 2, aplique pregunta 716 y pase a 719.									
1. Actividades						2. ¿En qué porcentaje?			
a. Otras actividades agropecuarias en la UPA familiar			2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	_ _ _ %				
b. Actividades de jornaleo en otras UPA			2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	_ _ _ %				
c. Compra y venta de productos agropecuarios de otras UPA diferentes a la suya			2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	_ _ _ %				
d. Trabajo remunerado no formal o como contratista			2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	_ _ _ %				
e. Trabajo remunerado formal en empresa pública o privada			2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	_ _ _ %				
f. Negocio propio o familiar diferente a la UPA			2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	_ _ _ %				
g. Otro ¿cuál? _____			2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	_ _ _ %				
717.	Después de descontar los costos de producción de estos pescados, ¿cuál estima que fue la ganancia en pesos en el último año (2021) para usted y su hogar proveniente de la comercialización de este producto?				\$ _ _ _ _ . _ _ _ _ . _ _ _ _				
718.	En una escala de 1 a 5, en donde 1 significa "Nada" y 5 significa "Todo", de la venta total de pescado de su UPA, ¿Cuánto dedica al _____?		Nada	Menos de la mitad	La mitad	Más de la mitad	Todo		
	a. Acopio y venta asociativa		1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐		
	b. Comercialización individual		1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐		
719.	Ahora quiero entender qué aportes genera la Alianza Avancemos Bajo Cauca a la actividad de piscicultura en las actividades que han desarrollado con usted y su hogar. A continuación, le voy a leer una serie de aportes y dimensiones para que usted me diga en cada caso, si ha recibido o recibió este tipo de beneficios o acompañamiento y qué tan satisfecho o insatisfecho, se encuentra con cada uno. Para evaluar la satisfacción, le voy a pedir que utilice una escala de 1 a 5, en donde 1 significa que se encuentra "Totalmente insatisfecho" y 5, que se encuentra "Totalmente Satisfecho"								
	1. ¿Ha recibido o recibió _____?			2. ¿Qué tan satisfecho está con _____?					
	Aportes y dimensiones			Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
	a.	Asesoría para formalización de la actividad piscícola ante la AUNAP y Corantioquia	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	b.	Acompañamiento técnico ambiental	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	c.	Acompañamiento técnico en piscicultura	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	d.	Asesoría técnica en comercialización de pescado	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	e.	Cartillas del semillero como soporte agroempresarial y técnico	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	f.	Capacitaciones técnicas piscícolas	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	g.	Acompañamiento psicosocial	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	h.	Capacitación y asesoría agroempresarial	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	i.	Capacitación manejo ambiental	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
j.	Fortalecimiento asociativo	2 ☐ No ↓ 1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐		

1. Actividades

a. Otras actividades agropecuarias en la UPA familiar	2 ☐ No ↓	1 ☐ Si →	_ _ %
b. Actividades de jornaleo en otras UPA	2 ☐ No ↓	1 ☐ Si →	_ _ %
c. Compra y venta de productos agropecuarios de otras UPA diferentes a la suya	2 ☐ No ↓	1 ☐ Si →	_ _ %
d. Trabajo remunerado no formal o como contratista	2 ☐ No ↓	1 ☐ Si →	_ _ %
e. Trabajo remunerado formal en empresa pública o privada	2 ☐ No ↓	1 ☐ Si →	_ _ %
f. Negocio propio o familiar diferente a la UPA	2 ☐ No ↓	1 ☐ Si →	_ _ %
g. Otro ¿cuál?	2 ☐ No ↓	1 ☐ Si →	_ _ %

717.	Después de descontar los costos de producción de estos pescados, ¿cuál estima que fue la ganancia en pesos en el último año (2021) para usted y su hogar proveniente de la comercialización de este producto?	\$ _ _ _ _ _ . _ _ _ _ _ . _ _ _ _ _
------	---	---------------------------------------

718.	En una escala de 1 a 5, en donde 1 significa “Nada” y 5 significa “Todo”, de la venta total de pescado de su UPA, ¿Cuánto dedica al _____?	Nada	Menos de la mitad	La mitad	Más de la mitad	Todo
	a. Acopio y venta asociativa	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	b. Comercialización individual	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Ahora quiero entender qué aportes genera la Alianza **Avancemos Bajo Cauca** a la actividad de piscicultura en las actividades que han desarrollado con usted y su hogar. A continuación, le voy a leer una serie de aportes y dimensiones para que usted me diga en cada caso, si ha recibido o recibió este tipo de beneficios o acompañamiento y qué tan satisfecho o insatisfecho, se encuentra con cada uno.

Para evaluar la satisfacción, le voy a pedir que utilice una escala de 1 a 5, en donde 1 significa que se encuentra "Totalmente insatisfecho" y 5. que se encuentra "Totalmente Satisfecho"

1. ¿Ha recibido o recibió _____?				2. ¿Qué tan satisfecho está con _____?				
Aportes y dimensiones				Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
719.	a. Asesoría para formalización de la actividad piscícola ante la AUNAP y Corantioquia	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	b. Acompañamiento técnico ambiental	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	c. Acompañamiento técnico en piscicultura	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	d. Asesoría técnica en comercialización de pescado	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	e. Cartillas del semillero como soporte agroempresarial y técnico	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	f. Capacitaciones técnicas piscícolas	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	g. Acompañamiento psicosocial	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	h. Capacitación y asesoría agroempresarial	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	i. Capacitación manejo ambiental	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	j. Fortalecimiento asociativo	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	k. Facilitación de conexiones comerciales	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	l. Otro1, ¿Cuál?	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	m. Otro2, ¿Cuál?	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	n. Otro 3, ¿Cuál?	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
720.	En su opinión, ¿cuáles de los siguientes factores son obstáculos para el desarrollo de la actividad piscícola en su región?:	a. Falta de convenios comerciales suficientes y estables		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		b. Falta de capacidad de compra en la región		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		c. Calidad insuficiente del producto de la región		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		d. Altos costos del alimento		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		e. Los precios del pescado en la zona la hacen poco rentable		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		f. Falta de financiamiento		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		g. Baja productividad por problemas ambientales o climáticos		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		h. Falta de capacitación técnica		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		i. Falta de equipos adecuados para el manejo de sacrificio y postcosecha (viscerado, cadena de frío)		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		j. Dificultad para formalizar la actividad piscícola (AUNAP, Corantioquia)		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
		k. Problemas asociados a la pandemia COVID 19		Sí 1 ☐ No 2 ☐				
721.	Ahora, le voy a mencionar una serie de labores productivas y quiero que, por cada una, me cuente: (1) Si la realizaba antes de la Alianza Avancemos Bajo Cauca ; (2) Si aprendió a realizarla o la perfeccionó con la Alianza Avancemos Bajo Cauca y (3) Si la realiza actualmente. 👉 Encuestador: Si en P_500 es igual a 2, no aplique preguntas 721.3 ¿Realiza actualmente _____?							
		Labor.	1. ¿Realizaba _____ antes de ABC?		2 ¿Aprendió a _____ con ABC?		3 ¿Realiza actualmente _____?	
		a. Adecuación de los estanques durante al menos 10 días previos a la producción 👉 Encuestador: Vaciado, secado, limpieza, desinfección, encalado, verificación de profundidad óptima.	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
		b. Manejo adecuado de toma de aguas 👉 Encuestador: Análisis de calidad de agua, filtros, trampas de arena.	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
		c. Uso de sistema de recambio de aguas y de drenaje	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
		d. Uso de mallas anti pájaros	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
		e. Obtención de semilla de proveedores certificados	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
		f. Registros de siembra, de mantenimiento, sanitarios y de producción por estanque (requiere identificación y señalización de estanques)	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
		g. Control periódico de calidad del agua con equipos de medición adecuados (turbidez, temperatura, oxígeno, PH)	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
		h. Manejo y aplicación de la tabla de alimentación de la especie.	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
		i. Trámite de permisos ante AUNAP y Corantioquia	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
j. Cosecha de peces según requerimientos del mercado (talla y peso)	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐		

	k. Uso de equipos adecuados para cosecha y beneficio (mesa de eviscerado, cadena de frío)	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
	l. Monitoreo y control de plagas y enfermedades	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐	Sí 1 ☐	No 2 ☐
722.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , en términos generales, usted considera que su nivel de ventas :	Aumentó					1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual					2 ☐
		Disminuyó					3 ☐
723.	¿Por qué razón o razones usted considera que su nivel de ventas (respuesta P_722)? 👉 Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 722						
724.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , en términos generales, usted considera que su nivel de ingreso : 👉 Encuestador: El ingreso/utilidad se define como la diferencia de ventas - costos:	Aumentó					1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual					2 ☐
		Disminuyó					3 ☐
725.	¿Por qué razón o razones usted considera que su nivel de ingreso (respuesta P_724)? 👉 Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 724						
726.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , en términos generales, usted considera que la productividad en su UPA (rendimientos medidos en kg de pescado/ mt2 /año para piscicultura):	Aumentó					1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual					2 ☐
		Disminuyó					3 ☐
727.	¿Por qué razón o razones usted considera que su nivel de productividad (respuesta P_726)? 👉 Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 726						
728.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , en términos generales, usted considera que el acceso a mercados :	Aumentó					1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual					2 ☐
		Disminuyó					3 ☐
729.	¿Por qué razón o razones usted considera que el acceso a mercados (respuesta P_728)? 👉 Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 728						
730.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con factores que pudieron haber afectado el desarrollo de su actividad productiva en ventas, ingreso o acceso a mercados en el último año (2021)?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	

3.	La falta de presencia estatal tuvo efectos negativos en el desarrollo de mi actividad productiva (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4.	Se presentaron eventos climáticos inesperados con efectos negativos en el desarrollo de mi actividad productiva (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5.	Se presentaron dificultades para acceso al sitio de la actividad productiva, generando efectos negativos en su desarrollo (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6.	La pandemia por COVID-19 tuvo efectos negativos en el desarrollo de la actividad productiva (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

SECCIÓN VIII. COMPONENTE - MBA AGRO				
👉 Encuestador: Esta sección aplica para todos los encuestados con clasificación 6 en P_110).				
801.	¿La organización que representa en el MBA, cumple funciones de comercialización de sus asociados?		Sí 1 ☐ No 2 ☐	
	Producto	802. ¿Qué producto comercializa?	803. En el último año (2021), ¿cuál ha sido el volumen de ventas de _____ de la asociación?	
	Miel	2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____, ____Kg	
	Pescado	2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____, ____Kg	
804.	En el último año (2021) ¿cuál ha sido el valor en pesos de los ingresos correspondientes a las ventas de la asociación?		\$ _____ ._____ ._____	
805.	Con respecto al año 2020, el volumen de ventas de la asociación para el 2021:		Creció ☐ Disminuyó ☐ Se mantuvo igual ☐	
806.	Con respecto al año 2020, los ingresos por ventas de la asociación para el 2021:		Creció ☐ Disminuyó ☐ Se mantuvo igual ☐	
807.	Hablando del último año (2021), de los siguientes tipos de clientes, ¿cuáles tuvo la asociación y qué porcentaje representó cada uno del total de sus ventas?	1. Tipo de clientes		2. % de ventas
a. Consumidores finales locales (ventas directas)		2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____ %	
b. Negocios minoristas locales o regionales		2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____ %	
c. Empresa regional (del Bajo Cauca) comercializadora mayorista o agroindustrial (transformadora)		2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____ %	
d. Otras asociaciones de productores de la región		2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____ %	
e. Empresas comercializadoras mayoristas de fuera del Bajo Cauca		2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____ %	
f. Empresas agroindustriales de fuera del Bajo Cauca (transformadoras)		2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____ %	
g. Intermediarios informales		2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____ %	
	h. Otros: Cuál _____	2 ☐ No↓ 1 ☐ Sí→	_____ %	
808.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con el conocimiento de la cadena de valor apícola/ piscícola ?			

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Con el MBA Agro hemos identificado con mayor claridad la cadena o cadenas de valor en las que participa nuestra asociación apícola/piscícola, identificando los actores que las componen y el papel que tiene cada uno.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Hemos reconocido cómo está ubicada nuestra asociación en las cadenas de valor en las que participa y qué papel estamos desempeñando.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Con el apoyo del MBA Agro hemos definido cuál es el rol que queremos desempeñar en la cadena de valor, en dónde empezar, en dónde terminar y con qué actores debemos relacionarnos directamente.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	👉 Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 4 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con el conocimiento de la cadena de valor apícola/piscícola?					
	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con la visión estratégica de futuro que han trabajado para la asociación en el MBA Agro?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
809.	1. Gracias al MBA Agro de la Alianza Avancemos Bajo Cauca identificamos las fortalezas y debilidades de nuestra asociación para afrontar los retos y proyectos de corto, mediano y largo plazo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Definimos una visión de futuro que queremos para nuestra asociación en relación con el agronegocio apícola/piscícola.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Planteamos estrategias específicas para nuestra asociación que son útiles para alcanzar nuestros objetivos de corto y largo plazo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Hemos empezado a implementar estas estrategias en nuestra asociación involucrando a los demás directivos y asociados.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	👉 Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 5 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con la visión estratégica de futuro que han trabajado para la asociación en el MBA Agro?					
810.	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con el trabajo que ha hecho con el fin de mejorar la asociatividad al interior de la organización ?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1. Promover una mejor comunicación entre los asociados y las directivas de la asociación, definiendo o mejorando canales y medios de comunicación.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Definir mecanismos para que las directivas conozcan mejor las necesidades y los problemas de sus asociados.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Promover más espacios de participación con los asociados en los que se planteen las principales problemáticas y se busquen soluciones.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Hemos aumentado la exigencia sobre la participación y aportes acordados de los asociados, condicionando la pertenencia y los beneficios a aquellos que cumplan con sus compromisos.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 5 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con el trabajo que ha hecho con el fin de mejorar la asociatividad al interior de la organización?					

