

5 Capitales

Una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza



Jason Donovan
Dietmar Stoian



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

Serie Técnica
Boletín Técnico no. 55
Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 7

5 Capitales

Una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza

Jason Donovan y Dietmar Stoian

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
Turrialba, Costa Rica

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2012

ISBN 978-9977-57-577-3

338.1

D687 Donovan, Jason

5Capitales : Una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza / Jason Donovan y Dietmar Stoian. – 1º ed. – Turrialba, C.R : CATIE, 2012.

75 p. : il. – (Serie técnica. Boletín técnico / CATIE ; no.55)

ISBN 978-9977-57-577-3

También como : Colección de Desarrollo Rural ; no.7

1. Capitales de la comunidad – Medios de vida
2. Desarrollo de la comunidad – Cadenas de valor I. Stoian, Dietmar
II. CATIE III. Título IV. Serie.

Créditos

Editora: Ree Sheck

Diseño: Rocío Jiménez

Traductora: Joselyne Hoffmann

Impreso en Perú

ComuniGRAF s.a.c.

Tiraje: 2500 ejemplares

Índice

Ilustraciones	4
Agradecimientos	5
Autores y colaboradores	6
5Capitales en breve	7
1 Antecedentes	8
1.1 Interés en el desarrollo de cadenas de valor que involucran a los pobres	8
1.2 Características destacadas de 5Capitales	10
1.3 Cómo se organiza 5Capitales	12
1.4 Lo que se necesita para implementar 5Capitales	13
2 Marco para evaluar el desarrollo de cadenas de valor	14
2.1 Cadenas de valor y desarrollo de cadenas de valor	14
2.2 Activos y construcción de activos	17
2.3 Vías de impacto del DCV	18
3 Trabajo para sentar las bases	22
3.1 Resumen	22
3.2 Identificar a los actores clave en el DCV y sus interacciones e intervenciones	23
3.3 Identificar los factores contextuales que podrían influir en la construcción de activos	28
4 Trabajo de campo con los actores clave del DCV	32
4.1 Resumen	32
4.2 Evaluación de empresa vinculada	32
4.3 Evaluación de familia	38
5 Evaluación de los resultados intermedios del DCV	46
5.1 Resumen	46
5.2 Identificar cambios en la dotación de activos a nivel de empresa	46
5.3 Identificar cambios en la dotación de activos a nivel de familia	48
5.4 Validar los hallazgos y las recomendaciones con los actores clave en el DCV	58
5.5 Preparar la narrativa de impacto	60
5.6 Acción-aprendizaje con base en 5Capitales	61
Anexo 1. Ejemplo de encuesta para una empresa vinculada priorizada (por DCV), basado en DCV de café certificado	63
Anexo 2. Ejemplo de encuesta para familias, basado en el DCV de café certificado	67

Ilustraciones

Figuras

1. Vía de impacto genérica para la construcción de activos a nivel de empresas vinculadas a productores de pequeña escala y su impacto asumido en la viabilidad de la empresa	20
2. Vía de impacto genérica para la construcción de activos a nivel de la familia productora de pequeña escala y su impacto esperado en los medios de vida	21
3. Mapa de los actores clave en el DCV (ejemplo de DCV de café certificado)	25
4. Vía de impacto para la construcción de activos a nivel de empresa vinculada y su impacto asumido en la viabilidad del negocio (ejemplo de DCV de café certificado)	28
5. Vía de impacto para la construcción de activos a nivel de familia y su impacto esperado en los medios de vida (ejemplo de DCV de café certificado).	29

Cuadros

1. Estudios de caso y socios para el desarrollo de 5Capitales	11
2. Principales conceptos y definiciones relacionadas con el desarrollo de cadenas de valor.	15
3. Activos clave de la familia y empresa para la evaluación de impacto del DCV.	17
4. Resumen de las actividades para sentar las bases	22
5. Ejemplos de empresas vinculadas para la validación de la herramienta	24
6. Resumen de interacciones e intervenciones dirigidas al DCV (ejemplo de DCV de café certificado) . .	27
7. Formato para resumir los resultados del análisis del contexto (ejemplo de DCV de café certificado) . .	31
8. Resumen de las actividades de campo	33
9. Recopilación de datos de acuerdo al tipo de empresa vinculada	34
10. Muestra de indicadores establecida para determinar cambios en los activos de la empresa para empresas priorizadas (por DCV) (ejemplo de DCV de café certificado)	35
11. Muestra de indicadores establecida para determinar cambios en los activos de la empresa para empresas no priorizadas (por DCV) (ejemplo de empresa a gran escala que contrata los servicios de los productores de pequeña escala).	37
12. Beneficios y desafíos para el muestreo más complejo de familias	41
13. Muestra de posibles indicadores para determinar los cambios en los activos de las familias (ejemplo de DCV de café certificado)	42
14. Resumen del análisis y redacción del informe.	47
15. Evaluación de la construcción de activos y de las disponibilidades de activos para una empresa priorizada (ejemplo de DCV de café certificado)	49
16. Evaluación de la construcción de activos y de las disponibilidades de activos para las familias (ejemplo de DCV de café certificado)	53

Agradecimientos

La creación de 5Capitales fue posible gracias al apoyo de la Fundación Ford. Los oficiales de programa de la fundación hicieron contribuciones importantes a los marcos conceptuales y metodológicos que sustentan el diseño de la herramienta. Agradecemos especialmente a Jean Paul Lacoste, Frank DeGiovanni, Wayne Fawbush, Paula Nimpuno, Susan Kaaria y Ajit Kanitkar.

Damos gracias a las siguientes personas por liderar la implementación de estudios de caso para la validación y el diseño de la herramienta. Estos casos se llevaron a cabo en Asia Central y Asia del Sur, África subsahariana, América Latina y el Caribe, y los Estados Unidos.

John Belt	Leah Katerberg	Catalina Robledo Botero
Regula Chávez	Amanullah Khan	Rajeev Roy
Heather Dolphin	Adarsh Kumar	Scott Ruddick
Sandra Escalera	Ashok Kumar	Aimee Russillo
Hildegard Garming	Mumbi Kimathi	Grace Ruto
Susy Guardia	Fernando Minervini	Frances Sinha
Malcolm Harper	Maureen Miruka	Sanjay Sinha
Ingrid Herrera	Michelle Muldoon	Harold Terewael
Dulekha Kasturiratne	Bruno Poitevin	Rafael Vallecillos
Charles Katabalwa	Nigel Poole	Sanath Vidanagamage

Algunos casos se han seleccionado para salir en un libro compañero de estudios de caso para esta herramienta, titulado *“Assessing Impacts of Value Chain Development on Poverty: A Case-Study Companion to the 5Capitals Tool”*. Ese volumen proporciona una visión holística de la implementación de la herramienta, las perspectivas de cinco estudios de caso y un capítulo de síntesis que aboga por el desarrollo y evaluación de cadenas de valores desde un enfoque basado en activos.

Gracias también a todas aquellas personas (demasiadas para mencionar aquí) que realizaron trabajo de campo en apoyo a los estudios de caso y a los muchos productores, artesanos y representantes de empresas, organizaciones no gubernamentales y organismos de gobierno que contribuyeron en dichos estudios.

En el diseño de esta herramienta, hemos recibido comentarios de expertos con diversos antecedentes. Agradecemos en particular a Malcolm Harper (consultor), Jean Waagbo (Lutheran World Relief), Nigel Poole (School of Oriental and African Studies, University of London), Scott Ruddick (Mennonite Economic Development Associates) y Douglas Horton (consultor).

La versión final de esta herramienta se benefició de una intensa colaboración con Graham Thiele (Centro Internacional de la Papa—CIP), Shanna Ratner (Yellow Wood Associates) y Leah Katerberg (Technoserve), quienes ayudaron a asegurar que las lecciones aprendidas de la aplicación de las versiones de prueba de 5Capitales se incorporaran fielmente en su diseño. También ofrecieron sus propias perspectivas sobre el desarrollo de cadenas de valor y la evaluación de impacto, las cuales ayudaron a mejorar esta herramienta.

The World Agroforestry Centre (ICRAF), con sede en Nairobi, Kenia, proporcionó apoyo crítico durante la preparación de la versión final de estos lineamientos por medio de cubrir el tiempo invertido por un miembro de su personal. La impresión de *5Capitales: Una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza* y sus versiones en inglés y portugués fue financiado por ICRAF.

Por último, nos gustaría extender nuestro agradecimiento más sincero a Ree Sheck, editora de este documento. Le estamos muy agradecidos por su hábil trabajo para convertir una prosa a veces cargada de jerga en un documento más accesible y, esperamos, útil. También agradecemos a Rocío Jiménez por su creativo diseño del documento.

Jason Donovan
Lima, Perú

Dietmar Stoian
Turrialba, Costa Rica

Recomendación de cita: Donovan, J; Stoian, D. 2012. 5Capitales: Una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Turrialba, CR, CATIE, 70 p. (Serie Técnica 55, Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 7).

Autores y colaboradores

Sobre los autores

Jason Donovan es un especialista en mercadeo en el World Agroforestry Centre (conocido como ICRAF), ubicado en Lima, Perú. Su investigación se centra en el desarrollo de cadenas de valor y las implicaciones conexas para lograr la reducción de la pobreza. Antes de unirse al ICRAF, trabajó en el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) en Costa Rica.

Dietmar Stoian lidera el programa de Competitividad y Cadenas de Valor en el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), localizado en Turrialba, Costa Rica. Sus actividades se centran en el desarrollo de empresas rurales sostenibles para promover medios de vida seguros, cadenas de valor inclusivas y paisajes saludables.

Sobre los colaboradores especiales

Leah Katerberg es gerente de programa para la iniciativa de cadena de valor de algodón de TechnoServe en Tanzania. Antes de unirse a TechnoServe, ella gestionó el monitoreo y la evaluación de proyectos de cadenas de valor para la organización Mennonite Economic Development Associates en Asia, África, Europa oriental y América Latina y también ha trabajado con Feed the Children. Sus publicaciones incluyen temas de monitoreo y evaluación de iniciativas en cadenas de valor, desarrollo económico de la juventud y política social.

Shanna Ratner es la directora de Yellow Wood Associates, Inc., con sede en St. Albans, Vermont, Estados Unidos. Ha realizado trabajo en el área de desarrollo económico de comunidades rurales en los Estados Unidos durante los últimos 26 años, con un enfoque reciente basado en la riqueza y en las cadenas de valor para la creación de riqueza.

Graham Thiele es un científico social por formación. Contribuyó a esta publicación mientras dirigía trabajos de ciencias sociales en el Centro Internacional de la Papa (CIP) en Lima, Perú. Recientemente se convirtió en director del Programa de Investigación en Raíces, Tubérculos y Bananos del CGIAR, con sede en Lima. Sus intereses de investigación se centran en enfoques de evaluación y en la promoción de innovación en las cadenas de valor y en los sistemas de semillas y alimentos.

5Capitales en breve

¿Para qué sirve?

5Capitales facilita el aprendizaje sobre el potencial del desarrollo de cadenas de valor (DCV) para fortalecer los medios de vida rurales y mejorar el rendimiento de las empresas rurales. El aprendizaje se deriva de medir y observar cambios en diversos activos gestionados por las familias productoras de pequeña escala y las empresas con las que tienen contacto directo. Estas empresas vinculadas a productores de pequeña escala juegan un papel fundamental en la interrelación de los productores de pequeña escala con los mercados. Lo que sustenta a 5Capitales es la creencia de que entre mayor sea el acceso de una familia a los activos de medios de vida (tales como el capital humano, social, natural, físico y financiero), mayor será su bienestar y resiliencia. Asimismo, entre mayor sea el acceso de una empresa vinculada a los activos de la empresa (incluyendo el capital humano, social, físico y financiero), mayor será su viabilidad económica y rendimiento. La herramienta ayuda a los usuarios a comprender cuestiones fundamentales del desarrollo, como la medida en que la dotación de activos preexistentes determina los resultados del DCV; la relación entre la construcción de activos a nivel de empresa y familia; y el papel de los factores de mercado, políticos e institucionales para facilitar o entorpecer los resultados intermedios (*outcomes*) favorables. El marco metodológico subyacente de 5Capitales permite a los usuarios separar los cambios causados por las interacciones e intervenciones en las cadenas de valor de aquellos inducidos por el contexto en general.

¿Para quién es?

5Capitales pretende apoyar a los siguientes tipos de organizaciones que participan en el DCV:

- *Organismos de financiamiento* que buscan programas más eficaces y eficientes para reducir la pobreza rural a través del DCV
- *Organizaciones no gubernamentales, consultores, agencias gubernamentales y otras organizaciones* que proveen servicios a los productores de pequeña escala y a las empresas que desean ofrecer intervenciones dirigidas al DCV de más impacto
- *Empresas comprometidas con los productores de pequeña escala* que deseen determinar su contribución en la reducción de la pobreza y mejorar sus credenciales medioambientales y sociales
- *Entidades certificadoras* que buscan entender la contribución de los sistemas de estándares voluntarios en el desarrollo de sistemas de producción y medios de vida más resilientes para los productores de pequeña escala

¿Cuáles son sus características más destacadas?

5Capitales estimula el aprendizaje entre los actores clave y facilita la mejora continua hacia interacciones de mayor impacto e intervenciones en las cadenas de valor, a través de lo siguiente:

- *Un enfoque basado en activos* que considera los cambios en los medios de vida y activos de la empresa resultantes del DCV que, a su vez, proporciona importantes apreciaciones sobre los avances en la reducción de la pobreza y las mejoras en el rendimiento de la empresa
- *Vías de impacto* que proporcionan un marco práctico para la selección de indicadores y el desarrollo de una teoría de cambio relacionada con la construcción de activos por parte de productores de pequeña escala y empresas
- *Análisis multiescala y multidimensional* que toma en cuenta los efectos de intervenciones de múltiples fuentes en la construcción de activos a nivel de familia y empresa
- *Marco metodológico probado en campo y validado* que incorpora las lecciones aprendidas de los 23 estudios de caso de África, Asia, América Latina y América del Norte
- *Enfoque en el aprendizaje organizacional* que involucra a los actores clave en el DCV en todo el proceso y utiliza los hallazgos para rediseñar las iniciativas de DCV y, por consiguiente, reasignar los recursos

1 Antecedentes

El desarrollo de cadenas de valor (DCV) ha sido promovido por varios actores clave por una variedad de razones. Últimamente, la reducción de la pobreza se muestra en un lugar destacado entre los objetivos deseados y relacionados con el DCV. Sin embargo, se requieren pruebas más sólidas que muestren los impactos del DCV sobre la pobreza. En este capítulo, encontrará un resumen de los diversos motivos que tienen los representantes del sector público, del sector privado y de las organizaciones y las organizaciones de la sociedad civil para desarrollar cadenas de valor que involucren a los pobres. El capítulo se enfoca en la necesidad de evaluar el impacto de forma más atinada y muestra cómo 5Capitales responde a esa necesidad, proporcionando una visión general del proceso de desarrollo de la herramienta y sus principales elementos.

1.1 Interés en el desarrollo de cadenas de valor que involucran a los pobres

Los esfuerzos para reducir la pobreza rural mediante el desarrollo empresarial rural se han centrado, a menudo, en facilitar la participación de los pobres en los mercados para lograr mayor valor, principalmente en productos orientados a la exportación, como frutas y hortalizas, artesanías, cacao fino y café certificado. Durante las décadas de los ochenta y noventa, tales esfuerzos solían incluir grandes subvenciones de gobiernos y organizaciones de la sociedad civil para asistencia técnica, crédito, compras de insumos y desarrollo de infraestructura, con poca o ninguna inversión directa del sector privado. Como puede saber, estos programas fueron criticados por su falta de sostenibilidad económica, falta de atención a los costos sociales y ambientales de la producción orientada a la exportación, y a la limitada capacidad de los productores de pequeña escala para continuar sus esfuerzos una vez que se eliminaban las subvenciones.

En la última década, ha habido un consenso creciente de que las buenas prácticas para facilitar el acceso de los pobres del área rural a los mercados de mayor valor implica una clara orientación hacia la demanda, limitados subsidios de organizaciones de la sociedad civil, e inversión directa y mayor colaboración entre representantes del sector privado, particularmente organizaciones de productores, procesadores y mayoristas. El concepto de desarrollo de cadenas de valor (DCV) implementa estas prácticas en un enfoque de desarrollo para lograr la reducción de la pobreza y otros objetivos. El DCV ha sido adoptado por una amplia gama de organizaciones, tales como agencias de desarrollo (por ejemplo, la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional—GIZ; SNV, Swisscontact, y la Agencia de los Estados Unidos para el

Desarrollo Internacional—USAID); organismos gubernamentales; organizaciones no gubernamentales (ONG); y organizaciones internacionales (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura—FAO; Organización Internacional del Trabajo—OIT; Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial—ONUDI). La sociedad civil y las organizaciones gubernamentales han invertido en el DCV porque creen que proporciona opciones sostenibles para lograr la reducción de la pobreza y, en algunos casos, alcanzar los objetivos relacionados con mejorar el desempeño ambiental y social, por ejemplo, a través de la promoción de productos orgánicos y de comercio justo.

El DCV puede abarcar acciones realizadas por el sector privado, en adición o colaboración con organizaciones no gubernamentales y agencias gubernamentales. Algunas empresas como Unilever, Nestlé y Walmart han demostrado mayor disposición a invertir en la formación de vínculos hacia atrás con sus proveedores de pequeña escala. Los actores del sector privado pueden participar en el DCV cuando las inversiones relacionadas mejoran su acceso a materias primas que muestran una mejor calidad y contribuyen a la seguridad alimentaria, o cuando buscan opciones de mayor valor agregado y de promoción de su responsabilidad social y ambiental. Aunque la reducción de la pobreza pueda no ser su principal objetivo en estas relaciones, hay empresas expresando un mayor interés en solventar las condiciones de pobreza de sus proveedores de pequeña escala en los países en desarrollo.

Independientemente de la fuente de intervención, las intervenciones relacionadas con el DCV pretenden fortalecer las relaciones entre los productores de pequeña escala (quienes normalmente constituyen una parte significativa de la población rural pobre) y otros actores de la cadena, incluyendo proveedores de insumos, compradores y procesadores. Las relaciones fuertes son consideradas importantes para el desarrollo de nuevos productos o para aumentar el valor agregado en las líneas de productos existentes. Se espera que las relaciones empresariales mejoradas proporcionen a los productores de pequeña escala mayores ingresos, mejor acceso a servicios esenciales para la producción y relaciones más estables en el mercado. De particular importancia en este contexto son las relaciones entre los productores de pequeña escala y las empresas con las que interactúan directamente. Estas empresas, ligadas a los productores de pequeña escala y a las cuales generalmente se les llama “empresas vinculadas” en 5Capitales, cumplen un papel fundamental en el vínculo de los productores de pequeña escala con el mercado.

El DCV que involucra a los pobres normalmente requiere mejorar las capacidades de los productores de pequeña escala, las empresas vinculadas y otros actores de la cadena con recursos limitados para satisfacer los requisitos de calidad, volumen y desempeño ambiental de los actores de la cadena descendente. Las intervenciones van más allá de la finca, centrándose en mecanismos mejorados para compartir información, beneficios y riesgos entre los actores seleccionados de la cadena, desarrollando nuevos productos y servicios o mejorando los existentes, y reduciendo los costos de transacción mediante una mayor cooperación. El enfoque sistémico para generar mayor valor agregado a través de relaciones “ganar-ganar” separa al DCV de 1) los esfuerzos unilaterales de actores individuales de la cadena para maximizar sus ganancias a través de mejoras en los primeros eslabones (materia bruta y otros flujos de insumos) o los eslabones intermedios (canales de distribución) de la cadena y 2) proyectos tradicionales de apoyo a los agricultores centrados en la producción y la vinculación de los productores de pequeña escala al mercado, con poco respeto por los intereses y las necesidades de los actores en los eslabones intermedios o finales de la cadena.

A pesar de la proliferación de los DCV que involucran a los pobres, sorprende lo poco que sabemos acerca de los impactos reales o percibidos en la reducción de la pobreza. La mayoría de las evaluaciones del DCV se ha centrado en las intervenciones de un solo actor u organización en la cadena de valor, sin tomar en cuenta otras intervenciones como parte del proceso de DCV. Dichas evaluaciones suelen basarse en unos cuantos indicadores básicos, por ejemplo, cambios en ingresos o empleo. Esto facilita

su aplicación, pero ofrece un entendimiento limitado sobre los cambios más amplios a nivel de familia y empresa vinculada que pueden o no proporcionar una vía para salir de la pobreza. Aún más problemáticos son los planteamientos simplistas para evaluar el DCV, que fallan al considerar el contexto general político, institucional y de mercado en el que se lleva a cabo el DCV. En tales casos, hay una tendencia a atribuir los cambios positivos a las interacciones o intervenciones de DCV, mientras que los cambios negativos suelen atribuirse al medio externo.