811.	A continuación, voy a leerle una lista de habilidades gerenciales. Por favor indíqueme en cuáles de ellas ha tenido aprendizajes con el MBA Agro y en cuáles ha puesto en práctica estos aprendizajes: Para dimensionar los cambios en sus habilidades gerenciales, le voy a pedir que utilice una escala de 1 a 5, en donde 1 significa que "no he puesto nada en práctica" y 5, que "ha puesto en práctica todo lo aprendido"									
	1. ¿He tenido aprendizajes en ____?					2. ¿Ha puesto en práctica _____?				
	Aprendizajes					No he puesto nada en práctica	He puesto en práctica unas pocas cosas	Parcialmente he puesto en práctica los aprendizajes	He puesto en práctica la mayoría de lo aprendido	He puesto en práctica todo lo aprendido
	a. Liderazgo: capacidad de motivar con mis acciones, palabras y gestiones a los miembros de la asociación hacia objetivos comunes.	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐		
	b. Pensamiento estratégico: capacidad de entender los problemas de la asociación y sus causas para identificar o definir vías de solución innovadoras y efectivas.	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐		
	c. Habilidades de negociación: capacidad para desarrollar acuerdos equilibrados hacia el interior de la asociación con los asociados y directivos y hacia el exterior con clientes, proveedores y aliados.	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐		
d. Comunicación asertiva: capacidad de transmitir mis mensajes a los asociados, directivos, clientes, proveedores y aliados de manera clara, directa y	2 ☐ No↓	1 ☐ Sí→	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐			

	respetuosa, sin importar que sean mensajes positivos o negativos para ellos.							
	e. Capacidad de toma de decisiones: manera de analizar las situaciones que requieren de una resolución basado en la información que tenga disponible para definir oportunamente la opción que considere más viable y asumir esa responsabilidad	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	f. Trabajo en equipo: capacidad para trabajar colectivamente con los demás miembros de la asociación, distribuyendo responsabilidades según capacidades, cumpliendo mis compromisos y haciendo seguimiento al cumplimiento de los otros.	2 ☐ No ↓	1 ☐ Sí →	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
812.	¿Durante el desarrollo del MBA realizaron algún ejercicio de diagnóstico para evaluar la situación o capacidades de la asociación que representa?			Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 814				
813.	A continuación, voy a leerle una serie de atributos de su asociación que pudieron haber sido evaluados en el diagnóstico. Le voy a ir leyendo cada uno y usted me irá indicando cómo resultó evaluada:							
		1 ¿Cómo resultó evaluada la ____?				2. ¿Dentro de la asociación han definido estrategias que sirvan para fortalecer este aspecto como plan de fortalecimiento organizacional?		
		¿Se evaluó este atributo?	Se identificó como debilidad	No se identificó como debilidad, pero tampoco como fortaleza.	Se identificó como fortaleza			
	a. Participación, gobernanza y recurso humano: nivel de participación de los asociados, representatividad de las directivas y tipo de vinculación que tienen.	No 2 ☐ ↓ Sí 1 ☐ →	1 ☐ →	2 ☐ →	3 ☐ ↓	Sí 1 ☐ No 2 ☐		
	b. Capacidad económica y financiera: recursos físicos y financieros con los que cuenta la asociación para el desarrollo de sus actividades.	No 2 ☐ ↓ Sí 1 ☐ →	1 ☐ →	2 ☐ →	3 ☐ ↓	Sí 1 ☐ No 2 ☐		
	c. Capacidad gerencial, administrativa y de gestión: preparación de las directivas, líderes y gerente para dirigir la asociación, administrar sus recursos y gestionar su crecimiento.	No 2 ☐ ↓ Sí 1 ☐ →	1 ☐ →	2 ☐ →	3 ☐ ↓	Sí 1 ☐ No 2 ☐		
d. Capacidad de prestar servicios a los asociados:	No 2 ☐ ↓ Sí 1 ☐ →	1 ☐ →	2 ☐ →	3 ☐ ↓	Sí 1 ☐ No 2 ☐			

	servicios que la asociación ofrece a sus asociados en asuntos productivos, financieros, comerciales, de proyectos o de capacitación.					
	e. Capacidad de liderazgo y comunicación: reconocimiento que tienen los asociados de sus líderes y mecanismos que tienen para relacionarse y transmitir la información dentro de la organización.	No 2 ☐ ↓ Sí 1 ☐ →	1 ☐ →	2 ☐ →	3 ☐ ↓	Sí 1 ☐ No 2 ☐
	f. Plan estratégico y evaluación: capacidad para el cumplimiento de objetivos a través de la planeación, seguimiento y evaluación de resultados.	No 2 ☐ ↓ Sí 1 ☐ →	1 ☐ →	2 ☐ →	3 ☐ ↓	Sí 1 ☐ No 2 ☐
814.	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con el Plan de Transformación Empresarial PTE de la asociación? 🗣️ Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3: ¿Cuál o cuáles son las razones de su respuesta o qué le hace falta para calificar con 5?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1 Gracias a la Alianza Avancemos Bajo Cauca hemos identificado oportunidades de crecimiento comercial para la asociación y los cuellos de botella que nos lo dificultan.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Con la alianza Avancemos Bajo Cauca hemos elaborado un Plan de Transformación Empresarial, definiendo metas, acciones y estrategias para superar los cuellos de botella identificados	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Con el acompañamiento de la alianza Avancemos Bajo Cauca hemos empezado a implementar el Plan de Transformación Empresarial de la asociación.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Para la implementación del Plan de Transformación Empresarial hemos definido actividades, tareas y responsables para hacer seguimiento a su avance.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	🗣️ Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 5 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con el Plan de Transformación Empresarial PTE de la asociación?					
815.	Con respecto a las actividades de planeación que han aprendido y desarrollado con la Alianza Avancemos Bajo Cauca como el Plan de Transformación Empresarial, ¿qué piensa que va a pasar con su asociación cuando termine el trabajo de la Alianza en el territorio?	No creo que vayamos a seguir haciendo planeación, es una pérdida de tiempo.				1 ☐
		Aunque la planeación es interesante nosotros no la necesitamos, somos una asociación pequeña				2 ☐
		Quiero que sigamos haciendo planeación, pero necesitamos que nos sigan asesorando para poder hacerlo.				3 ☐
		Vamos a seguir haciendo actividades de planeación, la necesitamos y creo que estaremos listos para hacerlo nosotros solos.				4 ☐
		Otra, ¿cuál? _____				5 ☐
817.	Ahora le voy a leer una lista de posibles obstáculos que	1. Los cambios periódicos en las directivas que impiden que se completen los aprendizajes			Aplica 1 ☐	No aplica 1 ☐

podría enfrentar su asociación para lograr mayor consolidación. Le voy a pedir que por favor me confirme cuáles aplican o no para su asociación.	2. Las ayudas recibidas no son lo que verdaderamente requiere la asociación	Aplica ☐	No aplica ☐
	3. Falta más apoyo y ayudas para las asociaciones	Aplica ☐	No aplica ☐
	4. Presencia de muchos actores de cooperación y fomento en el territorio de manera desorganizada	Aplica ☐	No aplica ☐
	5. Imposibilidad de generar recursos propios suficientes para poder funcionar	Aplica ☐	No aplica ☐
	6. Dificultades de acceso a fuentes de financiación asociativa	Aplica ☐	No aplica ☐
	8. Problemas de movilidad y acceso en el territorio por mal estado o inexistencia de vías	Aplica ☐	No aplica ☐
	9. Dificultades para la formalización de la producción o la comercialización.	Aplica ☐	No aplica ☐

SECCIÓN IX. COMPONENTE - NO AGRO – URBANO <i>ESTRATEGIA EMPRESARIAL & MODELO DE NEGOCIOS</i>						
Encuestador: Esta sección aplica para todos los encuestados con clasificación 4 en P_110).						
900.1	Actualmente ¿tiene actividades No Agro de la Alianza Avancemos Bajo Cauca?	Sí ☐	→ 901	No ☐		
900.2	¿Hace cuánto dejó de desarrollar la actividad?	Años Meses				
900.3	¿Cuál fue la razón?					
901.	¿Por favor indíqueme en que actividades No Agro de la Alianza Avancemos Bajo Cauca participó usted?	a. Diagnóstico individual	☐			
		b. Asesoría individual	☐			
		c. Talleres y cursos	☐			
902.	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente insatisfecho” y “5” que está “Totalmente satisfecho”, ¿qué tan satisfecho está con las siguientes frases relacionadas con las actividades No Agro (actividades urbanas) de la Alianza Avancemos Bajo Cauca?					
		Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	1. Diagnóstico individual	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Asesoría individual	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Talleres y cursos	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 4 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con las actividades No Agro (actividades urbanas)?					
903.	Quisiera entender qué enseñanzas ha generado la alianza “Avancemos Bajo Cauca” que sean un aporte significativo para su negocio. Para que me dé su respuesta, le voy a ir leyendo algunas áreas en las que la Alianza “Avancemos Bajo Cauca” pudo haber tenido enseñanzas que aporten significativamente al negocio. Le pido que por favor me vaya diciendo en cada caso si hubo o no un aporte relevante de la Alianza y qué tipo de aporte fue.					
	Área/frente	¿Qué aportes recibió para esta área/frente_____?				
	a. Financiera					
	b. Administrativa					
	c. Comercial y mercadeo					
	d. Gerencial					

	e. Negociación					
	f. Imagen corporativa					
	g. Otro, ¿Cuál?					
904.	¿Considera que el modelo de acompañamiento de la Alianza Avancemos Bajo Cauca lo ha ayudado a implementar mejor su negocio?	Sí ☐ No ☐				
905.	¿Su empresa tenía un modelo de negocio definido antes de que llegara la Alianza Avancemos Bajo Cauca?	Sí ☐ No ☐ → 907				
906.	¿La Alianza Avancemos Bajo Cauca ha generado algún tipo de aporte para que usted pueda mejorar ese modelo de negocio que tenía definido?	Sí ☐ →	¿Cuál(es)? _____			
		No ☐				
907.	¿Hoy en día, tiene un modelo de negocios definido?	Sí ☐ No ☐ → 909				
908.	La Alianza Avancemos Bajo Cauca, ¿ha generado algún tipo de aporte para que usted pueda estructurar y hacer seguimiento a ese modelo de negocios para su empresa?	Sí ☐ →	¿Cuál(es)? _____			
		No ☐				
909.	Pensando en los servicios brindados por la Alianza Avancemos Bajo Cauca, responda sí o no a las siguientes afirmaciones:	1. Participé en cierre de negocios	Sí ☐	No ☐		
		2. Participé en ruedas de negocios	Sí ☐	No ☐		
		3. Tuve acercamiento o contacto con otros empresarios	Sí ☐	No ☐		
910.	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con la “Adopción de políticas y prácticas” propuestas a través de la Alianza Avancemos Bajo Cauca?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. La alianza Avancemos Bajo Cauca me ha proporcionado las herramientas en términos de capacitación y ejercicios prácticos para mejorar las prácticas empresariales que venía implementando en mi negocio.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Gracias a la Alianza Avancemos Bajo Cauca reconocí mis fortalezas y debilidades como emprendedor	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Con la Alianza Avancemos Bajo Cauca aprendí cómo planear hacia futuro las actividades de mi negocio según mis capacidades y posibilidades	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha dado las herramientas para construir la estrategia de sostenibilidad de mi negocio a corto, mediano y largo plazo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. Considero que la Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha ayudado con herramientas que me han permitido tener una visión estratégica de mi negocio.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	6. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha proporcionado herramientas para construir o robustecer la estrategia financiera de mi negocio	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	7. Actualmente tengo un modelo por escrito de lo que tengo proyectado para mis actividades empresariales para un periodo de un año por lo menos.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	8. Las actividades que realizo diariamente en relación con mi negocio, están alineadas con el modelo de negocio que he definido para mi producción.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	9. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha brindado herramientas para la definición o redefinición de mi estrategia en términos de los mercados y grupos de clientes a quienes estoy dirigido con mis productos y servicios.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	10. Gracias a la Alianza Avancemos Bajo Cauca he tenido acceso a entrenamientos y herramientas en general que me han ayudado a desarrollar y mejorar mis habilidades comerciales y de negociación .	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	11. A través de la Alianza "Avancemos Bajo Cauca" he logrado hacer nuevos clientes de alta relevancia para mi negocio.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	🗣️ Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 12. ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con la "Adopción de políticas y prácticas" propuestas?					
911.	¿Su empresa se encontraba formalizada (constituida ante Cámara y Comercio) antes de que llegara la Alianza Avancemos Bajo Cauca?	Sí 1 ☐ ➔ 914 No 2 ☐				
912.	¿La alianza Avancemos Bajo Cauca ha generado algún tipo de aportes para que su empresa se formalizara (constituyera ante Cámara y Comercio)?	Sí 1 ☐ No 2 ☐				
913.	En la actualidad ¿su empresa se encuentra formalizada (constituida ante Cámara y Comercio)?	Sí 1 ☐ No 2 ☐				
914.	¿Cuál fue el valor (en pesos) de los activos totales de la empresa a 31 de diciembre de 2021 (en caso de que cuenten con contabilidad precisa)?	Menos de \$500.000 1 ☐ Entre \$500.001 y \$3.000.000 2 ☐ Entre \$3.000.001 y \$5.000.000 3 ☐ Entre \$5.000.001 y \$10.000.000 4 ☐ Entre \$10.000.001 y \$20.000.000 5 ☐ Entre \$20.000.001 y \$50.000.000 6 ☐ Entre \$50.000.001 y \$100.000.000 7 ☐ Más de \$100.000.000 8 ☐ No informa 9 ☐				
915.	¿Cuál fue el valor de los activos fijos tangibles (edificaciones, maquinaria, equipo) de la empresa en Colombia a 31 de diciembre de 2021?	Menos de \$500.000 1 ☐ Entre \$500.001 y \$3.000.000 2 ☐ Entre \$3.000.001 y \$5.000.000 3 ☐ Entre \$5.000.001 y \$10.000.000 4 ☐ Entre \$10.000.001 y \$20.000.000 5 ☐ Entre \$20.000.001 y \$50.000.000 6 ☐ Entre \$50.000.001 y \$100.000.000 7 ☐ Más de \$100.000.000 8 ☐ No informa 9 ☐				
916.	¿Cuál fue el valor total de las ventas de la empresa para el año 2021?	Menos de \$500.000 1 ☐ Entre \$500.001 y \$3.000.000 2 ☐ Entre \$3.000.001 y \$5.000.000 3 ☐ Entre \$5.000.001 y \$10.000.000 4 ☐ Entre \$10.000.001 y \$20.000.000 5 ☐ Entre \$20.000.001 y \$50.000.000 6 ☐ Entre \$50.000.001 y \$100.000.000 7 ☐ Más de \$100.000.000 8 ☐ No informa 9 ☐				