1.2 Características destacadas de 5Capitales

Esta herramienta busca ayudarle a resolver las deficiencias comunes en la evaluación del DCV mediante

- *La aplicación de un enfoque basado en activos*, en el cual los cambios en los activos de medios de vida y empresas (capital humano, social, natural, físico y financiero) son vistos como métricas apropiadas para evaluar la reducción de la pobreza y el mejor desempeño de la empresa en los primeros eslabones de la cadena de valor
- *La utilización de vías de impacto* basadas en un conjunto de resultados intermedios (outcomes) esperados a nivel de familia y empresa, que le proporcionen el marco básico para seleccionar indicadores y desarrollar una teoría de cambio que genere cadenas de valor con alto impacto en la reducción de la pobreza y en la responsabilidad social y ambiental
- *La implementación del conocimiento a partir del análisis multidimensional y multiescala* para ayudarle determinar los efectos combinados de intervenciones con múltiples orígenes en la construcción de activos a nivel de familia y empresa y para separar el impacto del DCV del cambio inducido por el contexto
- *La promoción del aprendizaje organizacional* al involucrar a los actores clave en el DCV en todo el proceso y el uso de los hallazgos para ayudarle a rediseñar iniciativas de DCV y, por consiguiente, reasignar los recursos

En el desarrollo de 5Capitales, tratamos de equilibrar, por un lado, los objetivos conflictivos de lograr suficiente rigor para producir resultados creíbles y útiles y, por el otro, generar una metodología de bajo costo que fuera relativamente fácil de implementar. Abordamos este desafío a través de un esfuerzo de colaboración internacional en el que participaron profesionales en desarrollo e investigadores procedentes de Asia, África, América Latina y América del Norte (cuadro 1). El desarrollo de la herramienta tuvo dos fases. Durante la fase 1 (junio de 2008 a octubre de 2009), creamos una primera versión de la herramienta y la probamos con 11 estudios de caso en Asia, África y América Latina. En 2009, las personas que diseñaron la herramienta y que colaboraron con los estudios de caso se reunieron en el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) en Costa Rica para identificar las lecciones aprendidas en la aplicación de la herramienta. Durante la fase 2 (noviembre de 2009 a marzo de 2012), redactamos una nueva versión de la herramienta, incorporando las lecciones aprendidas en la fase 1 y validándola nuevamente en 12 estudios de caso en Asia, África, América Latina y los Estados Unidos. En abril de 2010, el equipo y los invitados especiales se reunieron en la Escuela de Estudios Orientales y Africanos (School of Oriental and African Studies-SOAS) en Londres para identificar las lecciones aprendidas en la aplicación de la herramienta y la evaluación de impacto del DCV. En octubre de 2011, un pequeño equipo de especialistas en desarrollo de cadenas de valor y evaluación de impacto se reunió en el Centro Internacional de la Papa (CIP) en Lima para incorporar estas lecciones en la versión final de la herramienta y seleccionar casos para su publicación en el documento ligado a esta herramienta: “*Assessing Impacts of Value Chain Development on Poverty: A Case-Study Companion to the 5Capitals Tool*”.¹

¹ El volumen de los estudios de caso (2012), editado por Ree Sheck, Jason Donovan y Dietmar Stoian, muestra resultados de la evaluación del DCV usando la herramienta 5Capitales en diferentes contextos alrededor del mundo. Está disponible en los sitios Web del CATIE (www.catie.ac.cr) y del ICRAF (www.worldagroforestrycentre.org).

Cuadro 1. Estudios de caso y socios para el desarrollo de 5Capitales

Cadena de valor	País	Socio	Principal agente de cambio en la cadena de valor
Fase 1			
Banano orgánico	Bolivia	Bioersity International	ONG
Plátano	El Salvador	Catholic Relief Services (CRS)	ONG
Café orgánico/comercio justo	Nicaragua	CATIE y Lutheran World Relief (LWR)	ONG, sector privado
Malanga	Nicaragua	CATIE y Technoserve	ONG
Lácteos	Sri Lanka	Universidad de Plymouth y Swisscontact	ONG
Bordados	Pakistán	Mennonite Economic Development Associates (MEDA)	ONG
Miel	India	EDA Rural Systems	ONG
Camarón	India	M. Harper y R. Roy	Sector privado
Harina de cereal	Burkina Faso	LWR	ONG
Algodón orgánico	Tanzania	Royal Tropical Institute (KIT) y BioRe	Sector privado
Nueces de Allanblackia	Tanzania	KIT y Faida Market Link	ONG, sector privado
Fase 2			
Algodón orgánico	India	EDA Rural Systems	ONG
Verduras frescas	Kenia	Farm Concern International	ONG
Verduras frescas	Afganistán	MEDA	ONG
Lácteos	Bolivia	Swisscontact	ONG
Frijol	Ecuador	Intercooperation	ONG
Artesanías	India	All India Artisans and Craftworkers Association (AIACA)	ONG
Semilla de frijol	Uganda	Community Enterprises Development Organisation (CEDO)	ONG
Plátano	República Dominicana	Bioersity International	ONG
Aves de corral	India	R. Roy y M. Harper	Sector privado
Verduras orgánicas	Estados Unidos	Lyseed Consulting y Winrock-Wallace Center	ONG
Café certificado	Colombia	Technoserve	ONG
Frutas y verduras frescas	Colombia	Technoserve	ONG

1.3 Cómo se organiza 5Capitales

Esta herramienta está organizada en cinco capítulos. Los dos primeros capítulos presentan el marco conceptual y metodológico que la sustentan. Los tres capítulos finales proporcionan orientación sobre cómo aplicar la herramienta en el campo.

El **Capítulo 1** resume los diversos motivos que tienen los representantes del sector público, del sector privado y de las organizaciones de la sociedad civil para desarrollar cadenas de valor que involucran a los pobres. Le muestra la necesidad de evaluar el impacto de forma más atinada y cómo 5Capitales responde a esa necesidad, proporcionando una visión general del proceso de desarrollo de la herramienta y sus principales elementos.

El **Capítulo 2** ofrece puntos en común de conceptos clave y definiciones pertinentes al DCV y a la evaluación del impacto. Facilita su comprensión de los términos utilizados en 5Capitales y brinda maneras de comunicar eficazmente los resultados a otros. El capítulo concluye con vías de impacto genéricas que vinculan las interacciones e intervenciones relacionadas al DCV a los resultados intermedios (expresados en términos de construcción de activos) e impactos. Ofrecemos vías de impacto para las empresas vinculadas y las familias productoras de pequeña escala.

El **Capítulo 3** le guía en la elaboración de los insumos necesarios para diseñar sus actividades de campo y la evaluación posterior. Identificará a los actores clave en el DCV, las características principales del contexto en que operan y las interacciones e intervenciones llevadas a cabo para el desarrollo de la cadena de valor. Sus hallazgos proporcionarán los insumos básicos para crear los instrumentos de recopilación de datos para las evaluaciones de empresas vinculadas y familias.

El **Capítulo 4** le orienta a través de las actividades para identificar cambios a nivel de empresas vinculadas y familias, así como el papel de las interacciones e intervenciones dirigidas al DCV en estos cambios. Es probable que sea el componente más costoso y más intenso en términos de tiempo en su evaluación. Es necesario prepararse bien antes de dirigirse al campo, incluyendo el hacer un diseño adecuado de instrumentos de recopilación de datos y capacitar al personal de su equipo de recopilación de datos. Su equipo obtendrá los datos a través de entrevistas con informantes clave, encuestas en familias y análisis de información de fuentes secundarias. Ofrecemos ejemplos de instrumentos para la recopilación de datos que se pueden ajustar a su caso específico, con base en los resultados esperados y los impactos establecidos en la vía de impacto, los hallazgos del análisis de contexto, y las interacciones e intervenciones llevadas a cabo para el DCV.

El **Capítulo 5** le ayuda a determinar los cambios en la dotación de activos a nivel de empresa vinculada y de las familias productoras de pequeña escala y cuáles de ellos fueron inducidos por el DCV y cuáles por factores contextuales. Los resultados preliminares serán presentados a los actores clave en el DCV para realimentación y validación. También encontrará directrices para resumir los hallazgos consolidados en una narrativa de impacto e identificar oportunidades para mejores intervenciones dirigidas al DCV que garanticen un mayor impacto en la reducción de la pobreza y la construcción de activos a nivel de familias y empresas vinculadas.

1.4 Lo que se necesita para implementar 5Capitales

Las cadenas de valor varían ampliamente en términos de su organización y complejidad, como lo hacen las interacciones e intervenciones del sector privado realizadas por el sector público y las organizaciones de la sociedad civil que pretenden desarrollarlas. En este sentido no es fácil predecir con exactitud los recursos humanos y financieros necesarios para aplicar la herramienta 5Capitales con el fin de evaluar los impactos de la pobreza de una determinada iniciativa de DCV. Como regla general, el tiempo necesario para dicha evaluación varía de uno a cuatro meses. Durante la validación de la herramienta, los costos varían desde US\$6.000 para casos relativamente simples a US\$40.000 para los casos más complejos.

Las habilidades analíticas atinadas, la destreza en la aplicación de métodos de investigación participativa y una voluntad para reflexionar críticamente sobre las interacciones e intervenciones relacionadas con el DCV garantizan resultados significativos para todos los actores clave. Cuando 5Capitales se ha aplicado con apertura, curiosidad y un fuerte interés en el aprendizaje organizacional, los resultados han sido sumamente incisivos. Los estudios de caso basados en 5Capitales demuestran la capacidad de los usuarios de la herramienta para identificar las fortalezas y debilidades de las iniciativas de DCV en el logro de los objetivos de desarrollo rural.

Esperamos que encuentre el trabajo de campo tan rico y estimulante como las reflexiones sobre los hallazgos. Estamos seguros de que le ayudarán a usted y a su organización o empresa a mejorar la eficacia y eficiencia de sus intervenciones e interacciones en la cadena de valor.

2 Marco para evaluar el desarrollo de cadenas de valor

Este capítulo ofrece puntos en común de conceptos clave y definiciones pertinentes al desarrollo de cadenas de valor (DCV) y a la evaluación del impacto. Facilita su comprensión de los términos utilizados en 5Capitales y brinda maneras de comunicar eficazmente los resultados a otros. El capítulo concluye con vías de impacto genéricas que vinculan las interacciones e intervenciones relacionadas del DCV a los resultados intermedios, o “outcomes” (expresados en términos de construcción de activos) e impactos. Ofrecemos vías de impacto para las empresas vinculadas y las familias productoras de pequeña escala.

2.1 Cadenas de valor y desarrollo de cadenas de valor

El concepto de cadena de valor ha existido durante casi dos décadas. Se refiere a los vínculos necesarios entre individuos o empresas para mover un producto o servicio desde la producción hasta el consumo, así como a los insumos y los servicios técnicos, empresariales y financieros relacionados. El DCV va un paso más allá, centrándose en los esfuerzos intencionales para construir relaciones de ganar-ganar entre dos o más actores de la cadena (productores, distribuidores, procesadores, mayoristas, minoristas). Las razones para participar en el DCV son múltiples y varían en función de los intereses, motivos y objetivos de los actores clave. El fortalecimiento de las relaciones de empresas mutuamente beneficiosas es un objetivo compartido de la mayoría de las iniciativas de DCV y requiere mejores interacciones entre los actores de la cadena, a menudo facilitadas por las intervenciones de fuera de la cadena, como servicios técnicos, empresariales y financieros. Entre más fuertes sean los resultados intermedios del ganar-ganar, más probable es que las relaciones de empresas se mantengan y prosperen en el tiempo.

El DCV puede tener un enfoque explícito sobre la reducción de la pobreza. Las ONG y, quizás en menor medida, las agencias gubernamentales han abogado a menudo por el DCV con un enfoque en la reducción de la pobreza. En iniciativas de DCV promovidas por agentes del sector privado, la consecución de los objetivos de la pobreza puede no figurar prominentemente en la agenda, aunque se pueden lograr significativos impactos en la pobreza. Por ejemplo, una empresa privada podría invertir en su relación con productores de pequeña escala en un esfuerzo por mejorar sus credenciales sociales y ambientales. Los productores de pequeña escala podrían salir de la pobreza a través de una mayor productividad y

un aumento en los precios recibidos por productos de calidad, resultantes del desarrollo de habilidades que facilitó la empresa. En contraste, una ONG o agencia de gobierno podría proporcionar asistencia técnica y financiera a productores de pequeña escala para fortalecer su posición frente a otros actores de la cadena. El impacto de la pobreza en el DCV impulsado por el sector privado puede ser tan alto o bajo como las iniciativas de DCV ejecutadas por las ONG o agencias gubernamentales.

En vista de los diferentes actores clave y sus diversos motivos, tal vez no le sorprende que no haya definiciones del DCV y conceptos clave comúnmente aceptados. Para esta herramienta, proponemos las definiciones que se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2. Principales conceptos y definiciones relacionadas con el desarrollo de cadenas de valor

Término	Definición
Cadena de valor	Los vínculos necesarios entre individuos o empresas para mover un producto o servicio desde la producción hasta el consumo, así como los insumos y los servicios técnicos, empresariales y financieros relacionados
Actores en la cadena	Los individuos o las empresas vinculadas a través de una cadena de valor, por ejemplo, productores, distribuidores, procesadores, mayoristas y minoristas
Productores de pequeña escala	Personas que producen productos o servicios agrícolas y forestales y administran propiedades a pequeña escala—cuyo tamaño varía según el contexto local
Empresa vinculada a productores de pequeña escala	Empresa que mantiene vínculos empresariales directos con productores de pequeña escala, proporcionándoles acceso al mercado y, en muchos casos, información y otros servicios
Proveedores de servicios	ONG, agencias gubernamentales, individuos y empresas que proveen servicios técnicos, empresariales o financieros a productores de pequeña escala y a empresas vinculadas a productores de pequeña escala
Proveedores de insumos	Individuos o empresas que ofrecen productos y servicios a los productores de pequeña escala y a empresas vinculadas a productores de pequeña escala (por ejemplo, semillas, créditos, fertilizantes o materiales de embalaje)
Actores clave en el DCV	Individuos, empresas u organizaciones dentro o fuera de la cadena de valor que han invertido tiempo y recursos en su desarrollo
Interacciones	Intercambio de bienes, servicios, información y fondos, así como acuerdos institucionales entre actores de la cadena propensos al DCV
Intervenciones	Suministro de insumos o servicios técnicos, empresariales y financieros desde fuera de la cadena y propensos al DCV
Desarrollo de cadenas de valor (DCV)	Conjunto de interacciones entre los actores de la cadena o intervenciones de proveedores de servicios e insumos que busca crear relaciones de tipo ganar-ganar entre dos o más actores de la cadena
DCV con participación de los pobres*	Conjunto de interacciones específicas entre los actores de la cadena o intervenciones específicas de proveedores de servicios e insumos que afectan a los pobres, independientemente de su motivación

* Nota: Entre los profesionales del desarrollo, es común utilizar el término “cadenas de valor en favor de los pobres” al referirse a las iniciativas de DCV dirigidas a las familias rurales pobres. 5Capitales pretende ofrecer a los actores clave en el DCV una herramienta que permita respaldar la afirmación de una cadena de valor en favor de los pobres, con pruebas sobre la reducción efectiva de la pobreza.

Hay dos términos fundamentales en el contexto del DCV, es decir, “interacciones” e “intervenciones”. Como ya se mencionó, las **interacciones** se refieren al intercambio de bienes, servicios, información y fondos, así como a acuerdos institucionales **entre actores de la cadena**. Ejemplos típicos incluyen los diversos tipos de acuerdos que se hacen cuando los productores de pequeña escala se organizan como empresa o cuando los actores en los eslabones intermedios o finales de la cadena (compradores, procesadores) prestan asistencia técnica, insumos o crédito a sus socios de empresas en los primeros eslabones de la cadena (productores). Estas interacciones usualmente carecen de un tiempo límite y tienen por objetivo beneficios mutuos. Por ejemplo, una cadena de supermercados que proporciona asistencia técnica y crédito a los productores hortícolas ayuda a garantizar que recibe volúmenes mínimos y calidad, mientras que los productores obtienen una salida al mercado segura y pueden recibir precios más altos al entregar productos de mayor calidad. En este ejemplo, el enfoque en la pobreza no es explícito, pero la interacción puede tener un efecto positivo en las familias productoras pobres. Nuestra herramienta le permite discernir este efecto, independientemente de la motivación subyacente a la interacción.

Las **intervenciones** son actividades realizadas por los proveedores de servicios o insumos desde fuera de la cadena, normalmente de agencias gubernamentales, ONG o consultores. Sus objetivos pueden ser muchos, incluyendo la generación de empleo e ingresos, la gestión racional de los recursos naturales y las relaciones más equitativas entre los productores de pequeña escala y otros actores de la cadena. Las intervenciones pueden tener una duración establecida (por ejemplo, hasta que se termine un proyecto) o continua (como en el caso del apoyo del gobierno o de las cámaras de industria). Reducir la pobreza o mejorar el desempeño ambiental pueden no ser objetivos explícitos de tales intervenciones, pero sí pueden ser parte de su impacto medible. Se encuentran comúnmente dos tipos generales de intervenciones dirigidas al DCV:

- *Intervenciones específicas al actor*: la entrega de insumos y servicios técnicos, empresariales y financieros está dirigida a un determinado grupo de actores de la cadena. Por ejemplo, dicha intervención puede buscar enriquecer las capacidades de los productores de pequeña escala y sus organizaciones de empresas para poder satisfacer los requisitos del mercado relacionados con la calidad, el volumen y la responsabilidad social y ambiental.
- *Intervenciones de múltiples actores*: pretende fortalecer las disposiciones institucionales entre los actores de la cadena, incluyendo la promoción de mesas redondas y otros mecanismos para generar confianza, aumentar la coordinación y compartir información, beneficios y riesgos. También puede incluir esfuerzos por parte de organizaciones de la sociedad civil para mejorar el entorno de empresas general y político-jurídico en que opera determinada cadena de actores.

Una característica particular del DCV es la búsqueda de **relaciones ganar-ganar** entre dos o más actores de la cadena. El DCV con participación de los pobres enfatiza los acuerdos institucionales entre productores de pequeña escala, empresas vinculadas y otros actores de la cadena que conducen a aumentar la productividad, agregar valor, diferenciar productos, encontrar nuevas salidas al mercado o mecanismos para compartir información, beneficios y riesgos—se espera que beneficien a todos los involucrados, aunque quizás no en el mismo grado. Por ejemplo, los procesadores pueden capacitar a sus proveedores en técnicas poscosecha y de mayor productividad que se traducen en mayores volúmenes y una mejor calidad de materia prima, lo cual a su vez permite a los procesadores pagar precios más altos a los productores.

Para un determinado grupo de productores de pequeña escala y empresas vinculadas puede ser que diversas interacciones e intervenciones hayan influido en su capacidad para fortalecer los activos y participar en una cadena de valor. Un paso inicial importante de su evaluación de impacto es identificar estas interacciones e intervenciones, independientemente de su motivación y enfoque. Otro paso fundamental será la identificación de los factores contextuales relacionados con la política, el mercado y el

entorno macroeconómico. Ambos pasos, combinados, permiten determinar la forma en que los cambios observados o medidos pueden ser atribuidos a las intervenciones e interacciones de la cadena de valor, o a factores contextuales.

2.2 Activos y construcción de activos

Con base en el marco de medios de vida sostenibles y otros enfoques basados en activos, 5Capitales se enfoca en los activos críticos a nivel de las familias productoras de pequeña escala y empresas vinculadas a productores de pequeña escala, es decir, en los capitales humano, social, natural, físico y financiero (cuadro 3). Estos activos pueden ser poseídos por individuos, familias, comunidades o sociedades enteras, dependiendo del tipo de activo y propiedad. Un activo físico—por ejemplo, un secador solar—puede ser propiedad de una única familia. Un activo natural como un bosque puede ser propiedad o utilizado por el estado, así como por una o varias comunidades.

Estos activos pueden verse como existencias o flujos. El capital financiero, por ejemplo, constituye un suministro cuando se mantiene como ahorros o un flujo cuando se convierte en ganado (capital natural) o maquinaria (capital físico). Los flujos en los diferentes tipos de activos son particularmente importantes, ya que pueden conducir a circuitos de retroalimentación positiva (la construcción de un activo lleva a construir otro) o a erosión de activos (la pérdida de un activo induce a perder otros). Un ejemplo de un circuito de retroalimentación positiva sería el fortalecimiento del capital humano a través de la capacitación de productores de pequeña escala en el manejo integrado de plagas, lo cual ayuda a reducir costos y permite reinvertir el capital financiero resultante en equipos de procesamiento (capital físico), lo que, a su vez, ayuda a generar mayor valor agregado, y así sucesivamente. Un circuito de retroalimentación negativa podría ser causado por un desastre natural (pérdida de capital natural) que erosiona los ingresos (capital financiero) y en consecuencia, la salud y el estado nutricional de la familia (capital humano). Los circuitos de retroalimentación existen a nivel de familia, así como también entre familias y empresas vinculadas. Por ejemplo, la adquisición de un molino de secado por parte de una cooperativa de café (capital físico) ayuda a mejorar la calidad del café, permitiendo obtener precios más elevados para los productores de café asociados (capital financiero).

Cuadro 3. Activos clave de la familia y empresa para la evaluación de impacto del DCV

	Activos de la familia productora de pequeña escala	Activos de la empresa vinculada a la familia productora de pequeña escala
Capital natural	Suministro de activos ecológicamente proporcionados, incluyendo salud del suelo, cubierta boscosa y diversidad, minerales, agua, plantas o animales	Sólo se aplica si la empresa tiene su propia tierra para el abastecimiento de sus materias primas
Capital humano	Capacidades y destrezas, educación formal, estado de salud y nutricional	Capacidades de administración de la empresa y habilidades técnicas
Capital social	Reglas, normas, obligaciones, reciprocidad y confianza incluidas en las relaciones sociales, estructuras o acuerdos que permiten a quienes comparten alcanzar objetivos que no podrían lograr individualmente	
Capital físico	Herramientas, equipos, maquinaria, edificios y otros recursos construidos o productivos	
Capital financiero	Efectivo, ahorros, valor neto, crédito y otros recursos financieros	

Consideramos que un enfoque basado en los activos es indispensable para determinar el impacto en la reducción de la pobreza en el DCV, ya que los cambios en los existencias y flujos de activos críticos de la familia y la empresa vinculada proporcionan un panorama más completo de la resiliencia de los medios de vida y la viabilidad de la empresa que las mediciones usuales de empleo e ingresos. La dotación de activos a nivel de familia sirve como indicador de la capacidad de la familia para limitar el impacto de las crisis externas y responder a amenazas u oportunidades relacionadas con los cambios en el ambiente político y de mercado. A nivel de empresa vinculada, los existencias y flujos de activos son indicadores de su posicionamiento en el mercado, rendimiento y viabilidad a largo plazo.