917.	¿Cuál fue el valor total de los costos por remuneraciones laborales (nómina, honorarios) de la empresa en Colombia para el año 2021?	Menos de \$500.000 ☐ Entre \$500.001 y \$3.000.000 ☐ Entre \$3.000.001 y \$5.000.000 ☐ Entre \$5.000.001 y \$10.000.000 ☐ Entre \$10.000.001 y \$20.000.000 ☐ Entre \$20.000.001 y \$50.000.000 ☐ Entre \$50.000.001 y \$100.000.000 ☐ Más de \$100.000.000 ☐ No informa ☐												
918.	Sin incluir las remuneraciones laborales (nómina u honorarios), ¿cuál fue el valor total de los demás costos operacionales de la empresa en Colombia para el año 2021?	Menos de \$500.000 ☐ Entre \$500.001 y \$3.000.000 ☐ Entre \$3.000.001 y \$5.000.000 ☐ Entre \$5.000.001 y \$10.000.000 ☐ Entre \$10.000.001 y \$20.000.000 ☐ Entre \$20.000.001 y \$50.000.000 ☐ Entre \$50.000.001 y \$100.000.000 ☐ Más de \$100.000.000 ☐ No informa ☐												
919.	¿Cuántas personas en promedio laboraron en la empresa durante el 2021?	1. Hombres 2. Mujeres 3. Total												
920.	¿Su empresa realizaba el pago a seguridad social de sus empleados antes de que llegara la Alianza Avancemos Bajo Cauca?	Sí ☐ → 922 No ☐												
921.	¿La Alianza Avancemos Bajo Cauca ha hecho algún tipo de énfasis sobre la necesidad de que su empresa realice el pago a seguridad social de sus empleados?	Sí ☐ No ☐												
922.	En la actualidad ¿su empresa realiza el pago a seguridad social de sus empleados?	Sí ☐ No ☐												
923.	En el último año (2021) ¿qué porcentaje de empleados contaron con el pago de la seguridad social (salud, pensiones y ARL)?	Ninguno (0%) ☐ Entre 1% y 25% ☐ Entre un 26% y 50% ☐ Entre un 51% y 75% ☐ Entre 76% y 100% ☐												
924.	¿Qué porcentaje de crecimiento esperaba que tuvieran las ventas de su negocio en el 2022 a partir de todo el ejercicio de acompañamiento que ha venido teniendo a través de la alianza Avancemos Bajo Cauca?	Entre 0% y 10% ☐ Entre un 11% y 29% ☐ Entre un 30% y 49% ☐ 50% o más ☐ Se esperan pérdidas económicas ☐												
925.	🗨️ Encuestador: Si en P_900.1 es igual a 2, pase a P_926. En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con las condiciones actuales de su negocio y el mejoramiento en los niveles de ventas, ingresos y acceso a mercados que ha percibido a partir de las implementaciones a través la Alianza Avancemos Bajo Cauca? <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totalmente en desacuerdo</th> <th>En desacuerdo</th> <th>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</th> <th>De acuerdo</th> <th>Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha proporcionado herramientas que me han ayudado para incrementar los niveles de venta e ingreso general de mi negocio y hogar.</td> <td>1 ☐</td> <td>2 ☐</td> <td>3 ☐</td> <td>4 ☐</td> <td>5 ☐</td> </tr> </tbody> </table>			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	1. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha proporcionado herramientas que me han ayudado para incrementar los niveles de venta e ingreso general de mi negocio y hogar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo									
1. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha proporcionado herramientas que me han ayudado para incrementar los niveles de venta e ingreso general de mi negocio y hogar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐									

	2. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha ayudado en la implementación de técnicas de planificación estratégica, comercial y financiera para mi negocio.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Con lo que he aprendido con la Alianza Avancemos Bajo Cauca y estoy aplicando en el manejo de mi negocio, estoy seguro de que voy a tener más y mejores ventas en el futuro.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Considero que con las mejoras en la relación con los clientes en el futuro vamos a tener un mejoramiento significativo de los ingresos de mi hogar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. Conozco con claridad cuáles son los requerimientos de calidad de mi producto o servicio que tienen los diferentes mercados y/o clientes identificados para que acepten comprarlo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	6. He identificado cuáles son las principales debilidades que tiene mi producto y/o servicio para poder expandirme.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	🗣️ Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 7 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con relacionadas con las condiciones actuales de su negocio y el mejoramiento en los niveles de ventas, ingresos y acceso a mercados?					
926.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza, usted considera que su nivel de ventas :	Incrementó				1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual				2 ☐
		Disminuyó.				3 ☐
927.	¿Por qué razón o razones usted considera que su nivel de ventas (respuesta P_926)? 🗣️ Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 926					
928.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza, usted considera que su nivel de ingreso : 🗣️ Encuestador: El ingreso/utilidad se define como la diferencia de ventas - costos):	Incrementó				1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual				2 ☐
		Disminuyó				3 ☐
929.	¿Por qué razón o razones usted considera que su nivel de ingreso (respuesta P_928)? 🗣️ Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 928					
930.	Desde que comenzó a beneficiarse de la Alianza, usted considera que el acceso a mercados :	Incrementó				1 ☐
		Se mantuvo relativamente igual				2 ☐
		Disminuyó				3 ☐
931.	¿Por qué razón o razones usted considera que el acceso a mercados (respuesta P_930)? 🗣️ Encuestador: Aplica para cualquier respuesta en 930					
932.	¿Cuáles son los principales problemas que tiene actualmente para poder mejorar las ventas de su producto o la prestación de su servicio?	a. La calidad del producto / servicio no es la adecuada para las características que le pide el mercado y los clientes				☐
		b. No podemos tenemos el inventario suficiente de producto / o alcance del servicio para cumplir las necesidades del mercado y de los clientes				☐

		c. No tenemos los permisos o licencias que se requieren para vender el producto / servicio en el mercado que queremos	☐			
		1. No sé cuáles problemas tenemos para vender mejor	1 ☐			
		e. Otros, ¿Cuáles?	☐			
933.	En una escala de 1 a 5, en donde “1” significa que está “Totalmente en desacuerdo” y “5” que está “Totalmente de acuerdo”, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con factores que pudieron haber afectado el desarrollo de su actividad productiva en ventas, ingreso o acceso a mercados en el último año (2021)?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	3. La falta de presencia estatal tuvo efectos negativos en el desarrollo de mi empresa (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Se presentaron eventos climáticos inesperados con efectos negativos en el desarrollo de mi empresa (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. Se presentaron dificultades para acceso al sitio de la empresa, generando efectos negativos en su desarrollo (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	6. La pandemia por COVID-19 tuvo efectos negativos en el desarrollo de la actividad de mi empresa (ventas, ingreso o acceso a mercados)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
935.	¿Tiene expectativas de expandir su negocio (crecimiento del actual/ abrir más locales/ abrir otros canales de venta) en los próximos meses o en el próximo año?		Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 938			
936.	¿La alianza Avancemos Bajo Cauca le ha proporcionado algún tipo de apoyo para este proceso de expansión de su negocio?		Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 938			
937.	¿Qué tipo de apoyo le ha proporcionado la alianza?					
938.	¿Su empresa cuenta con sucursales?		Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 941			
939.	¿Con cuántas sucursales cuenta su negocio a la fecha?					
940.	¿Con cuántas sucursales inició?					
941.	¿Planea expandirse con nuevas sucursales en los próximos meses o en el próximo año?		Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 943			
942.	Considera usted que la Alianza “Avancemos Bajo Cauca” a través de las herramientas y apoyos que le ha brindado como beneficiario:	Ha influenciado totalmente sus decisiones de expansión en términos de clientes para su negocio	1 ☐			
		Ha influenciado medianamente sus decisiones de expansión en términos de clientes para su negocio	2 ☐			
		No ha influenciado para nada sus decisiones de expansión en términos de clientes para su negocio.	3 ☐			
943.	¿Durante la pandemia la Alianza “Avancemos Bajo Cauca” utilizó y desarrollo metodologías y talleres mediante canales virtuales?		Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 1001			
944.	¿Las metodologías y talleres fueron de utilidad para su empresa?		Sí 1 ☐ No 2 ☐			
945.	¿Cuáles fueron las principales limitaciones de las metodologías y talleres?	a. Falta de conectividad	☐			
		b. No claridad de los contenidos	☐			
		c. Falta de seguimiento	☐			
		d. No me parece útil	☐			
		e. Otra, ¿Cuál?	☐			
		Ninguna	1 ☐			

SECCIÓN X. EMPLEABILIDAD						
Encuestador: Esta sección aplica para todos los encuestados con clasificación 5 en P_110).						
1001.	¿En qué actividades de empleabilidad de la Alianza Avancemos Bajo Cauca participó?	a. Registro y/o mentorías	Sí 1 ☐	No 2 ☐		
		b. Certificaciones en habilidades para el empleo	Sí 1 ☐	No 2 ☐		
		c. Empleo efectivo	Sí 1 ☐	No 2 ☐		
		d. Cursos de capacitación para el empleo	Sí 1 ☐	No 2 ☐		
		e. Procesos de selección a través de COMFAMA	Sí 1 ☐	No 2 ☐		
		f. Asignación de becas	Sí 1 ☐	No 2 ☐		
		g. Otra, ¿cuál?	Sí 1 ☐	No 2 ☐		
1002.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente insatisfecho" y "5" que está "Totalmente satisfecho", ¿qué tan satisfecho está con las siguientes actividades de empleabilidad de la Alianza Avancemos Bajo Cauca?					
		Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	1. Registro y/o mentorías y su respectivo acompañamiento	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Relacionamiento con su mentor.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Certificaciones en habilidades para el empleo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Cursos de desarrollo de habilidades para el empleo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. Procesos de selección a través de COMFAMA.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	6. Oportunidades para conectar con empresas.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	7. Asignación de BECAS.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	8. Acompañamiento psicosocial.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
1003.	Encuestador: Si la calificación es 1, 2 o 3 en alguna de las frases, pregunte: 9 ¿Qué le hace falta a la Alianza Avancemos Bajo Cauca para calificar con 5 las frases relacionadas con las actividades de empleabilidad?					
	Encuestador: Solo aplica para quienes respondieron Sí en la opción f de la pregunta 1001 ¿Cuál fue el medio y/o mecanismo por el cual se enteró del programa de becas?					
1004.	¿En qué actividad ocupó la mayor parte del tiempo la semana pasada?	Trabajando	1 ☐ → 1008			
		Buscando trabajo	2 ☐			
		Estudiando	3 ☐ → 1008			
		Oficios del hogar	4 ☐ → 1008			
		Otra actividad, ¿Cuál?	5 ☐ → 1008			
1005.	Durante las últimas 4 semanas ¿hizo alguna diligencia para conseguir un trabajo?		Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 1007			
1006.	¿Qué hizo en las últimas 4 semanas para conseguir un trabajo? Encuestador: Para cualquier opción de respuesta, pase a pregunta 1008	Pidió ayuda a familiares, amigos, colegas	a. ☐			
		Visitó, llevó o envió hojas de vida a empresas o empleadores	b. ☐			
		Visitó, llevó o envió hojas de vida a bolsas de empleo o intermediarios	c. ☐			
		Puso o consultó avisos clasificados	d. ☐			
		Se presentó a convocatorias	e. ☐			

		Hizo preparativos para iniciar un negocio	f.	☐	
		Otro, ¿Cuál?	g.	☐	
1007.	¿Por qué motivo principal usted no adelantó ninguna actividad enfocada en su objetivo de buscar un trabajo en las últimas 4 semanas?	Ya encontró trabajo	1	☐	
		No hay trabajo disponible en la ciudad o región / No encuentra trabajo en su oficio o profesión	2	☐	
		Está esperando que lo llamen o esperando temporada alta	3	☐	
		No sabe cómo buscarlo	4	☐	
		Está cansado de buscar	5	☐	
		Carece de la experiencia necesaria	6	☐	
		No tiene recursos para instalar un negocio	7	☐	
		Los empleadores lo consideran muy joven o muy viejo	8	☐	
		Usted se considera muy joven o muy viejo	9	☐	
		Responsabilidades familiares	10	☐	
		Problemas de salud	11	☐	
		Está estudiando	12	☐	
				Otro, ¿Cuál?	13
1008.	En el último año (2021) ¿ha participado en el programa de prácticas empresariales de la Alianza Avancemos Bajo Cauca?		Sí ☐ No ☐		
1009.	En el último año (2021) ¿ha recibido educación técnica por parte de COMFAMA?		Sí ☐ No ☐		
1010.	En el último año (2021) ¿ha recibido apoyo por parte de COMFAMA para mejorar su empleabilidad?		Sí ☐ No ☐		
1011.	Antes de ser beneficiario de la Alianza Avancemos Bajo Cauca, ¿usted tenía un trabajo?		Sí ☐ No ☐ → 1014		
1012.	¿Cuál fue el último trabajo que tuvo, antes de convertirse en beneficiario de la Alianza Avancemos Bajo Cauca desde el frente de empleabilidad?				
	1. Cargo ocupado	2. Lugar en que trabajó	3. Tiempo laborado	4. Tipo de contrato	5. Plazo del contrato
		a. Empresa:	_ _ _ _ meses	Formal (escrito) ☐	Indefinido ☐
	b. Ciudad:	Informal (verbal) ☐		Definido ☐	
				Prestación de servicios ☐	
1013.	¿Cuáles son las razones por las cuales dejó su anterior empleo?				
1014.	¿Actualmente tiene trabajo?		Sí ☐ No ☐ → 1015.1		
1015.	¿Este empleo lo consiguió gracias a las actividades de empleabilidad de la Alianza Avancemos Bajo Cauca?		Sí ☐ → 1016 No ☐		
1015.1	Gracias a las actividades de empleabilidad de la Alianza Avancemos Bajo Cauca, ¿en algún momento ha conseguido empleo?		Sí ☐ No ☐ → 1016		
1015.2	¿Cuánto tiempo duró en ese empleo?		_ _ _ _ meses		
1015.3	¿Cuáles son las razones por las cuales no continuó con ese empleo?		a. Terminación de contrato		☐
			b. Retiro/renuncia voluntaria		☐
			c. Búsqueda de otras oportunidades laborales		☐
			d. Bajas condiciones laborales		☐
			e. Baja remuneración salarial		☐

	f. Otro ¿cuál?				☐	
1016.	Encuestador: Si en preg. 1014 respondió SÍ aplica preg. 1016 y 1017 ¿Cuánto tiempo duró consiguiendo su empleo actual?				meses	
1017.	Podría indicarme por favor el cargo ocupado, tipo de contrato, el lugar en el que trabaja actualmente (empresa y ciudad) y el tiempo que lleva en su actual cargo.					
	Encuestador: Para cualquier opción de respuesta, pase a pregunta 1019					
	1. Cargo ocupado	2. Lugar en que trabajó	3. Tiempo laborado a la fecha	4. Tipo de contrato	5. Plazo del contrato	
		a. Empresa:	meses	Formal (escrito) 1 ☐ Informal (verbal) 2 ☐	Indefinido 1 ☐ Definido 2 ☐ Prestación de servicios 3 ☐	
		b. Ciudad:				
1018.	¿Por qué razón o razones cree usted que no ha conseguido un empleo?		a. Falta de estudios/preparación		☐	
			b. Falta de experiencia		☐	
			c. No hay convocatorias/ofertas laborales		☐	
			d. Las ofertas laborales no son atractivas		☐	
			e. Piden muchos requisitos para obtener el empleo		☐	
			f. Otro ¿cuál?		☐	
1019.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente insatisfecho" y "5" que está "Totalmente satisfecho", ¿qué tan satisfecho está con los siguientes beneficios generales y líneas de apoyo de la Alianza "Avancemos Bajo Cauca" en el frente de empleabilidad?					
	Encuestador: Si la calificación es menor a 4 pregunte: ¿Cuál o cuáles son las razones de su respuesta o qué le hace falta para calificar con 5?					
		Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
		1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	1. Diagnóstico personalizado de la situación laboral	a. No ha recibido ese beneficio				☐
		b. Falta de acompañamiento				☐
		c. Falta de oportunidad				☐
		d. Falta de capacitación				☐
		e. Otro ¿Cuál?				☐
	2. Acompañamiento psicosocial.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐				
		a. No ha recibido ese beneficio				☐
		b. Falta de acompañamiento				☐
		c. Falta de oportunidad				☐
		d. Falta de capacitación				☐
	3. Identificación de competencias y capacidades.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐				
		a. No ha recibido ese beneficio				☐
		b. Falta de acompañamiento				☐
		c. Falta de oportunidad				☐
		d. Falta de capacitación				☐
	4. Autoconcepto y proyecto de vida.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐				
		a. No ha recibido ese beneficio				☐
		b. Falta de acompañamiento				☐
		c. Falta de oportunidad				☐
		d. Falta de capacitación				☐
	e. Otro ¿Cuál?				☐	

En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con los beneficios generales y líneas de apoyo de la alianza Avancemos Bajo Cauca en el frente de empleabilidad? Encuestador: Si la calificación es menor a 4 pregunte: ¿Cuál o cuáles son las razones de su respuesta o qué le hace falta para calificar con 5?							
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1020.	1. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me proporcionó herramientas en términos de acompañamiento y orientación para lograr la consecución efectiva de una oportunidad laboral.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
		a. No ha logrado conseguir trabajo con ayuda de ABC					☐
		b. No le proporcionaron acompañamiento y/o orientación					☐
	2. El proceso de la línea de mentoría de la Alianza Avancemos Bajo Cauca fue pertinente para lograr mi objetivo de encontrar un empleo.	c. Otro ¿Cuál? _____					☐
		1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
		a. No ha logrado conseguir trabajo con ayuda de ABC					☐
	3. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me proporcionó herramientas en términos de capacitación y entrenamiento que me ayudaron en el proceso para lograr un enganche laboral efectivo.	b. No recibió mentoría					☐
		c. Otro ¿Cuál? _____					☐
		1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
	a. No ha logrado conseguir trabajo con ayuda de ABC					☐	
	b. No recibió capacitación y/o entrenamiento					☐	
	c. Otro ¿Cuál? _____					☐	
1021.	¿Qué tan preparado se siente para atender un proceso de selección en una mediana o gran empresa?	Muy preparado				1 ☐	
		Algo preparado				2 ☐	
		Poco preparado				3 ☐	
1022.	En los próximos 5 años ¿qué tan probable considera usted que tendrá un negocio/empresa propia?	Muy probable				1 ☐	
		Algo probable				2 ☐	
		Poco probable				3 ☐	
		No me interesa				4 ☐	
1024.	¿Durante la pandemia la Alianza "Avancemos Bajo Cauca" utilizó y desarrollo metodologías y talleres mediante canales virtuales?	Sí 1 ☐ No 2 ☐ → 1027					
1025.	¿Los cursos y talleres sobre habilidades para el desarrollo del empleo fueron pertinentes para su proceso de empleabilidad?	Sí 1 ☐ No 2 ☐					
1026.	¿Cuáles fueron las principales limitaciones de las metodologías y talleres?	a. Falta de conectividad				☐	
		b. No claridad de los contenidos				☐	
		c. Falta de seguimiento				☐	
		d. No me parece útil				☐	
		e. Otra, ¿Cuál?				☐	
1027.	¿Recibió acompañamiento para el desarrollo empresarial y para el autoempleo?	Sí 1 ☐ No 2 ☐					
1028.	¿COMFAMA le facilitó encontrar y desarrollar prácticas laborales?	Sí 1 ☐ No 2 ☐ → XII NA 3 ☐ → XII					
1029.	¿Cuáles fueron las principales ventajas en desarrollar prácticas laborales?						
1030.	¿Cuáles fueron las principales desventajas en desarrollar prácticas laborales?						
1031.	¿Se siente acompañado en los espacios de práctica por COMFAMA?	Sí 1 ☐ → 1201 No 2 ☐					
1032.	¿Qué se necesitaría por parte de COMFAMA para mejorar este acompañamiento?						

SECCIÓN XII. MÓDULO DE MENTALIDAD, ASOCIATIVIDAD, SOSTENIBILIDAD						
👉 Encuestador: Esta sección aplica para todos los encuestados con clasificación 1 a 6 en P_110).						
RESILIENCIA						
1201.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con los comportamientos, actitudes en su vida diaria y el impacto general de la Alianza Avancemos Bajo Cauca en su vida?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Tiendo a recuperarme fácilmente después de pasar por momentos y situaciones difíciles en mi negocio o empleo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Me cuesta trabajo superar eventos estresantes relacionados con mi negocio o empleo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. No me toma mucho tiempo recuperarme de un evento estresante relacionado con mi negocio o empleo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Es difícil para mí recuperarme cuando sucede algo malo con mi negocio o empleo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. En general, en mi negocio o empleo, suelo atravesar por momentos difíciles sin problemas.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
1202.	6. Tiendo a tomar mucho tiempo para superar los contratiempos y momentos difíciles en mi vida y en mi negocio o empleo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	VISIÓN DE LARGO PLAZO:					
	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con los comportamientos, actitudes en su vida diaria y el impacto general de la Alianza Avancemos Bajo Cauca en su vida?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1. Me considero un emprendedor / agro emprendedor / trabajador al que le gusta proponerse objetivos y metas.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Me considero un emprendedor / agro emprendedor / trabajador progresista y aventurero , que está siempre dispuesto a tomar riesgos y hacer cambios importantes siempre que haya una posibilidad de obtener ganancias adicionales y hacer que mi negocio crezca.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Me considero un emprendedor / agroemprendedor/ trabajador conservador y tranquilo que prefiere tener asegurado un ingreso que realizar cambios o tomar acciones que pueden poner en riesgo mi estabilidad actual y la de mi hogar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
👉 Encuestador: Estas afirmaciones aplican para todos los encuestados con clasificación 1, 2 y 3 en P_110). Agro.						
	4. La Alianza Avancemos Bajo Cauca me ha proporcionado herramientas con las que he definido metas de producción y ventas en mi actividad piscícola/apícola.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. Con lo aprendido en la Alianza Avancemos Bajo Cauca he definido un plan de crecimiento de mi unidad productiva (en apiarios, colmenas,	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	estanques, siembras de peces) utilizando fuentes de financiación propias.					
	6. Gracias a lo que aprendí con la Alianza Avancemos Bajo Cauca ahora calculo y reinvierto en mi propia producción una parte de lo que recibo por mis ventas para poder mantener funcionando mi agronegocio	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	7. Desde mi participación en la Alianza Avancemos Bajo Cauca he definido un plan de trabajo de mi predio que utilizo para el desarrollo de mis actividades.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Encuestador: Estas afirmaciones aplican para todos los encuestados con clasificación 6 en P_110). MBA Agro.						
	8. Gracias a la Alianza Avancemos Bajo Cauca estamos manejando herramientas de planeación para la asociación (por ejemplo, presupuestos de ingresos y egresos, planes estratégicos de producción o comercialización a 1 año o más)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	9. Con el acompañamiento de la Alianza estamos identificando cuáles son las necesidades financieras de la asociación para asegurar su funcionamiento.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	10. Hemos empezado a definir dentro de la asociación metas a corto, mediano y largo plazo que aseguren el fortalecimiento o crecimiento de la asociación en el territorio.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
AUTONOMÍA:						
1203.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con los comportamientos, actitudes en su vida diaria y el impacto general de la Alianza Avancemos Bajo Cauca en su vida?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	Encuestador: Estas afirmaciones aplican para todos los encuestados con clasificación 1, 2 y 3 en P_110). Agro.					
	1. Como agroempresario(a), actualmente, me siento capaz de auto gestionar todos los asuntos que tienen que ver con mi agronegocio para adquirir, producir y vender, sin intervenciones de otros programas o proyectos.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. En este momento, utilizo las herramientas que me ha proporcionado la Alianza Avancemos Bajo Cauca , para que pueda seguir mejorando la actividad productiva y comercial de mi negocio sin depender necesariamente de ayudas externas.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Si se acabara el apoyo de la Alianza Avancemos Bajo Cauca , igual seguiría trabajando en mi actividad productiva.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Encuestador: Estas afirmaciones aplican para todos los encuestados con clasificación 6 en P_110). MBA Agro.					
	4. Necesitamos gestionar ayudas y proyectos que nos permitan seguir funcionando como asociación	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	5. Aún tenemos necesidades de inversión como asociación en los que requerimos gestionar ayudas para terminar de consolidar nuestro agronegocio.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	6. Aunque nos vendría bien más ayuda, hemos definido un Plan de Transformación Empresarial que pueda funcionar con lo que ya tenemos.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	7. Sabemos qué necesitamos para terminar de consolidar nuestro Plan de Transformación Empresarial y queremos autogestionarlo a partir del mismo negocio, con alianzas de negocios o acceso a financiación.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
LIDERAZGO:						
1204.	En una escala de 1 a 5, en donde "1" significa que está "Totalmente en desacuerdo" y "5" que está "Totalmente de acuerdo", ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes frases relacionadas con los comportamientos, actitudes en su vida diaria y el impacto general de la alianza Avancemos Bajo Cauca en su vida?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	👉 Encuestador: Estas afirmaciones aplican para todos los encuestados con clasificación 1 al 6 en P_110).					
	1. Dentro de mi comunidad, soy conocido (a) como un promotor de nuevas iniciativas y proyectos de todo tipo que ayudan en el mejoramiento de nuestras condiciones de vida	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	2. Me he destacado como un promotor de la Alianza Avancemos Bajo Cauca dentro de mi comunidad.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	3. Dentro de mi comunidad, suelo actuar como mediador en diferentes situaciones.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	4. Soy una persona respetada y escuchada que influencia de manera positiva las decisiones generales de mi comunidad y especialmente de mi entorno productivo / laboral.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	👉 Encuestador: Estas afirmaciones aplican para todos los encuestados con clasificación 1, 2, 3 y 6 en P_110). Agro.					
	5. Con mi participación en la Alianza Avancemos Bajo Cauca , he mejorado la manera como me comunico sobre mi agronegocio con las personas que trabajo en mi predio y dentro de mi asociación	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	6. Con mi participación en la Alianza Avancemos Bajo Cauca , estoy tomando mejores decisiones sobre el desarrollo de mi agronegocio.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7. Con mi participación en la Alianza Avancemos Bajo Cauca , he aprendido a resolver mejor los conflictos que se presentan en el desarrollo de mi agronegocio con las personas que trabajo en mi predio y dentro de mi asociación	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	
8. Con mi participación en la Alianza Avancemos Bajo Cauca , me estoy esforzando más en cumplir los compromisos que adquiero como agro empresario con mis proveedores, clientes y asociación.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	

👉 **Encuestador:** Agradezca y termine.

ANEXO VI – FUENTES DE INFORMACIÓN

Esta evaluación utilizó dos fuentes de información: (1) encuestas a participantes del componente, (2) entrevistas y actividades grupales. Este anexo describe los elementos relevantes de cada uno de estos.

ENCUESTA A LOS PARTICIPANTES DEL COMPONENTE

Es importante tener en cuenta que realizamos las encuestas en dos fases de recolección de datos: (1) del 23 de abril de 2022 al 9 de mayo de 2022; (2) del 21 de agosto de 2022 al 4 de septiembre de 2022. Se aplicaron en los municipios de Caucasia, El Bagre, Zaragoza, Tarazá, Nechí, Cáceres y participantes originarios de estos municipios que se habían mudado a otro lugar.

El equipo evaluador diseñó una encuesta para recopilar información sobre las percepciones de los participantes de LGBC. Incluyó cuatro secciones generales que abordaron (1) las características del beneficiario, (2) la estructura de los ingresos familiares, (3) una sección general de evaluación del programa por parte de los participantes y (4) un módulo de empoderamiento con preguntas dirigidas a recopilar información al respecto. Además, esta encuesta incorporó secciones adaptadas para cada beneficiario objetivo, de modo que una encuesta pudiera adaptarse a cada beneficiario del componente.

Las primeras y segundas secciones adaptadas de la encuesta correspondieron a un módulo de las cadenas productivas de apicultura y piscicultura y constaron de un total de 60 preguntas. Estas secciones adaptadas se dirigieron a un censo de 218 unidades de producción agrícola, compuestas por 171 de apicultura, 41 de piscicultura y seis mixtas. Como resultado, estas dos secciones se aplicaron a un total de 203 participantes de semilleros agrícolas, compuestos por 159 unidades de apicultura y 44 unidades de piscicultura. Se utilizaron factores de expansión para representar el censo de estos participantes objetivo de semilleros agrícolas. Los datos resultantes de esta sección de la encuesta se utilizaron para responder a las preguntas de evaluación uno (1) y dos (2).

Además, una tercera sección adaptada de la encuesta constó de un total de 17 preguntas y se dirigió a un censo de 56 asociaciones de líderes de MBA Agro. Los resultados muestran que se aplicó a 54 participantes agrícolas de MBA Agro, representando el censo mencionado anteriormente después de aplicar factores de expansión. Esta sección también se utilizó para responder a las preguntas de evaluación uno (1) y dos (2).