2.3 Vías de impacto del DCV

La construcción de una vía de impacto es un enfoque práctico para diseñar un marco para evaluar los impactos de las intervenciones de desarrollo complejas. Una vía de impacto es una secuencia lógica de las relaciones de causa y efecto entre los insumos, resultados inmediatos (*outputs*), resultados intermedios (*outcomes*) e impactos. Esto permite identificar las variables clave. Las definiciones de estos términos varían considerablemente, especialmente para los resultados intermedios e impactos. Las siguientes definiciones son las propuestas para el propósito de esta herramienta.²

- Los **insumos** son las interacciones entre los actores de la cadena y las intervenciones de los proveedores de servicios e insumos propensos al DCV.
- Los **productos** son los resultados inmediatos de estos insumos. Incluyen la infraestructura y los equipos adquiridos a través de préstamos o donaciones, los conocimientos adquiridos mediante capacitación, el crédito obtenido, los vínculos de mercado formados y otros resultados inmediatos resultantes de las interacciones o intervenciones relacionadas con el DCV.
- Los **resultados intermedios** son cambios significativos o duraderos en la dotación de activos cuando se utilizan los resultados inmediatos de una manera productiva. No hay una fórmula precisa para determinar si un efecto directo es significativo o duradero. Sin embargo, las percepciones de las familias y las empresas en la cadena, combinadas con cierto sentido común por parte del equipo de evaluación, ayudará a determinar el significado y la longevidad de un cambio. Esta definición reconoce que no todos los resultados inmediatos del DCV se utilizan de manera productiva. Por ejemplo, el conocimiento sobre formas de producción orgánica, adquirido a través de la capacitación, es un producto y no un efecto directo cuando este conocimiento no es puesto en práctica por los agricultores capacitados.
- La definición de **impactos** varía según se refieran a las familias o empresas vinculadas. En el caso de las familias, el impacto se refiere a un cambio en el bienestar y la resiliencia de los medios de vida como resultado de los resultados intermedios del DCV. A nivel de empresas vinculadas, el impacto se refiere a un cambio en el rendimiento y viabilidad de la empresa, así como a la responsabilidad social y ambiental resultante de los resultados intermedios del DCV.
- La **evaluación del impacto**, por lo tanto, pretende entender cómo los productores de pequeña escala y empresas vinculadas que participan en el DCV aumentan (o disminuyen) su dotación de activos de manera significativa o duradera y el efecto de tales cambios en su bienestar y seguridad de medios de vida o rendimiento y viabilidad de la empresa, respectivamente.

² Estas definiciones se basan en el documento "Impact Assessment: Seeing the Wood and the Trees" de Chris Roche (1998) y "Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados" de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico—OCDE (2002).

La figura 1 proporciona una versión genérica de una vía de impacto para las empresas vinculadas. Los resultados inmediatos resultan directamente de las interacciones e intervenciones en la cadena de valor (insumos del DCV). Estos resultados inmediatos incluyen, por ejemplo, el número de personal capacitado en aspectos técnicos y de empresas, el aumento en la disponibilidad de insumos y crédito, o las normas para la producción de un cultivo determinado si resultan directamente de las intervenciones relacionadas con el DCV. Estos resultados inmediatos resultan ser resultados intermedios expresados en términos de cambios en los activos de la empresa. Para cada tipo de activo o capital indicamos dos o tres dominios de resultados intermedios. Estos dominios de resultados intermedios proporcionan un marco para la evaluación de cada capital. Se espera que la construcción de los activos de la empresa se traduzca en impactos, en términos de rendimiento y viabilidad de la empresa, así como en responsabilidad social y ambiental. El capítulo 3 le guiará en cómo adaptar esta vía de impacto genérico a su iniciativa de DCV y el capítulo 4 le mostrará cómo identificar los indicadores específicos de conceptos basados en los dominios de resultados intermedios en preparación para la recopilación de datos.

La figura 2 proporciona una versión genérica de una vía de impacto para las familias productoras de pequeña escala vinculadas a la cadena de valor a través de una o más empresas vinculadas. Como se mencionó antes, los resultados inmediatos resultan directamente de los insumos del DCV. Los proveedores de servicios pueden tener como meta beneficiar a las familias directamente por medio de sus servicios o indirectamente a través de empresas vinculadas. En este último caso, las intervenciones buscan fortalecer los activos de las empresas vinculadas, basadas en la creencia de que la oferta de un servicio mejorado de una empresa vinculada para las familias ayudará a las familias a fortalecer sus activos de medios de subsistencia. Se espera que los resultados inmediatos resulten en cambios en los capitales de medios de vida. Para cada capital, la figura 2 incluye dos o tres dominios de resultados intermedios. Estos dominios de resultados intermedios proporcionan un marco para la evaluación de cada capital. En el diseño de los instrumentos de recopilación de datos, será necesario identificar los indicadores específicos del contexto alrededor de estos dominios (capítulo 4). La construcción de activos por parte de las familias deberá traducirse en impactos positivos en el bienestar y en resiliencia de los medios de vida, entre otros impactos potenciales.

A lo largo del documento, le mostramos cómo puede aplicar la herramienta en el campo, proporcionando ejemplos de un estudio de caso de DCV de café certificado, donde participan productores de pequeña escala de café y su cooperativa. En este caso, la cooperativa funciona como la empresa vinculada.

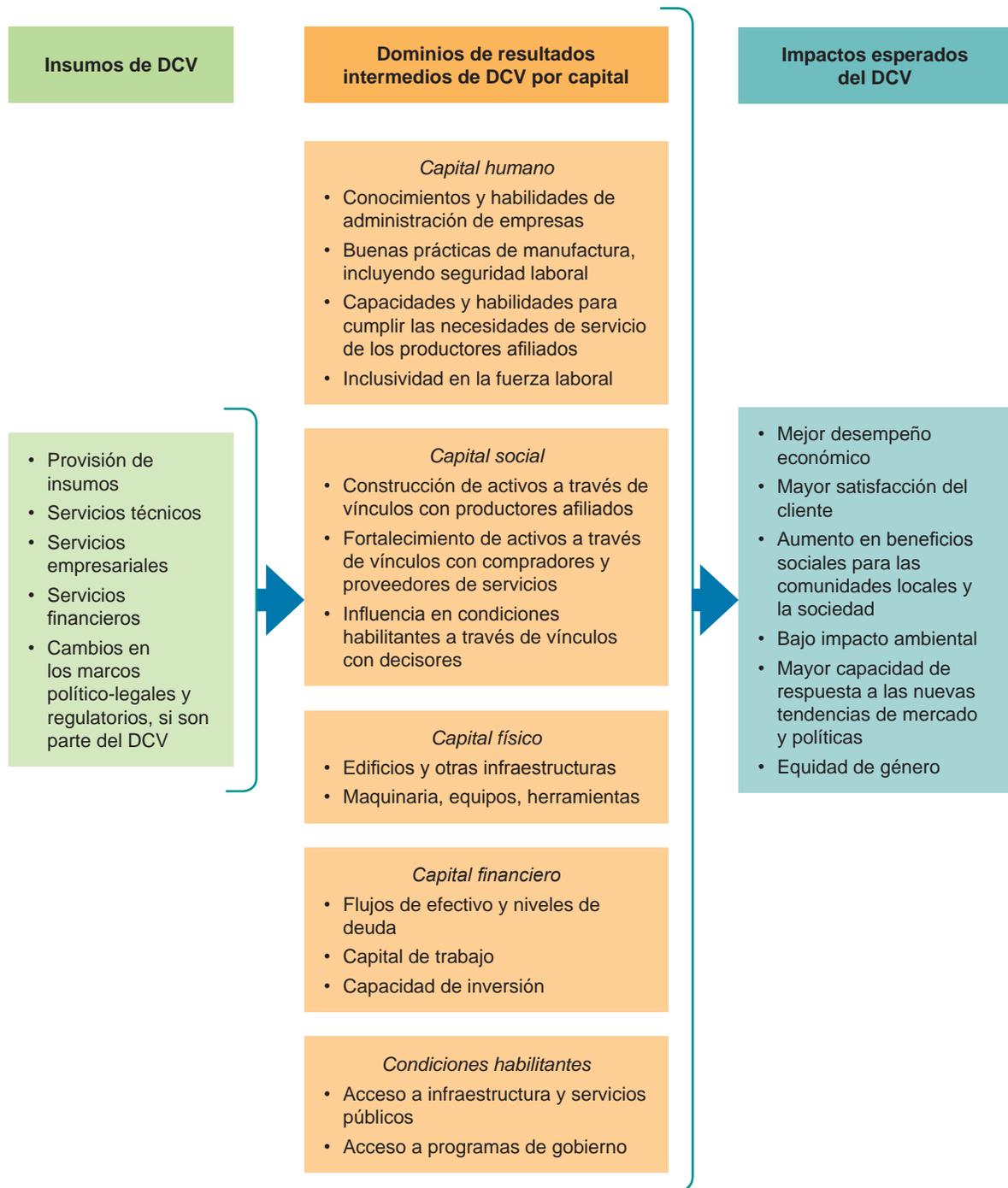


Figura 1. Vía de impacto genérica para la construcción de activos a nivel de empresas vinculadas a familias productoras de pequeña escala y su impacto asumido en la viabilidad de la empresa

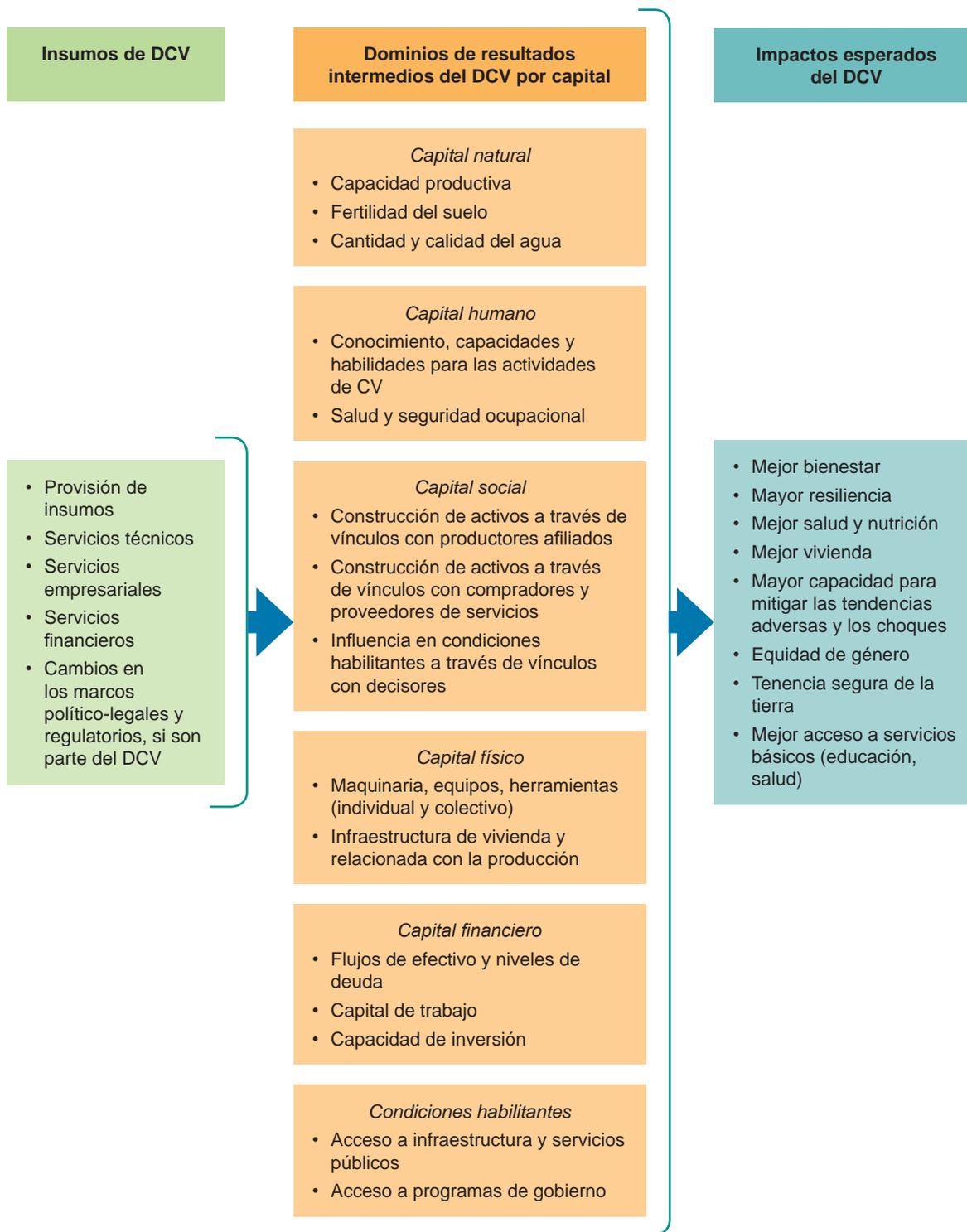


Figura 2. Vía de impacto genérica para la construcción de activos a nivel de la familia productora de pequeña escala y su impacto esperado en los medios de vida

3 Trabajo para sentar las bases

Este capítulo le guía en la elaboración de los insumos necesarios para diseñar sus actividades de campo y la evaluación posterior. Identificará a los actores clave en el DCV, las características principales del contexto en que operan y las interacciones e intervenciones llevadas a cabo para el desarrollo de la cadena de valor. Sus hallazgos proporcionarán los insumos básicos para crear las herramientas de recopilación de datos para las evaluaciones de empresas vinculadas y familias productoras de pequeña escala.

3.1 Resumen

El cuadro 4 resume las actividades para sentar las bases—un paso crítico que le preparará para diseñar las herramientas de recopilación de datos y dirigirse al campo. La primera actividad se centra en la comprensión de la cadena de valor, sus actores y las diversas interacciones e intervenciones llevadas a cabo para el DCV, así como sus resultados esperados e impactos. La segunda actividad se centra en la comprensión de los contextos político-jurídicos, macroeconómicos y de mercado en el que operan los actores clave en el DCV. La información obtenida de estas dos actividades proporciona insumos críticos para el diseño de sus herramientas de recopilación de datos, incluyendo guías de entrevista y encuestas para las evaluaciones de empresas vinculadas y familias. Obviamente, cuanto más sepa acerca del contexto antes de ir al campo, mejor preparado estará para formular las preguntas correctas sobre las

Cuadro 4. Resumen de las actividades para sentar las bases

Objetivo	Obtener insumos críticos para el trabajo de campo y evaluación posterior
Actividades	Identificar a los actores clave en el DCV y sus interacciones e intervenciones Identificar los factores contextuales que podrían influir en la construcción de activos
Fuentes de datos	Informantes clave Información secundaria
Resultados esperados	Actores clave en el DCV identificadas Principales Interacciones e intervenciones de DCV identificadas e ilustradas en vías de impacto a nivel de empresa vinculada y familia Identificación preliminar de factores contextuales que podrían influir en la construcción de activos

posibles causas de los cambios que identifique a nivel de empresa vinculada y familia. Las reflexiones desde el análisis de contexto también le ayudarán a comprender por qué algunos cambios que podría haber esperado no fueron observados o medidos en el campo.

3.2 Identificar a los actores clave en el DCV y sus interacciones e intervenciones

En esta actividad, identificará a los actores clave en el DCV. Como se menciona en el cuadro 2, estos actores clave pueden incluir productores, organizaciones de productores u otras empresas vinculadas y sus socios empresariales, así como los proveedores de servicios esenciales de la cadena. Será importante centrarse en los actores de la cadena y en los proveedores de servicios e insumos que tienen un claro interés en el DCV.

La recopilación de datos pretende comprender la naturaleza y los objetivos de las interacciones entre los actores de la cadena y de las intervenciones de los actores clave en el DCV que han dado forma a las oportunidades para desarrollar la cadena. En algunos casos, la identificación de los actores clave en el DCV y su papel en el DCV será un ejercicio sencillo. Por ejemplo, si una cooperativa o asociación de productores ha sido el principal enfoque del DCV, los productores de pequeña escala son fácilmente identificables basándose en su membresía, al igual que los compradores nacionales, regionales o internacionales, cuyo número suele ser limitado. En otros casos, obtener una visión general de los actores clave en el DCV puede implicar un mayor esfuerzo, especialmente cuando hay varias empresas de la cadena de valor seleccionada que tienen relaciones directas con los productores de pequeña escala o cuando la población de productores de pequeña escala es muy grande o difícil de identificar. En estos casos, puede que necesite entrevistar a informantes clave entre los proveedores de insumos y servicios, así como a otras personas conocedoras, para identificar a los actores de la cadena. El muestreo en bola de nieve, en el cual la identificación de un entrevistado conduce a la identificación de otros, a menudo resulta para ser un enfoque pragmático y eficaz. En general, el mapeo participativo de la cadena de valor puede utilizarse para obtener una mayor comprensión de los actores pertinentes y sus respectivas interacciones e intervenciones en la cadena de valor.³

Una característica importante de 5Capitales es la **evaluación de la empresa vinculada**. Como se mencionó anteriormente, las empresas vinculadas son aquellas que mantienen vínculos directos con las familias productoras de pequeña escala así como con los compradores en los eslabones de la cadena que siguen. La evaluación de las empresas vinculadas a los productores de pequeña escala es importante debido a su papel fundamental en la prestación de servicios relacionados con la producción y comercialización de los pequeños productores. Debido a este papel, las empresas vinculadas a productores de pequeña escala suelen recibir servicios o asistencia de diferentes fuentes, incluso de sus socios en los eslabones que siguen y proveedores de servicios. Normalmente, las intervenciones pretenden desarrollar la capacidad de la empresa vinculada para participar efectivamente en la cadena de valor y en algunos casos, para fortalecer la capacidad de la empresa vinculada en la prestación de servicios importantes para los productores de pequeña escala, tales como asistencia técnica y crédito.

En algunos casos, sólo habrá una empresa vinculada en la cadena de valor, como sucede en muchas cadenas de valor de café o cacao certificado. En otros casos—por ejemplo, en las cadenas de valor de productos lácteos y verduras—puede haber varias empresas vinculadas. Estas empresas difieren en

³ Dos ejemplos de manuales para el mapeo participativo de la cadena de valor son “Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala” del Centro Internacional de Agricultura Tropical—CIAT (2004) y “Enfoque participativo en cadenas productivas” del CIP (2006), ambos disponibles en línea.

términos de su constitución legal (cooperativa versus corporación de propiedad privada), objetivos (mejorar los servicios para los productores de pequeña escala versus maximización de ganancias) y nivel de consolidación (empresa recién puesta en marcha versus empresa con récord de operación bien establecido en mercados nacionales e internacionales).

Entre los estudios de caso realizados para la validación de 5Capitales, las empresas vinculadas variaron considerablemente con respecto a la configuración organizacional, los servicios provistos a las familias productoras de pequeña escala y las relaciones con las ONG o los proyectos gubernamentales (cuadro 5). En nuestro ejemplo de DCV de café certificado, la empresa vinculada fue una cooperativa de segundo nivel que recibió amplio apoyo de varias ONG para fomentar sus capacidades en el procesamiento y la comercialización de café y proveer servicios técnicos y financieros a sus miembros. En la cadena de valor de aves de corral en India, la empresa vinculada era de gran escala y propiedad privada, e invertía sus propios recursos en el desarrollo de los vínculos hacia atrás con familias productoras de pequeña escala. En la cadena de hortalizas en los Estados Unidos, la empresa vinculada era el brazo comercial de una ONG que se formó para apoyar la producción y comercialización de productos orgánicos en mercados regionales. En la cadena de verduras en Afganistán, las empresas vinculadas fueron

Cuadro 5. Ejemplos de empresas vinculadas para la validación de la herramienta

Tipo de empresa	Descripción de la empresa vinculada y su relación con las familias productoras de pequeña escala	Intervenciones dirigidas al DCV recibidas de los proveedores de servicios
Cooperativa de comercialización de segundo nivel y profesionalmente administrada en Nicaragua que vende café certificado directamente a compradores internacionales	Cooperativa con gestión profesional que presta servicios técnicos, de comercialización y financieros a sus miembros	Múltiples intervenciones de los proveedores de servicio sin fines de lucro y con fines de lucro destinadas a la organización cooperativa, al desarrollo de habilidades de empresas y a mejorar la oferta de servicio para los miembros de la cooperativa
Procesador de propiedad privada a gran escala en India que compra y vende productos de aves de corral	Vendedor más grande de productos de aves de corral en la India; provee asistencia técnica, crédito y servicios de comercialización para los productores de pequeña escala de pollos asaderos	Impulsada por el sector privado, sin intervenciones desde fuera de la cadena
Organización sin fines de lucro con operación comercial en los Estados Unidos que vende verduras orgánicas certificadas	Operación comercial que vende vegetales orgánicos certificados para los mercados regionales en los Estados Unidos y ofrece diversos servicios a sus afiliados, incluyendo asistencia técnica, transporte y certificación	Intervenciones de varias fuentes, incluyendo organismos gubernamentales y fundaciones, durante un período de tres años
Cooperativa de comercialización de segundo nivel y administrada por voluntarios en Colombia que vende café a compradores internacionales	Cooperativa formada para vender la producción de tres cooperativas de base, administrada por voluntarios que luchan por construir relaciones con productores de pequeña escala y compradores	Asistencia técnica y financiera por parte de una ONG para la organización de una cooperativa de segundo nivel con el fin de vender el café directamente a los compradores internacionales
Agricultores líderes en Afganistán que compran y venden vegetales frescos	Agricultores líderes quienes actúan como agentes de ventas para la comercialización de productos frescos, capacitados como parte de una intervención de una ONG	Asistencia técnica y financiera por parte de una ONG para crear relaciones comerciales entre agricultores líderes y otros productores de verduras

un pequeño número de “agricultores líderes” que compran y venden productos frescos. En algunos casos, como la cadena de café en Colombia, la empresa vinculada era una cooperativa fundada por una ONG que enfrentaba dificultades para ejercer su función. Estos ejemplos subrayan la diversa naturaleza de las empresas vinculadas. El tipo de empresa vinculada que exista en el contexto de su evaluación tendrá una fuerte influencia en el diseño y la orientación de su evaluación.