Por otro lado, una cuarta sección adaptada de la encuesta correspondió a una sección de caracterización de startups o empresas y constó de 45 preguntas. Se dirigió a un censo de 131 participantes del componente urbano, 91 de la primera cohorte y 40 de la segunda. Esta sección se aplicó a 116 participantes del componente urbano que, con factores de expansión, representaban el censo mencionado anteriormente, compuesto por 61 participantes de la primera cohorte, 36 de la segunda y 17 de la primera y segunda cohortes. Los datos e información resultantes de esta sección se utilizaron para responder a las preguntas de evaluación tres (3) y cuatro (4).

Por último, una quinta sección adaptada incluyó un módulo específico de empleabilidad y constó de 32 preguntas. En este caso, se dirigió a una muestra de la población total de 2012 participantes del componente de empleabilidad utilizando un error de muestreo inferior al cinco por ciento y un nivel de

confianza de al menos el 95 por ciento. Como resultado, la encuesta se aplicó a 564 participantes del componente de empleabilidad que representan la población total.

Para las últimas preguntas de evaluación, las encuestas aplicadas representaron una muestra de los participantes en el componente de empleabilidad, con un total de 564 encuestas que representan a 2012 participantes. Los datos e información de esta sección adaptada se utilizaron para responder a la pregunta de evaluación cinco.

El siguiente cuadro muestra la distribución de las encuestas en cada municipio para cada componente:

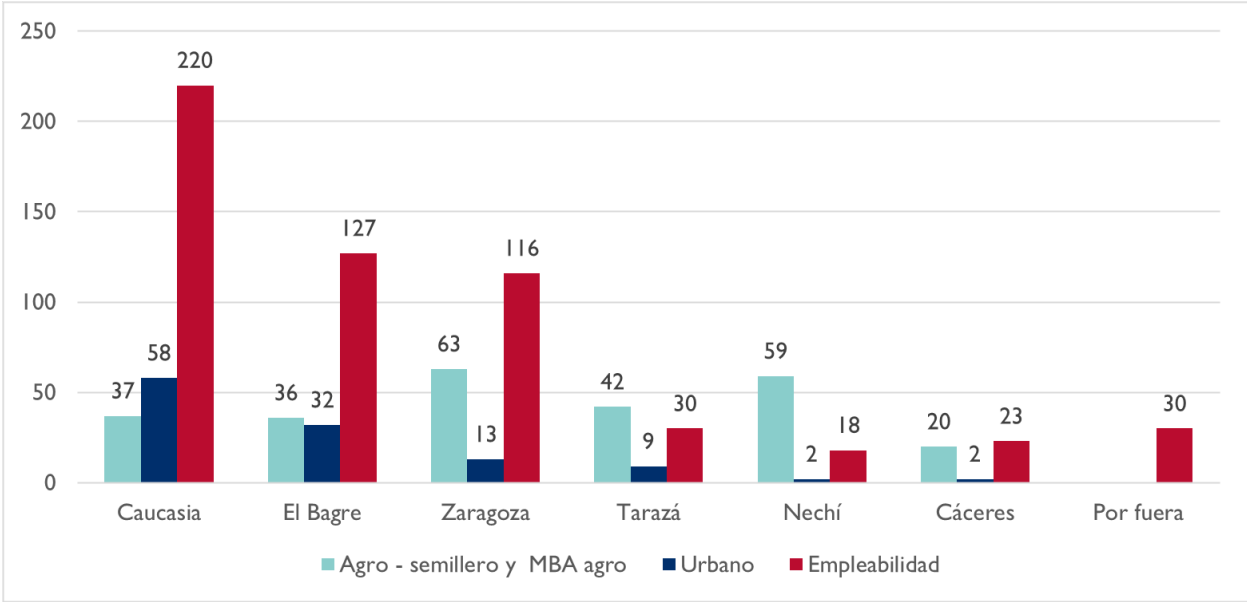


Diagrama 70. Distribución de encuestas en los municipios de la región de ABC para cada componente.

SOURCE: SURVEYS TO BENEFICIARIES – PREPARED BY MEL ACTIVITY

ENTREVISTAS Y ACTIVIDADES GRUPALES

Para la aplicación de los instrumentos del componente cualitativo se tuvieron en cuenta los municipios de cobertura de la Alianza ABC en cada uno de los tres componentes evaluados: Agro, Urbano y Empleo. En total se aplicaron 63 instrumentos cualitativos en el territorio que se distribuyeron como se aprecia en el Diagrama 71.

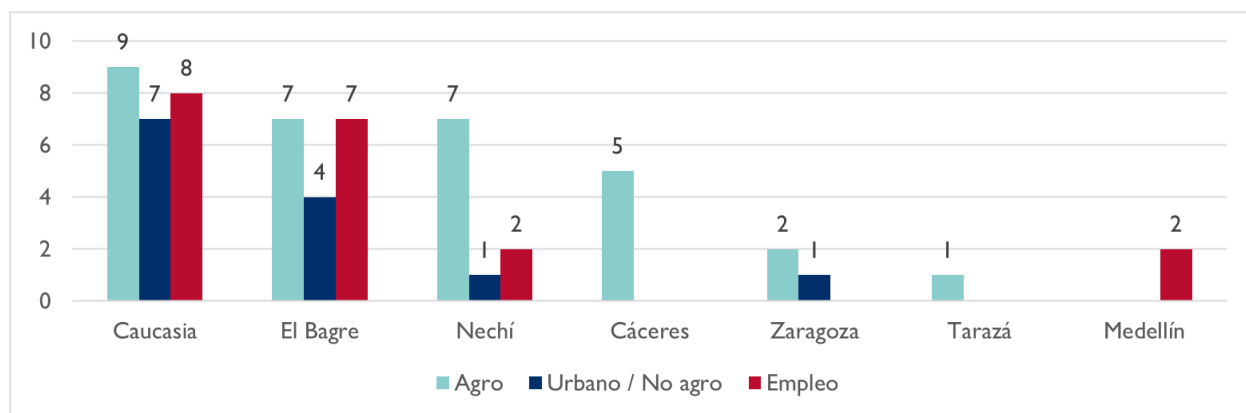


Diagrama 71. Distribución de instrumentos cualitativos aplicados por municipio y componente.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se explicó en el Anexo IV, los instrumentos se dividieron entre grupos focales y entrevistas semiestructuradas. Dentro de los grupos focales se aplicaron diferentes herramientas además de las discusiones grupales como las cartografías sociales, multiplicaciones narrativas y asociaciones. A su vez, las entrevistas, se hicieron grupales e individuales, y en estas últimas se hicieron también algunas visitas a las UPA agro y recorridos etnográficos dentro de estas. La manera como se distribuyeron los tipos de instrumento se aprecia en la Tabla 9.

TABLA 9. DISTRIBUCIÓN DE INSTRUMENTOS CUALITATIVOS POR TIPO Y COMPONENTE

COMPONENTE	GRUPO FOCAL	ENTREVISTA GRUPAL	ENTREVISTA INDIVIDUAL	ENTREVISTA EN UPA	TOTAL
AGRO	6	3	11	11	31
EMPLEO	4		15		19
URBANO	5		8		13
	15	3	34	11	63

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El número de personas que participaron en la aplicación de estas herramientas fueron 130 que representaban diferentes actores dentro de cada componente. La Tabla 10 muestra cómo se distribuyen por tipo de actor y componente las personas que participaron en la aplicación de las herramientas cualitativas.

TABLA 10. DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES POR TIPO DE ACTOR

COMPONENTE	TIPO DE ACTOR	NÚMERO DE PERSONAS
AGRO	Agroempresario	51
	Representante asociación	12
	Enlace territorial / AT	6
URBANO	Empresario	30

TABLA 10. DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES POR TIPO DE ACTOR

COMPONENTE	TIPO DE ACTOR	NÚMERO DE PERSONAS
EMPLEO	Enlace territorial	3
	Beneficiario	18
	Empleador	7
	Enlace territorial	2
	Funcionario SENA	1
TOTAL		130

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

DOCUMENTACIÓN ABC Y BASES DE DATOS

El equipo de evaluación estudió los siguientes documentos provistos por la Alianza ABC:

- Evaluability Assessment
- Informes de implementación anuales y trimestrales 2019 - 2021
- Plan AMELP
- Plan de Implementación Anual 2019
- Caracterización Bajo Cauca Antioqueño
- Cartillas Semillero Agro
- Material pedagógico MBA Agro
- Bases de datos
 - Indicadores AMEL
 - Participantes semillero Agro
 - Participantes MBA Agro
 - Base de datos empleabilidad

ANEXO VII – EVALUATION STATEMENT OF WORK – SOW

Let's Go Bajo Cauca (LGBC) Performance Evaluation

PURPOSE OF THE EVALUATION

The purpose of this performance evaluation is to assess whether LGBC's deliverables and outcomes are being accomplished, to determine whether they are relevant and in what extent based on the current national and local contexts.

The evaluation also must provide lessons learned and recommendations contributing to the management and implementation of LGBC, and the achievement of its expected results, as well as providing input to help USAID/Colombia to make decisions on upcoming programming.

TABLE II. MANAGEMENT AND IMPLEMENTATION OF LGBC	
Strategy/Project/Activity Name	<i>Let's Go Bajo Cauca (LGBC)</i>
USAID Office	<i>USAID / Colombia</i>
Implementer(s)	<i>Fundación Interactuar</i>
Cooperative Agreement #	<i>AID- 72051419CA00007</i>
Total Estimated Ceiling of the Evaluated Project/Activity (TEC)	<i>\$ 7.13 million</i>
Life of Strategy/Project/Activity	<i>04/01/2019 through 09/30/2023</i>
Active Geographic Regions	<i>LGBC is implemented in Tarazá, Cáceres, Caucasia, Nechí, El Bagre, Zaragoza (Antioquia)</i>
Development Objective(s) (DOs)	<i>DO3 – Improved conditions for inclusive rural economic growth</i>
External or internal evaluation?	<i>External</i>

BACKGROUND

DESCRIPTION OF THE PROBLEM AND CONTEXT

In the department of Antioquia, located northwest of Colombia, the bajo Cauca region, which is composed of six towns: Cáceres, Caucasia, El Bagre, Nechí, Tarazá and Zaragoza, which represent 13.5 percent of the total area of the department, with approximately 312,331 inhabitants, of which 49.9 percent are women and 50.1 percent are men. Caucasia is the most populous town: it represents 37.7 percent of the region's population, doubling that of El Bagre (16.1 percent), the second-most populated; In the rest of the towns that compose Cauca, population differences are not very marked, except for Nechí, which, with only 27,915 inhabitants, has less than diez percent of the total population of the subregion. Approximately 61.1 percent of the region's population is grouped in the town centers (urban areas). The subregion is largely inhabited by children under 29, corresponding to 63 percent, distributed among children, youth and young adults, only six percent are over 60 years old.

The latest Antioquia's Quality of Life Survey (2013), shows this subregion has the department's lowest Quality of Life Index (QLI) with 59 points in the urban area, 36.7 in the rural area and 47.8 in total, while Antioquia has an indicator of 71.6 in the urban area, 55.8 in the rural area and 63.3 in total. The percentage of households in this subregion with at least one unmet basic need (UNB) is higher than the levels registered by other department's subregions, with 49.4 percent in total, 16.5 percent urban and 82, five percent rural; while Antioquia has 15.1 percent in total, 4.1 percent urban and 45 percent rural.

According to the latest Antioquia's Governor's Office Administrative Planning Department report (2015), the department produced a GDP of COP \$ 110 trillion, of which Bajo Cauca contributed \$ 3.8 trillion COP (3.5 percent) and, although this value is insignificant compared to the total, between 2013 and 2015, the subregion improved its economic performance, rising one position among the nine regions and ranking sixth. Of the \$ 3.5 trillion that Bajo Cauca generated in 2015, the activities of the commercial and mining sectors, manufacturing industry and financial establishments accounted for 60 percent of the sub regional added value. On the other hand, the less representative economic sectors were agriculture and transport, both with 6.6 percent, while utilities (power gas and water) only contributed 2.8 percent.

As a basis for the study carried out in 2017 by the Public Mercantile Registry, the Chambers of Commerce of Medellín for Antioquia and the Magdalena Medio, it was identified that the business structure of the subregion is composed by 4.080 business units, which represent 2.1 percent of the companies in the department. The assets of these companies amount to COP \$475 billion, equivalent to 0.07 percent of the departmental total. Regarding the distribution of companies according to size, it is observed that microenterprises are configured as the business base.

According to the analysis by town, Caucasia has 2,266 companies, just over two thirds of the sub-region's total, El Bagre 619, Zaragoza and Taraza between 300 and 400, and Caceres and Nechi between 200 and 260. Although Nechi, Taraza and Zaragoza represent lower number of companies, these three recorded the largest increases in their business bases between 2016 and 2017.

Analyzing the employability component, 5.737 people of the subregion enrolled in the Public Employment Service, which corresponds to 3.3 percent of those enrolled in the department. The highest percentage of registered people corresponds to under-28 (46.8 percent); The population group between the ages of 29 and 44 represents 37.8 percent, and that over-44, 15.4 percent. 44.5 percent of the total registered say they are head of household. The analysis showed that job vacancies by town are: 43.1 percent in Caucasia, 19.2 percent in Zaragoza, 16.6 percent in El Bagre, 11.5 percent in Taraza, 5.3 percent in Caceres and 4.4 percent in Nechi, and of this population the majority lives urban areas: 85.5 percent. According to the economic sector, most vacancies are in personal services: 22.6 percent, civil engineering works: 15.6 percent and labor intermediation and outsourcing companies: 11.2 percent, while agriculture, livestock, hunting and related services activities only represent 1.1 percent.

People enrolled in the Public Employment Service have lower educational levels than university degree: 14.8 percent elementary, 11.8 percent high school, 28.3 percent college, 9.5 percent technological, 12.5 percent technical in crafts, 4.9 percent professional-technical, 7.4 percent university undergraduate, and graduate represents only one percent. A match of these with the educational levels required in the vacancies, shows that most of these do not demand higher education, since 4.8 percent require elementary, 16.8 percent, college 11 percent technological, 20.2 percent technical in crafts, 4.2 percent professional-technical, 24.2 percent university undergraduate and 0.9 percent graduate.

The projections of the socioeconomic profile of the Chamber of Commerce of Medellín for Antioquia in 2019 show positive perspectives in general. Bajo Cauca will receive annual Industry and Commerce Tax revenues close to two billion pesos, representing an annual increase of 143 percent due to the direct effect of the Prosperity Highway works. Also, during the construction phase, 2.633 payroll positions and 3.290 induced jobs will be generated. Domestic trade is projected to increase on average five percent, equivalent to 1.172 extra cargo-tons per week, and agricultural production by 14 percent (8.400 tons per year). Finally, it is expected that for the operation phase, the GDP of the subregion will increase by an annual average of 1.4 percent. This economic growth will be reflected in a significant increase in access to opportunities, and an example of this is the utility coverage, which could increase by 107 percent.

In contrast to the good economic prospects of the subregion, it has been affected by the armed conflict, with 22 percent of the population registered as victims of the armed conflict in the UIARV's (Unit for Integral Attention and Repair of Victims) Unique Registry of Victims - URV - in April of 2017. Bajo Cauca Antioqueño has a location that provides access to the sea and articulation to the international market, which connects the north coast and the center of the department. This situation has turned the area into a conducting corridor to the commercialization of illegal crops, which in 2013 had 2.355 hectares, and after the withdrawal of the FARC in 2016 grew to 15.627 hectares, with greater presence in Taraza, followed by Caceres and El Bagre.

This increase was led by a drug dealer who was captured in 2017. This triggered a war for the territory between "El Golfo" clan and the criminal group known as "Caparrapos", a structure dedicated to illegal mining and micro-trafficking. According to statistics issued by the Department's Secretariat of Government, this war of powers left more than 80 deaths from January to March 5th, 2018; and compared to the same period of 2017, homicides increased by 184.6 percent. The homicides are concentrated in Caucasia, Caceres and Taraza; additionally, in these last two towns, there were more than 800 cases of forced displacement during this period. There are different criminal groups in the area: "Clan del Golfo", "Héroes del Nordeste", "La Nueva Generación", "Los Caparrapos", "Los Chatas", "Los Pachely", "Los Paisas", "Los Rastrojos", "Los Triana" and "Los Zorros"; and these have developed alliances with the Mexican cartel and "La Oficina"; additionally, there are ELN fronts and FARC dissidents. To counteract these incursions by illegal groups, the government has arranged the public force (armed forces) in that region with 1.430 Army soldiers and 1.400 police officers, in addition to Judicial Police units and artillery helicopters with special armament, all of this in addition land restitution strategies and public-private alliances, among others.

According to the above, the challenge lies in how to promote and strengthen legal projects and economic units of both, agricultural and non-agricultural sectors, which allow the development of the region so people don't fall into the trap of producing and taking part in illicit economies such as illegal mining, optimizing its potential with respect towards natural resources and availability of human capital. The challenge also includes the economic empowerment of women and young people, through employment, entrepreneurship and access to financial services, therefore reducing the gaps that support social inequality.

DESCRIPTION OF THE INTERVENTION TO BE EVALUATED AND THEORY OF CHANGE

Within the framework of the United States Agency for International Development USAID's strategy for Colombia, whose objective is to achieve a "Colombia better able to successfully implement an inclusive

and lasting peace", Interactuar Corporation, Comfama, Mineros and Mineros Foundation; organizations with more than seven years of joint and articulated work, decide to form an alliance to continue waging together on the integral economic development of the Bajo Cauca antioqueño and, consolidate the **"Let's Go Bajo Cauca"** Alliance with the objective of "Contributing to the inclusive and sustainable rural economic growth of Bajo Cauca antioqueño, through the development of agricultural value chains, the creation of integral businesses, and the strengths of non-agricultural production units, through public-private leverage".

The Alliance's approach is aimed at promoting modified territory, **increasing institutional and business presence** in a region that needs private sector investment, integrating local, regional and national governments, academic and community leaders. Likewise, the Alliance is interested in **boosting the local economy** in the medium and long terms and **permanently promoting opportunities** for people to find **income generation options through entrepreneurship and employability** that will provide a better quality of life for them and future generations.

With this Alliance aims, among others, to consolidate transformative capacities and new leadership in the territories so that the communities embrace and generate new opportunities through projects and programs with differential services focused on improving and diversifying the agricultural and non-agricultural economic activities. This will be possible thanks to the capitalization of the experience and trajectory of the allies in the territory, of the articulation of these with local and regional institutions and management for other public and private actors contribute to the socio-economic development of the region.

All expected results can be found in the Activity Monitoring, Evaluation, and Learning Plan (AMELP).

THEORY OF CHANGE

Since the Let's Go Bajo Cauca alliance seeks to contribute to the rural social and economic development of the region, in an inclusive, lawful and sustainable manner, with a focus on the population of women and youth, through the development of sustainable and productive value chains, the development of managerial skills that allow the increase of income to entrepreneurs and entrepreneurs, the connection to markets and the increase of the levels of formal employment in the region, it is proposed to achieve this by:

- A model of assistance, training and support for agricultural businesses and apiculturist's and piscicultures' associations producers.
- Financial products tailored to the needs of productive chains.
- A model of assistance, training and support for businesspeople and entrepreneurs that facilitates the creation, structuring and growth of non-agricultural businesses.
- Creation of networks and market connections.
- Microcredit services for business strengthening.
- An employability program to guide and train unemployed people, providing them with tools that allow them to access formal jobs.

In this way, Bajo Cauca will become an empowered, strengthened and sustainable region, with transformative community leaders, able to recognize its history and its reality, to transform it into better opportunities for economic and social development.

The theory of change is visualized in the LGBC Results Framework below:

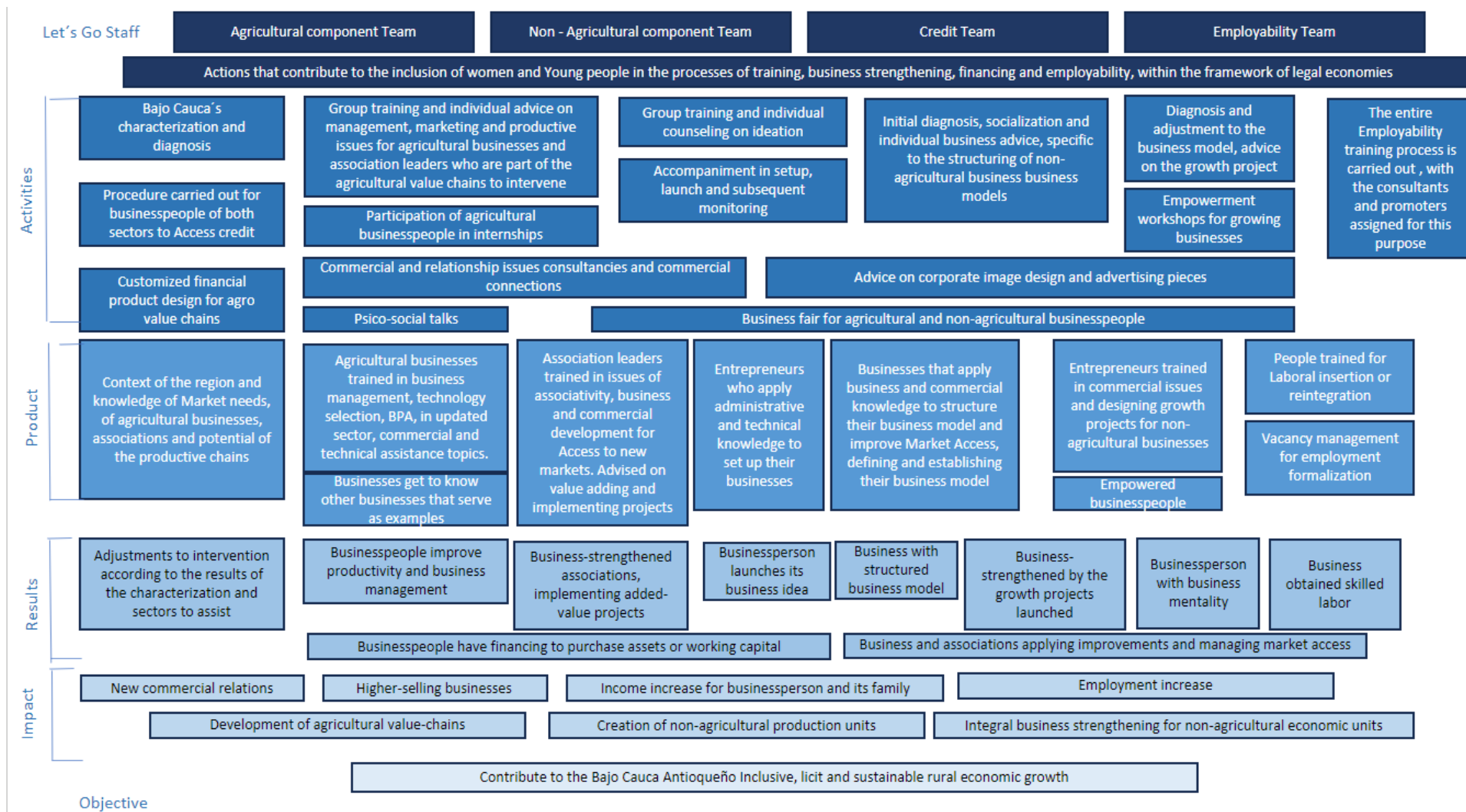


Diagrama 72. LGBC Results Framework.

SOURCE: MEL ACTIVITY

EVALUABILITY ASSESSMENT FOR LET'S GO BAJO CAUCA (LGBC)

MAIN FINDINGS

Theory of change, critical assumptions and results framework. The LGBC activity's TOC is clearly specified, and it is internally coherent. It references the possible reduction in employment in illegal activities if LGBC can create and strengthen legal enterprises using local human resources, in particular youth and women. It is possible to measure strengthening, expansion or creation of legal enterprises and increased employment opportunities for youth and women by collecting data on generation of employment in LGBC's beneficiary enterprises. The corollary, however, is not true: it is not possible to measure tendencies of employment in illegal enterprises in Bajo Cauca. Thus, it is not possible to know whether the proposed causal link in the TOC operates in practice, i.e., that increased legal employment opportunities have the effect of dissuading employment in illegal activities.

The LGBC results framework does not have a clear hierarchy of results and intermediate results. However, there is proposed causality which is reasonable: strengthening the entrepreneurial capacity, competitiveness and access to capital of licit agricultural and non-agricultural enterprises in Bajo Cauca will generate higher volumes of production and income, creating new employment opportunities in the region. The proposed indicators in the MEL Plan are appropriate, although the results of the employability component are limited to a measurement of the number of beneficiaries.

LGBC activity context. The LGBC IPs have the necessary capacities to support an impact evaluation and to utilize the evaluation results to guide the program interventions. They all express support for the evaluation. It is clear from the interviews with the IP teams that their organizational culture supports the use of data for decision-making. The LGBC IPs consider that an IE would be most useful for guiding LGBC program management decisions in those program interventions that support agricultural value chains in pisciculture and apiculture, and in the creation/strengthening of non-agricultural industrial and service enterprises. However, they urge caution in IE design and utilization, owing to the significant endogenous variables that will affect LGBC implementation in the Bajo Cauca region, especially the presence of armed groups, illicit crops and illegal mining, which can create obstacles to licit economic activities. GOC efforts to combat armed groups, eradicate illicit crops and interdict illegal mining could create additional obstacles in the short-term—although the LGBC consortium members consider that in the medium and long-term it will create a more dynamic local economy and opportunities for LGBC's beneficiary enterprises.

Availability and quality of information. The activity context creates many challenges for supporting an appropriate IE. All the IP management and field staff refer to concerns about data quality. They believe that both rural and urban enterprises systematically underestimate income and sales. This is principally owing to security concerns, as companies and individuals are subjected to extortion by armed groups in Bajo Cauca. While IPs believe that with time income and sales data will become more reliable as LGBC gains their trust, this creates a problem of an unreliable baseline. The problem is less severe in agricultural value chains, where Mineros Foundation has gained trust over more than a decade of work in rural areas.

Whether or not LGBC utilizes an IE approach to measure the impacts of the different program interventions, in any case the data quality issue will continue to be a major concern. The IPs have not incorporated into the MEL Plan approaches for conducting robust data quality assessments on the productivity, sales, net income and employment data provided by the program beneficiaries. They

recognize that any IE design would need to address the issues of the accuracy and consistency of data provided by beneficiaries.

Design requirements for an IE. USAID’s “gold standard” for IEs is premised on a quasi-experimental design, in which beneficiaries are not assigned randomly to treatment and control groups. The 300+ beneficiaries in the agricultural value chains have been chosen by the *Mineros* Foundation in its ongoing programs prior to the creation of the LGBC activity, selecting larger enterprises with more experience. The remaining 200 or so enterprises in these two value chains are smaller and usually not dedicated full time to this activity. They are not an appropriate control group. Given the special characteristics of the Bajo Cauca region, it would be difficult to identify an appropriate control group in a different region.

Similarly, Interactuar’s selection criteria for the enterprise strengthening program interventions are biased towards larger or more experienced enterprises. Thus, LGBC program beneficiaries in this component are not assigned randomly. However, there is a universe of about 4,800 enterprises from which to choose a control group, based on the Chamber of Commerce database of registered companies. Hence for this program component of LGBC it is possible to identify an appropriate control group in the region.

The component on labor market skills and access to employment opportunities is based on self-selection; thus, the beneficiaries for the labor market orientation are not chosen at random. However, there is a large universe of unemployed people in the region from which to choose a control group. The LGBC MEL plan does not contain an impact indicator on this component, but rather only the number of beneficiaries. Alternative indicators for measuring impact in this component could be developed, such as the percentage of LGBC beneficiaries finding employment, or average job search time required to find employment.

Timing, logistics and impacts of an IE on program interventions. There is not adequate time to plan, design and conduct the impact evaluation in the context of the LGBC activity’s implementation schedule. In the urban enterprise component, interventions start in April 2020. The logistics required would involve contracting a survey firm, designing an instrument and data collection methods (ensuring data quality), conduct pre-tests, and then field data collection. Minimum time to baseline measurement will be three months, which will affect LGBC activity implementation. Planned interventions would have to be delayed up to two months.

CONCLUSIONS

The main conclusions extracted from the findings of the evaluability assessment of the LGBC activity in relation to the possibility of conducting an IE are presented below. In the main text, there are other conclusions related to LGBC TOC, results framework, AMELP indicators, program monitoring and data quality.