La figura 3 muestra un **mapa de los actores clave en el DCV** de una cooperativa de café que vende café certificado a diversos compradores internacionales. En este caso, los actores clave en el DCV fueron la cooperativa, sus miembros, los compradores de café, varias ONG y otros proveedores de servicios. Para este caso de DCV, la cooperativa se considera como la empresa vinculada. En el cuadro que presenta a cada uno de estos actores clave, encontrará una breve descripción de sus interacciones con los actores en los primeros eslabones de la cadena y los eslabones intermedios o finales. En la siguiente actividad, se da más atención al papel de los proveedores de servicios y de las empresas vinculadas.

Una profunda comprensión de las **interacciones e intervenciones para el DCV** le ayudará a diseñar instrumentos de recopilación de datos que proporcionen ideas valiosas sobre las causas detrás de los

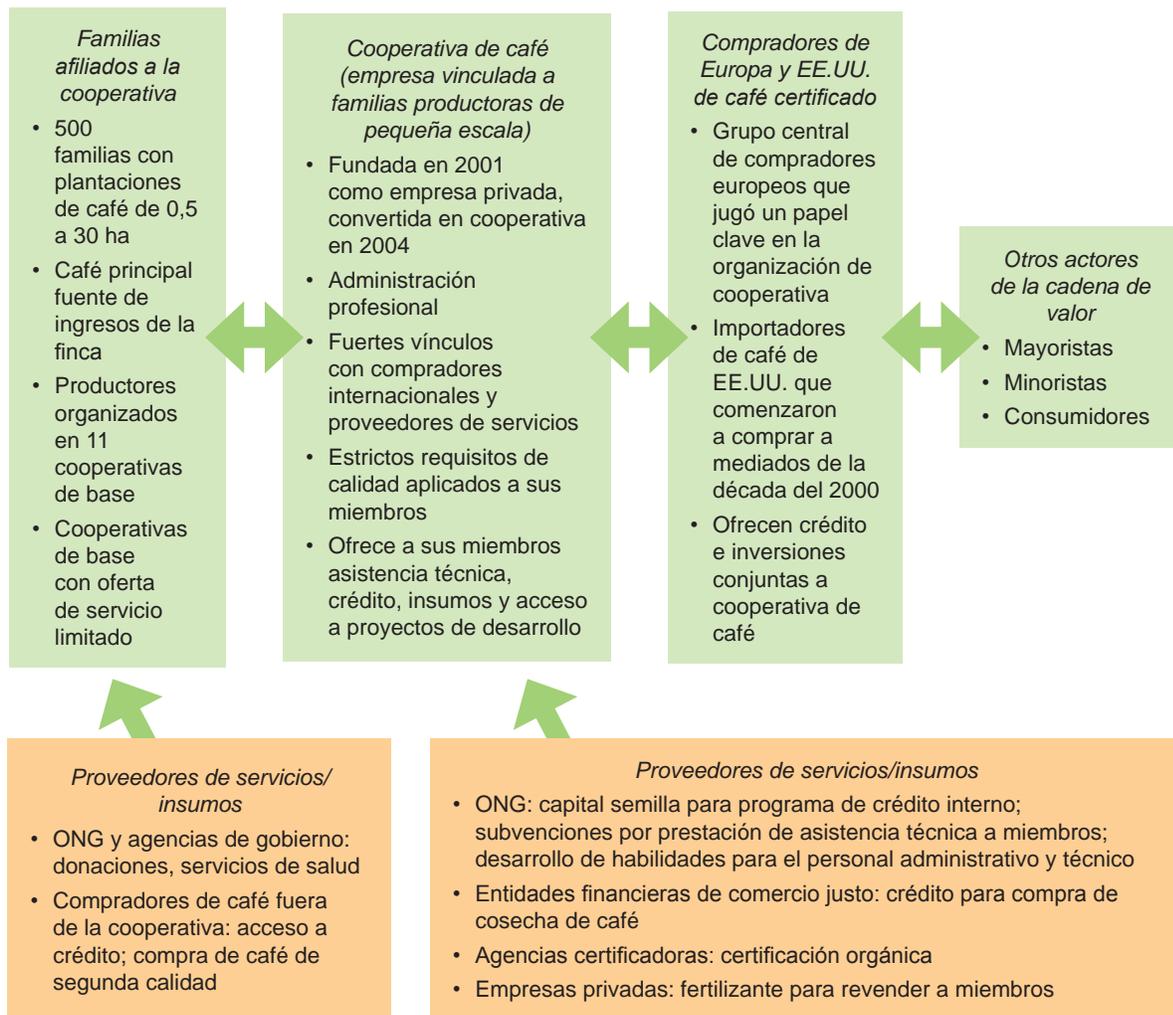


Figura 3. Mapa de los actores clave en el DCV (ejemplo de DCV de café certificado)

cambios en los activos de las empresas vinculadas y de las familias productoras de pequeña escala. La mayoría de la información necesaria puede obtenerse a través de entrevistas con informantes clave, entre ellos los representantes de las familias productoras de pequeña escala, empresas vinculadas, empresas en los otros eslabones de la cadena y proveedores de insumos y servicios. En muchos casos, la información secundaria también estará disponible con estos actores, particularmente con respecto a los objetivos y resultados inmediatos de las interacciones o intervenciones. Estos pueden documentarse en informes de proyecto, así como en informes y bases de datos elaborados por empresas, agencias gubernamentales y consultores.

Con base en el límite de tiempo de las principales interacciones e intervenciones dirigidas al DCV, se puede establecer el período de evaluación, que es el período de tiempo para el cual identificará los cambios en los activos a nivel de familias y empresas vinculadas. La disponibilidad de datos puede influir en la duración del período. En ausencia de datos de línea base y monitoreo útiles, necesitará confiar en la información brindada por las familias, representantes de las empresas vinculadas y proveedores de servicios e insumos. En este caso, un período de recuperación de cuatro a cinco años es probablemente el período más largo posible, aunque puede resultar que la información confiable solo esté disponible por dos o tres años para algunos indicadores. En ausencia de datos cuantitativos confiables, usar una escala de 1 al 5 (en la que, por ejemplo, 1 signifique “mucho menos” y 5 “mucho más”) muchas veces es una forma eficiente para detectar las tendencias principales. En general, el período de evaluación debería comenzar por lo menos dos o tres años después de iniciadas las principales interacciones e intervenciones.

El cuadro 6 proporciona un ejemplo de cómo organizar la información que recopile sobre las interacciones e intervenciones dirigidas al DCV. En nuestro ejemplo de café certificado, tales interacciones e intervenciones provenían de dos fuentes principales: 1) la cooperativa de compradores y 2) los proveedores de servicio, es decir, ONG, entidades financieras de comercio justo y donantes que tenían relaciones directas con la cooperativa. Algunas interacciones e intervenciones fueron destinadas a fortalecer los activos de la cooperativa como empresa vinculada, mientras que otros fortalecían los activos entre sus miembros. La mayoría de las intervenciones de las ONG se iniciaron varios años antes de la evaluación, lo que indica que los resultados intermedios resultantes deberían ser observables o medibles en el campo. Los compradores internacionales de café proporcionan diversos servicios a la cooperativa de forma continua, a cambio del acceso al café certificado. Esta información se obtuvo a través de dos entrevistas con informantes clave—dirigentes de la cooperativa—y el análisis de información secundaria de los informes proporcionados por la cooperativa. Se seleccionó un período de cuatro años de evaluación (2006–2009), influido por el hecho de que varias importantes intervenciones dirigidas al DCV se terminaron en 2009.

Con una clara comprensión de las interacciones e intervenciones llevadas a cabo para el DCV, ahora puede establecer vías de impacto a nivel de las familias y empresas vinculadas. Al visualizar estas interacciones e intervenciones como insumos para el DCV, necesitará traducir estos en resultados inmediatos (outputs) que se espera resulten en diversos resultados intermedios (outcomes) y eventualmente, en impactos. Aunque los insumos y resultados inmediatos varían considerablemente entre las iniciativas de DCV, el uso de un marco basado en activos requiere que considere los dominios de resultados intermedios sugeridos para cada capital presentado en las figuras 1 y 2. Derivamos la figura 4, la vía de impacto para la empresa vinculada en nuestro ejemplo de café certificado, de tomar la figura 1, incluidos los resultados inmediatos de la primera columna, y ajustando los dominios de resultados intermedios para cada capital y los impactos previstos de acuerdo con las particularidades del caso. En la sección 4.2.2 encontrará sugerencias para traducir sus dominios de resultados intermedios ajustados en un conjunto de indicadores específicos para cada capital.

Con base en la vía de impacto genérica presentada en la figura 2, llevamos a cabo un ejercicio similar para generar la vía impacto de casos específicos para familias productoras de pequeña escala (figura 5).