- In principle it would be possible to conduct an IE on the non-agricultural component of the LGBC activity, using a quasi-experimental design. In this case the treatment group assignment would be based on self-selection, and the control group could be selected by sampling enterprises from Chamber of Commerce data bases using techniques such as propensity score matching or similar.
- It would not be possible to conduct an IE on the agricultural component, given the small size of the universe of producers and the significant differences in the characteristics of the treatment group and

those producers not participating in the LGBC program, which would make it difficult to employ matching techniques to create an appropriate control group. The unique characteristics of the Bajo Cauca region preclude creating a control group from a different region of Antioquia or Colombia.

- In principle, it would also be possible to conduct an IE on the employability component, comparing treatment and control groups on indicators such as the percentage of LGBC beneficiaries finding employment, or average job search time required to find employment. There would be no difficulty in using matching techniques to create a control group based on a sample of unemployed people from the Bajo Cauca region.
- However, a major limitation is time. All three components of the LGBC program are close to starting implementation (non-agricultural enterprises and employability components) or have already started (agricultural value chain component). In the former, this would require a significant delay in starting implementation, and in the latter, it would require reconstructing a baseline, which could add to existing data validity concerns.

RECOMMENDATIONS ON CONDUCTING AN IE OF LGBC

1. Based on the findings set out in the previous section, this assessment recommends that USAID not conduct an impact evaluation of the LGBC activity using a quasi-experimental design based on surveys of treatment and control groups.
2. While it is feasible to conduct an IE on the non-agricultural and employability components, the assessment recommends that USAID explore other alternatives, so as not to cause significant delays in activity implementation.
3. The next best alternative would be to conduct a mid-term and final performance evaluation (PE) using data collected by the IPs for the LGBC AMELP. For this purpose, LGBC should develop a set of evaluation questions, which would be aligned with the MEL Plan indicators, to ensure that LGBC is collecting data that will allow it to answer the key evaluation questions. It would also be possible to introduce additional indicators into the AMELP as required by the evaluation questions. The mid-term PE should take place in the second semester of CY 2021, about 14 months after start of program implementation, which would allow for two more years of implementation before closeout and a final PE should USAID and the LGBC IPs so decide.

RECOMMENDATIONS ON OTHER MEL STRATEGIES

1. Irrespective of the decision with respect to conducting an IE versus a PE, this assessment recommends that LGBC consider alternative methods of monitoring program impacts in the different components. In the case of the agricultural component, LGBC should consider conducting a robust baseline analysis of the apiculture and pisciculture value chains, to identify areas for focusing program resources. This analysis could be repeated in the third year to identify areas that have improved.
2. In the non-agricultural component, LGBC should consider developing a tool for measuring and monitoring improvements in entrepreneurial capacity, given its importance in the approach proposed by Interactuar. There are different approaches and tools available for this purpose.

3. Similarly, it would be possible to conduct a benchmark analysis of the employability component, for example, comparing average job search time required to find employment between the LGBC beneficiaries and a sample of non-beneficiaries. While it could not be construed as a valid measure of impact, it would tell the LGBC IPs how well their beneficiaries are doing in comparison to the universe of job seekers in the region.
4. The assessment recommends that LGBC take action to address the issues of quality of indicators data collected from program beneficiaries (productivity, sales, net income, and employment). The expectation that increased trust of beneficiaries in LGBC will improve data quality is not a substitute for a robust MEL data quality system.
5. Finally, the assessment recommends that LGBC explore the use of new technologies for collecting data for performance monitoring, whether computer assisted telephone interviews (CATI) or other technologies using smart phone and tablet platforms. This would reduce exposure to risks from armed conflict and violence in rural areas.

RESULTS FRAMEWORK (RF)

A Results Framework is a diagram of the cause-and-effect logic for achieving a development objective over a defined time period. The RF uses causal logic, i.e., if lower-level results are achieved, then the next higher-level result can be achieved, as long as the critical assumptions hold. The accompanying development hypothesis narrative statement identifies the specific development problem that the Development Objective addresses, and explains the causal logic between results, generally through a series of if-then statements that describe the theory of change underlying those relationships. It is helpful to consider that the development hypothesis focuses on the lines linking the lower-level results with the higher-level results and must reference the evidence supporting those causal linkages.

Related with the RF is the public value generation model, which starts from identifying a socio-economic situation that needs to be modified based on project or GDA or public policy. Thus, once the needs of the target population have been identified, a public intervention or GDA is designed to meet the need or solve the problem identified for the appropriately targeted population. Subsequently, its objective is determined, in which the solution to the identified problem is specified and the value chain is determined, which is the sequential and logical relationship between inputs, processes, outputs (products) and outcomes (results).

Performance measurements allow to verify the productivity and efficiency of spending, the efficacy, effectiveness, cost-effectiveness and quality of public intervention. As can be seen in Figure below, efficacy is understood as the degree of fulfillment of goals and objectives at the level of products and results. Effectiveness is the degree to which the desired results are achieved through the products, while cost-effectiveness relates the average cost for each unit of final result achieved. On the other hand, to have appropriate measurements of productivity and efficiency it is necessary to quantify inputs and outputs in both physical and monetary units to generate benchmarks that allow an appropriate comparison.

Performance measurements

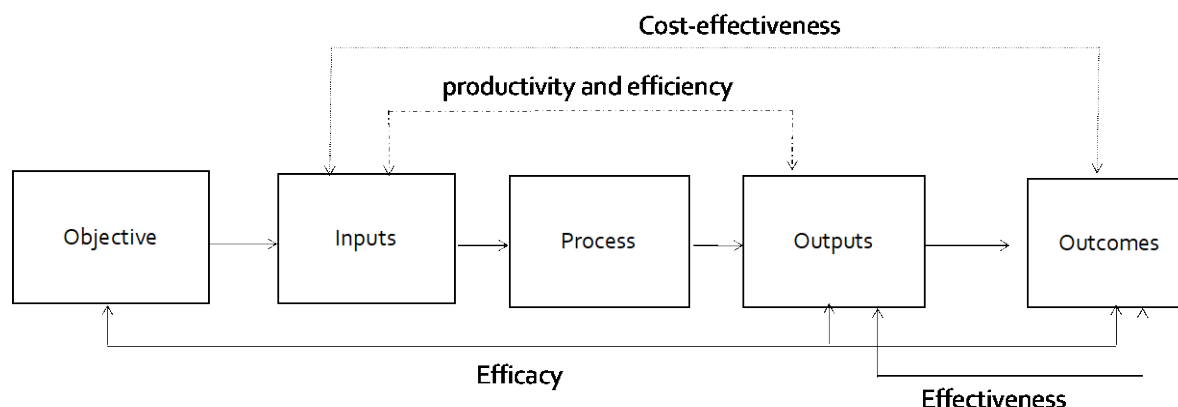


Diagrama 73. Performance Measurements.

SOURCE: MEL ACTIVITY

PROJECT OR ACTIVITY MONITORING, EVALUATION, AND LEARNING (MEL) PLAN

[Included as Annex I in submitted evaluation Scope of Work]

EVALUATION QUESTIONS

The evaluation team will review and finalize questions in collaboration with USAID prior to finalizing the evaluation design. USAID expects the MEL Activity to provide recommendations regarding all issues included in the evaluation. The MEL Activity should also highlight any regional differences identified while answering the evaluation questions.

AGRICULTURE COMPONENT

- I. How effective has been LGBC's model to achieve sales, income and productivity increases of the associations and agriculture entrepreneurs involved?

Following the results framework described in the last section, assess efficacy and effectiveness.

- I. How effective has been LGBC's model to empower associations and agriculture entrepreneurs?

Following the results framework described in the last section, assess efficacy and effectiveness.

EMPOWERMENT is defined by the ability of the associations and agriculture entrepreneurs to use the acquired knowledge and experience to recognize herself (themselves) and project herself (themselves) as a manager with leadership, planning and decision-making capacities that allow her (him) to achieve productive, commercial, financial, personal and family objectives.

NON AGRICULTURE COMPONENT

How effective has been LGBC's model to achieve increases in sales, income and market access of entrepreneurs intervened in *Bajo Cauca*?

Following the results framework described in the last section, assess efficacy and effectiveness.

EMPLOYABILITY COMPONENT

What are the challenges and bottle necks experienced implementing the component? What are the main lessons and best practices learned?

Identify main variables that explain the success stories.

EVALUATION DESIGN AND METHODOLOGY

The MEL Activity, in collaboration with USAID, will develop the evaluation methods before fieldwork begins. USAID expects the MEL Activity to, at a minimum:

1. Combine techniques and tools for quantitative and qualitative analysis.
2. Specify the quantitative and qualitative methodology, define key variables for measurement, and the implications in terms of the proposed information gathering and analysis to answer the Evaluation Questions. The proposed methodology should include strategies to assess and reflect differences between different LGBC regions.
3. Specify how the proposed methods, sources and design will allow the MEL Activity to answer each of the evaluation questions.
4. Define the information gathering strategy that includes logistics, preparation, and approach, as well as the techniques and tools for mapping information.
5. For the quantitative analysis, the primary information gathering is done using a statistical sampling strategy, for which it must describe the sampling design in detail. This includes defining the target population, defining the reporting unit, calculating the sample size, applying the sampling technique (simple, stratified, conglomerates, etc.), defining estimators, the admissible precision and confidence, defining domains of interest (strata/income bracket, sex, age groups, etc.), sample selection technique, and other statistical concepts that describe both knowledge and expertise of the subject and clarity of the method to be applied. Quantitative information is expected to be representative at departmental level, for each of the 6 municipalities in which LGBC operates.
6. Specify the primary and secondary sources of information that will be used.
7. Define a strategy for connecting and providing feedback between quantitative and qualitative information.
8. Meet and interview USAID project beneficiaries, Implementing Partner staff, relevant stakeholders, and GoC counterparts at appropriate levels; as well as USAID staff and relevant experts working in the justice sector.

This evaluation will not collect baseline data for assessing **empowerment** of the associations and agriculture entrepreneurs because the contextual factors of the region where the GDA will be implemented do not allow to apply long data collection instruments to measure leadership, planning and decision-making capacities. Any baseline data collection design would need to address the issues of the accuracy and consistency of data provided by beneficiaries while the GDA build confidence with the population. Additionally, the logistics required would involve contracting a survey firm, designing an

instrument and data collection methods (ensuring data quality), conduct pre-tests, and then field data collection. Minimum time to baseline measurement will be three months, which will affect LGBC activity implementation.

The MEL Activity will submit the preliminary evaluation design for review by USAID, and this task should be included in the evaluation time frame. The evaluation Contracting Officer's Representative (COR) will approve the finalized evaluation design.

The MEL Activity needs to develop an evaluation design matrix that will include a data analysis plan for each evaluation question (the following table is a suggested way for the MEL Activity to present the information, other design matrix designs are allowable).

EVALUATION DESIGN MATRIX

The evaluation design matrix shown below enumerates all possible data sources, collection methods and analysis approaches, however this list is not exhaustive, the evaluation team will review and propose specific tools and methods for answering each question.

TABLE 12. EVALUATION DESIGN MATRIX				
QUESTIONS	DATA SOURCES	DATA COLLECTION METHODS	DATA ANALYSIS METHODS	
Agriculture component				
1. How effective has been LGBC's model to achieve sales, revenue and productivity increases of the associations and agro-entrepreneurs involved?	- Monitor - Gender Strategy	Qualitative and quantitative	Mixed methods analysis	
2. How effective has been the empowerment of the associations and agro-entrepreneurs to achieve increases in sales and revenue?	- Activity's work plans - Yearly and Quarterly reports - Activity's newsletter - AMELP - Quantitative survey - Qualitative based data	Document review Key informant interviews (KII) Focus Groups Survey		
Non agriculture component				
How effective has been LGBC's model to achieve increases in sales, revenue and market access of entrepreneurs intervened in Bajo Cauca?				

DELIVERABLES AND REPORTING REQUIREMENTS

EVALUATION WORK PLAN:

The work plan will include:

1. Draft schedule and logistical arrangements.
2. Members of the evaluation team delineated by roles and responsibilities.

3. Evaluation milestones.
4. Anticipated schedule of evaluation team data collection efforts.
5. Locations and dates for piloting data collection efforts, if applicable.
6. Proposed evaluation methodology including selection criteria for comparison groups, if applicable; and
7. Evaluation Report outline (if different from the one suggested in section VIII).

The MEL Activity will update the evaluation work plan (the lists of interviewees, survey participial, the schedule) and submit the updated version to the COR for approval as needed.

EVALUATION DESIGN:

The evaluation design will include:

1. Detailed evaluation design matrix that links the Evaluation Questions from the SOW (in their finalized form) to data sources, methods, and the data analysis plan;
2. Draft questionnaires and other data collection instruments or their main features;
3. List of potential interviewees and sites to be visited and proposed selection criteria and/or sampling plan (must include sampling methodology and methods, including a justification of sample size and any applicable calculations);
4. Limitations to the evaluation design; and
5. Dissemination plan (designed in collaboration with USAID).

The design will become an annex to the evaluation report.

All dissemination plans should be developed with USAID and include information on audiences, activities, and deliverables, including any data visualizations, multimedia products, or events to help communicate evaluation findings, conclusions and recommendations.

If applicable based on the [Disclosure of Conflict of Interests Forms](#) submitted with the awardee's proposal, the evaluation design will include a conflict of interest mitigation plan.

INPUTS FOR THE QUANTITATIVE DATA COLLECTION FIRM REQUEST FOR PROPOSALS (RFP):

The inputs for the quantitative data collection firm RFP will be delivered by week 4. General guidelines in terms of sample size, geography and thematic lines will be required.

INTERIM MEETINGS:

The Evaluation team is expected to hold interim meetings with USAID designated team on the status of the evaluation, including potential challenges and emerging opportunities.

EARLY REPORT:

The Evaluation team should deliver an Early Report. The scope and timing of the early report will be defined before the work plan approval.

FINDINGS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS PRESENTATION:

The evaluation team will develop a detailed presentation with the findings, conclusions and recommendations derived from the execution of what is included in the SoW. This presentation will receive comments from USAID and the different stakeholders, which will be included in the final report.

FINAL EVALUATION REPORT:

The Evaluation team will submit a final report following the parameters established in section VIII of this SoW.

INFOGRAPHIC

The One Pager should summarize the purpose, background of the project being evaluated, main evaluation questions, methods, findings, and conclusions (plus recommendations and lessons learned, if applicable). The One Pager should communicate the information visually for clarity. This document should be done after the final report has been presented and reviewed by USAID as part of the dissemination.

SUBMISSION OF DATASET(S) TO THE DEVELOPMENT DATA LIBRARY:

Per USAID's Open Data policy (see [ADS 579, USAID Development Data](#)) the contractor must also submit to the COR and the Development Data Library (DDL), at www.usaid.gov/data, in a machine-readable, non-proprietary format, a copy of any dataset created or obtained in performance of this award, if applicable. The dataset should be organized and documented for use by those not fully familiar with the intervention or evaluation.

Please review [ADS 579.3.2.2 Types of Data To Be Submitted to the DDL](#) to determine applicability.

SUBMISSION OF FINAL EVALUATION REPORT TO THE DEVELOPMENT EXPERIENCE CLEARINGHOUSE:

Per USAID policy ([ADS 201.3.5.18](#)) the contractor must submit the evaluation final report and its summary or summaries to the [Development Experience Clearinghouse](#) (DEC) within three months of final approval by USAID.

It is important to mention that the evaluation team is expected to participate in all proposed USAID dissemination activities. For these events, the evaluation team should prepare new slides if required and participate in the requested preparations activities.

EVALUATION TEAM COMPOSITION

The contractor must provide information about evaluation team members, including their curricula vitae, and the responsibilities they will hold within the evaluation, and how each one contributes to the SoW. Submissions of writing samples or links to past evaluation reports and related deliverables composed by proposed team members are highly desirable. Per [ADS 201.3.5.14](#), all team members must provide to USAID a signed statement attesting to a lack of conflict of interest or describing an existing conflict of interest relative to the project or activity being evaluated (i.e., a conflict of interest form).

TABLE 13. EVALUATION TEAM COMPOSITION

TITLE (NUMBER OF PEOPLE)	MAIN RESPONSIBILITIES	TEAM MEMBERS' RELEVANT EXPERIENCE
MEL-Lead Evaluation Expert	1. Close coordination with MEL COP and USAID COR. 2. Responsible for staffing, SOW development, and financial management and reporting, staff direction and oversight.	
MEL-Evaluation specialist MEL Quantitative specialist	1. Close coordination with MEL COP and USAID COR. 2. Support in evaluation management.	
Qualitative analyst (1)	Qualitative data analysis: (1) Refine the study coding system based on the methodological design; (2) Sort and classify information from the field work; (3) Encode and integrate interviews and other documents in the NVivo program; (4) Analyze qualitative data	
GIS specialist (1)	Provide technical expertise on spatial data collection, map series creation, compile available geospatial data sets, conduct spatial analysis, data visualization and interpret aerial photos or satellite images	
CLA specialist (1)	Lead tasks and efforts to ensure evaluation findings and recommendations are transparent, disseminated and distributed to relevant stakeholder. Lead tasks to ensure evaluations have a collaborative approach.	
Monitoring specialist (1)	Analysis of indicators and data from Monitor. Initial assessment of performance of the evaluation using Monitor indicators.	
Evaluation leader (1)	1. Lead the performance evaluation design, including the work plan, data collection and analysis methods, the sampling strategy, data collection tools, data analysis plan, and report outline. 2. Serve as the primary contact with USAID counterparts and the Global Development Alliance. 3. Lead and manage the evaluation team operation. 4. Implement the methodology, the work plan, and the data analysis. 5. Lead the writing of the main technical deliverables and technical communications, including the performance evaluation. 6. Oversee the quality and timeliness of the data collection implemented by a local firm.	<u>Education:</u> BA in economics, social sciences, or other relevant field and thirteen (13) years of relevant experience or master's degree and ten (10) years of relevant experience <u>Work Experience:</u> • Skills or knowledge on project administration, economics, and team management. • At least five (5) years of experience in managerial positions at international cooperation projects, field-based academic projects, and/or field-based public or private social investment projects. Minimum of three (3) years of that experience conducting or leading the evaluation of projects. • Good knowledge of rural development with emphasis in productive inclusion in conflict-affected areas in Colombia is preferred.

TABLE 13. EVALUATION TEAM COMPOSITION

TITLE (NUMBER OF PEOPLE)	MAIN RESPONSIBILITIES	TEAM MEMBERS' RELEVANT EXPERIENCE
	7. Oversee the anonymization process of the quantitative data. 8. Lead debriefs and presentations to USAID and the Global Development Alliance. 9. Facilitate participatory evaluation methods with the Global Development Alliance to promote collaboration, learning, and adapting. 10. Perform the application of qualitative instruments in fieldwork for the qualitative data collection.	• Skills or knowledge on project administration, economics, and team management. • Experience designing mixed-method evaluation methodologies. • Ability to analyze and synthesize qualitative and quantitative data. • Advance report writing skills. • Ability to work and manage teams remotely. • Intermediate or advanced knowledge of written and spoken English and Spanish. • Experience with USAID evaluations preferred.
Rural development expert (1)	Support the design of the methodology and instruments to assess the rural development affairs with emphasis in economic inclusion in the Bajo Cauca antioqueño. Review of primary and secondary sources of information related to rural development affairs in conflict affected areas with emphasis in economic inclusion. Contribute to the analysis of data for the performance evaluation, with ownership of the analysis of rural development affairs with emphasis in economic inclusion. Support the Evaluation Leader in preparing reports and presentations for USAID and the Global Development Alliance. Perform the application of qualitative instruments in fieldwork for the qualitative data collection. Oversee the anonymization process of the quantitative data.	<u>Education</u> • BA in social sciences, economics or other relevant field. • Graduated degree in social sciences or other relevant field. <u>Work Experience:</u> • More than seven (7) years of experience in conducting evaluations with some degree of qualitative analysis. • At least two (2) years of experience in Colombian rural development affairs with emphasis in economic inclusion in conflict affected rural areas. • Experience working in Bajo Cauca antioqueño would be preferred. • Knowledge or experience working with fish farming or beekeeping value chains. • Proven ability to deliver a quality analysis, tables, and written products and explanations. • Intermediate or advance knowledge of written and spoken English. • Ability to conduct interviews and focus groups in Spanish. • Experience with USAID evaluations preferred but not required.
Qualitative methods specialist (1)	Support the Evaluation Leader with the design of the methodology for the Work Plan drafting, including sampling methodology, design of the instruments for qualitative data collection, analysis, and drafting of the final qualitative report. Help oversee and ensure the quality of data collection for the performance evaluation. Support the analysis of qualitative data for the evaluation.	<u>Education</u> • Professional in social sciences, economics, or other related fields. • Graduate degree or higher in social sciences and related fields <u>Work Experience</u> • A minimum of seven (7) years of experience conducting qualitative research.

TABLE 13. EVALUATION TEAM COMPOSITION

TITLE (NUMBER OF PEOPLE)	MAIN RESPONSIBILITIES	TEAM MEMBERS' RELEVANT EXPERIENCE
	Support the triangulation of sources of information for the performance evaluation. Support the Evaluation Director in preparing reports and presentations for USAID and the Global Development Alliance. Perform the application of qualitative instruments in fieldwork for the qualitative data collection.	• Proven experience in conducting high-quality qualitative analysis. • Education in a specific subject area, with country experience, would be helpful. • Strong background and training in mixed methods research. • Experience and knowledge of qualitative data analysis and data management techniques. Experience in Nvivo preferred. • Intermediate or advanced knowledge of written and spoken English. • Experience with USAID evaluations preferred but not required.
Quantitative specialist (1)	Support the Evaluation Leader with the design of the methodology for the Work Plan drafting including sampling methodology, design of the instruments for quantitative data collection, analysis, and drafting of quantitative final report. Help oversee and ensure the quality of data collection for the performance evaluation. Lead the analysis of quantitative data for the evaluation. Support the triangulation of sources of information for the performance evaluation. Support the Evaluation Director in preparing reports and presentations for USAID and the Global Development Alliance. Oversee the anonymization process of the quantitative data.	<u>Education</u> • Professional in economics, statistics, social sciences, and related fields. • Graduated degree in economics, statistics, and related fields. <u>Work Experience</u> • A minimum of seven years (7) of experience conducting quantitative research and analysis. • Proven experience in conducting high-quality quantitative analysis. • Strong background and training in mixed methods research. • Experience and knowledge of data analysis and data management techniques. • Intermediate or advanced knowledge of written and spoken English. • Experience in data analysis related to rural development would be preferred, but not required. • Experience with USAID evaluations preferred but not required.
Evaluation Planning specialist (1)	Lead the design of the methodology of the evaluation in particular the evaluation design matrix. Guide and coordinate the qualitative and quantitative data collection with the data collection firm and the MEL's activity administrative staff. Lead the planning of each stage of the evaluation including a detailed list of activities, inputs needed, and a schedule. Coordinate the deliverables and reporting, including the data, reports, and presentations.	<u>Education</u> • Professional in economics, social sciences, project management, government, or other relevant fields • Masters or two (2) years of graduate education in evaluation, economics, business intelligence, or related area. <u>Work Experience</u> • Seven (7) years of proven experience conducting and leading evaluations.

TABLE 13. EVALUATION TEAM COMPOSITION

TITLE (NUMBER OF PEOPLE)	MAIN RESPONSIBILITIES	TEAM MEMBERS' RELEVANT EXPERIENCE
	Perform the application of qualitative instruments in fieldwork for the qualitative data collection. Oversee the anonymization process of the quantitative data.	• Proven knowledge and experience in mixed methods, conducting structured and non-structured interviews, and focus groups. • Demonstrated capability in managing and designing evaluations, managing and interpreting qualitative and quantitative data collection, analysis processes, and utilizing secondary data. • Experience or knowledge in team management. • Proficient computer skills including Microsoft Word, Excel, and Outlook. • Intermediate or advanced knowledge of written and spoken English. • Experience with USAID evaluations preferred but not required.
Quantitative data collection (firm)	Quantitative data collection.	Proven experience in producers surveys in conflict municipalities.

EVALUATION SCHEDULE

The below evaluation schedule is illustrative for the MEL Activity to present the time frame and can be updated in collaboration with USAID prior to finalization of the work plan.

Performance Evaluation Schedule

TABLE 14. PERFORMANCE EVALUATION SCHEDULE															
PHASE	ACTIVITIES/MILESTONE	2020-2021						2021-2022							
		APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY
Definition	B. Evaluation Team SoW drafting and approval														
	C. Evaluation Team recruitment and hiring														
Planning	D. Kick-off														
	E. RFP technical section for data collection firm sent to administrative procedures														

TABLE 14. PERFORMANCE EVALUATION SCHEDULE

PHASE	ACTIVITIES/MILESTONE	2020-2021						2021-2022							
		APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY
	F. Work Plan and Evaluation Design draft														
	G. Work Plan and Evaluation Design presentation and feedback														
	H. Work Plan and Evaluation Design approved														
Data collection and analysis	I. Qualitative data collection, transcriptions and coding														
	J. Early report														
	K. Data collection firm on-board														
	L. Quantitative data collection														
	M. Analysis and triangulation with CLA support														
Final report	N. Findings, conclusions and recommendations drafting														
	O. Findings, conclusions and recommendations presentation														
	P. CLA meetings around FCR and recommendations matrix														
	Q. Final report draft														
	R. Final report approved														

TABLE 14. PERFORMANCE EVALUATION SCHEDULE															
PHASE	ACTIVITIES/MILESTONE	2020-2021						2021-2022							
		APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY
	S. Final report uploaded on DEC														
Use and dissemination	T- Use and dissemination														

FINAL REPORT FORMAT

Abstract (not more than 250 words)

Executive Summary (between two to five pages)

Evaluation Report (35- 60 pages)

- I. Evaluation Purpose (not more than 500 words)
2. Activity description and background (not more than two pages)
3. Evaluation questions and methodology (not more than two pages)
4. Evaluation findings and conclusions - messaging approach- (between 20 and 40 pages)
5. Evaluation recommendations (not more than four pages)

Annexes:

- I. Recommendations actions matrix
- II. Supplemental analysis and data
- III. Findings, conclusions, and recommendations table
- IV. Detailed Methodology
- V. Instruments
- VI. Sources of information
- VII. Evaluation SOW
- VIII. Summary information about evaluation team members
- IX. Signed disclosures of conflicts of interest from evaluation team members.

X. Statement of Differences (when applicable)

Page indications

- Font: Gill Sans MT
- Letter Size: Eleven (11)
- Line spacing: Single

Graphs and tables

- Title: Gill Sans MT; Eleven (11); Single
- Maximum of graph/table: Layout Height Six (6) / Layout width three (3)
- Source: Gill Sans M; Eight (8); Single

CRITERIA TO ENSURE THE QUALITY OF THE EVALUATION REPORT

Per [ADS 201maa, Criteria to Ensure the Quality of the Evaluation Report](#), draft and final evaluation reports will be evaluated against the following criteria to ensure quality:

- Evaluation reports should represent a thoughtful, well-researched, and well-organized effort to objectively evaluate the strategy, project, or activity.
- Evaluation reports should be readily understood and should identify key points clearly, distinctly, and succinctly.
- The Executive Summary should present a concise and accurate statement of the most critical elements of the report.
- Evaluation reports should adequately address all evaluation questions included in the SOW, or the evaluation questions subsequently revised and documented in consultation and agreement with USAID.
- Evaluation methodology should be explained in detail and sources of information or data properly identified.
- Limitations to the evaluation should be disclosed in the report, with particular attention to the limitations associated with the evaluation methodology (selection bias, recall bias, unobservable differences between comparator groups, etc.).
- Evaluation findings should be presented as analyzed facts, evidence, and data and not based on anecdotes, hearsay, or simply the compilation of people's opinions.
- Conclusions should be specific, concise, and include an assessment of quality and strength of evidence to support them supported by strong quantitative and/or qualitative evidence.

- If evaluation findings assess person-level outcomes or impact, they should also be separately assessed for both males and females.
- If recommendations are included, they should be supported by a specific set of findings and should be action-oriented, practical, and specific.

See [ADS 201mah, USAID Evaluation Report Requirements](#) and the [Evaluation Report Checklist and Review Template](#) from the [Evaluation Toolkit](#) for additional guidance

OTHER REQUIREMENTS

All modifications to the required elements of the SOW of the contract/agreement, whether in evaluation questions, design and methodology, deliverables and reporting, evaluation team composition, schedule, and/or other requirements will be agreed upon in writing by the COR. Any revisions made will be noted in the SOW annexed to the final Evaluation Report.

SOW LIST OF ANNEXES.

(Not included in the evaluation final report)

Annex 1 - AMELP

Annex 2 - Award documents, including modification to include humanitarian assistance

Annex 3 - Quarterly Reports

Annex 4 - Annual Work Plans

Annex 5 - Baseline Report