Cuadro 6. Resumen de interacciones e intervenciones dirigidas al DCV (ejemplo de DCV de café certificado)

Fuente	Tipo de actividad (insumos)	Período	Beneficiario meta
Interacciones			
Compradores	<ul style="list-style-type: none"> Garantía de precio mínimo Capacidad para negociar el precio directamente con el comprador Sobreprecio relativo a los precios internacionales del café Prima social 	Anual	Empresa vinculada Familias
Compradores	<ul style="list-style-type: none"> Crédito sin intereses para la compra de café Crédito bajo o sin costo para la compra de la cosecha de café 	Anual	Empresa vinculada
Intervenciones			
Entidad financiera de comercio justo	<ul style="list-style-type: none"> Provisión de créditos de bajo costo para la compra de café 	Anual	Empresa vinculada
Entidad financiera de comercio justo	<ul style="list-style-type: none"> Crédito para compra de planta de procesamiento (US\$150.000) 	2009	Empresa vinculada
Donante	<ul style="list-style-type: none"> Donación para la compra de terrenos y edificio de oficina 	2004	Empresa vinculada
ONG 1	<ul style="list-style-type: none"> Donación para la prestación de asistencia técnica Fondos para establecer el programa de crédito Capacitación en temas de género y en desarrollo y organización cooperativa Donaciones para la prestación de asistencia técnica para la diversificación de la producción por parte de los productores de pequeña escala Donación para las compras de equipos Donación para la compra de la planta de procesamiento 	2004–2009	Empresa vinculada Familias
ONG 2	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones para la prestación de asistencia técnica, formulación del plan estratégico y el manual de operaciones internas Donación para la expansión de la oficina de la cooperativa Técnicas de abarquillado mejoradas Estudio del mercado de café en los Estados Unidos Compra de camión Compra de planta de procesamiento 	2005–2008	Empresa vinculada
ONG 3	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones para la construcción de 11 oficinas cooperativas de base Fondos para el programa de crédito a largo plazo Asistencia técnica relacionada con la diversificación de la producción Compra de camión Donaciones para la prestación de asistencia técnica 	2007–2009	Empresa vinculada Familias

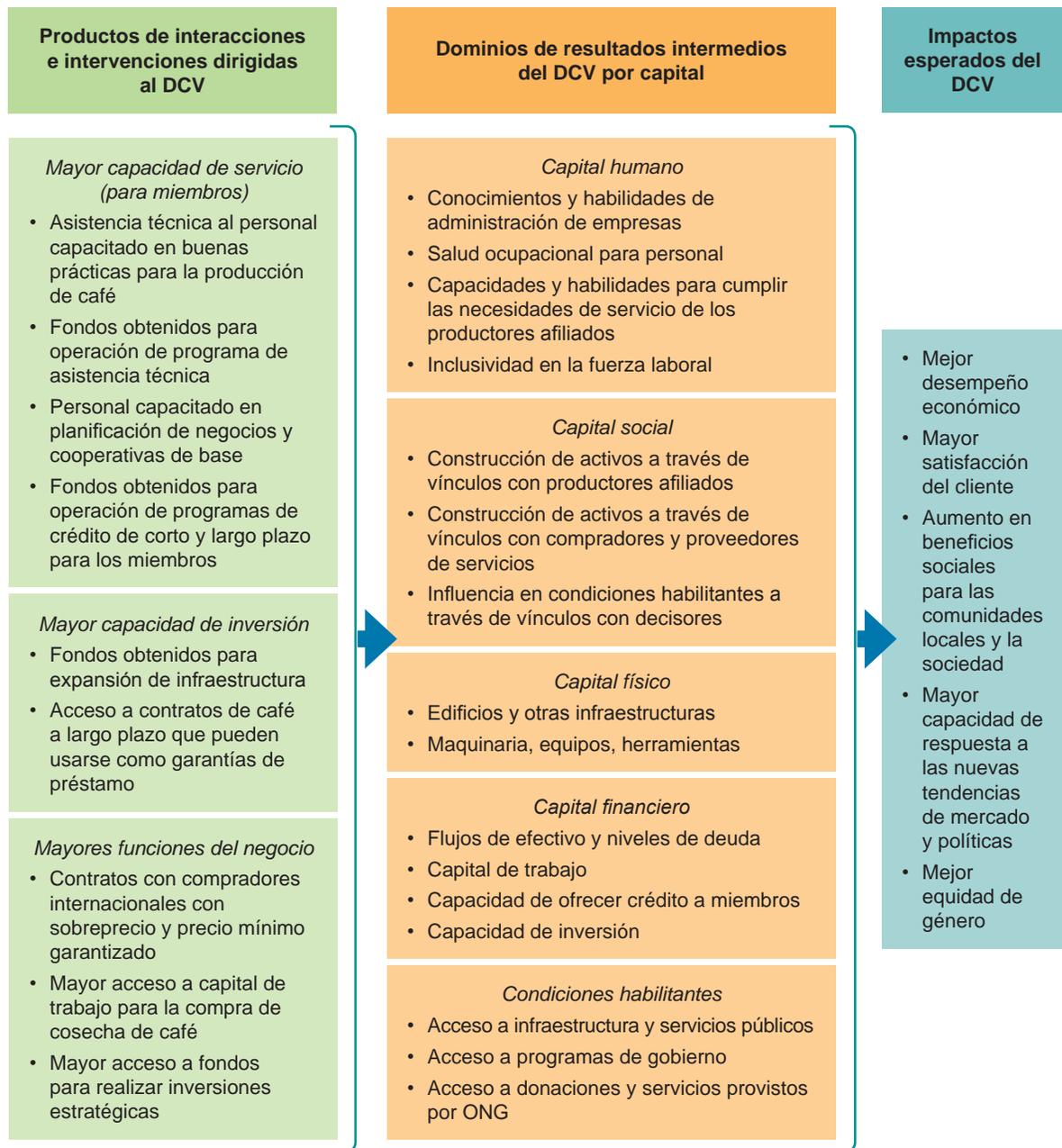


Figura 4. Vía de impacto para la construcción de activos a nivel de empresa vinculada y su impacto asumido en la viabilidad de la empresa (ejemplo de DCV de café certificado)

3.3 Identificar los factores contextuales que podrían influir en la construcción de activos

Con las vías de impacto establecidas para las empresas vinculadas y las familias, podemos ahora pasar al **análisis del contexto**. Esta actividad se centra en entender el contexto general en que el DCV tiene lugar y la relación que los factores político-jurídicos, macroeconómicos y de mercado puede tener sobre la construcción de activos. El análisis del contexto puede ser exigente, dados todos los factores posibles que podrían influir en las vías de impacto de las empresas vinculadas y las familias productoras de

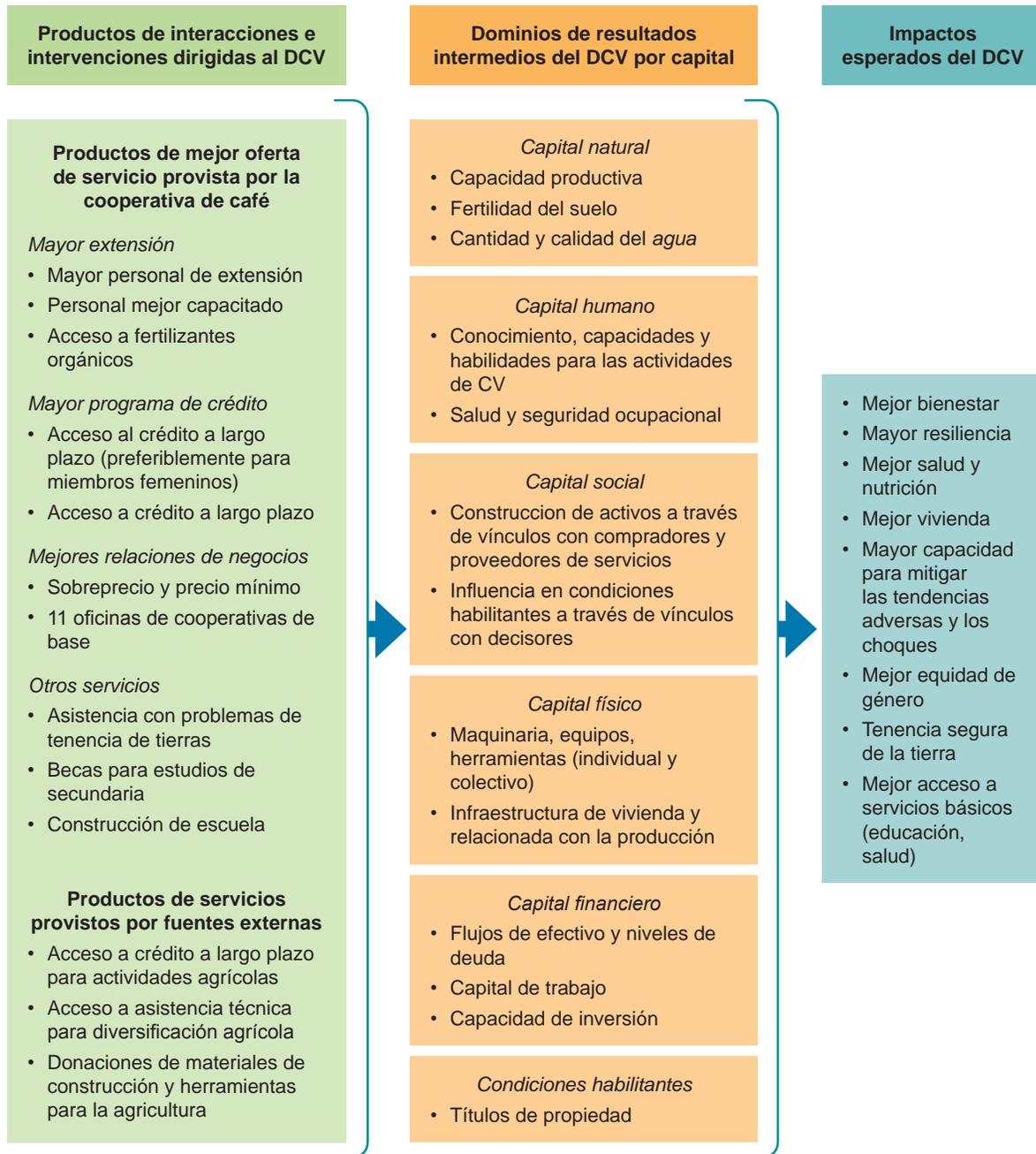


Figura 5. Vía de impacto para la construcción de activos a nivel de familia y su impacto esperado en los medios de vida (ejemplo de DCV de café certificado)

pequeña escala. El desafío consiste en identificar los factores contextuales más críticos como parámetros fundamentales de su análisis. Como en la actividad anterior, la mayoría de la información de contexto necesaria puede obtenerse mediante entrevistas a informantes clave y análisis de información secundaria, como informes de ministerios, bancos, asociaciones de productores y de la industria, proyectos y bases de datos en línea. La triangulación o validación de los resultados con personas independientes pero conocedoras será importante para contextualizar la información potencialmente conflictiva. Una vez más, el sentido común es una buena guía para identificar los factores contextuales relevantes.

Incorporará los hallazgos de los análisis del contexto directamente en los instrumentos de recopilación de datos para las evaluaciones de empresas vinculadas y familias. Estos serán críticos al distinguir entre los diversos factores que impulsan los cambios en los activos de las empresas vinculadas y las familias productoras de pequeña escala. A continuación, encontrará elementos generales que le ayudarán a guiar su análisis del contexto con respecto al marco político-jurídico e institucional, y al entorno macroeconómico y de mercado.

Los factores siguientes pueden ser relevantes en sus conversaciones con informantes clave o al buscar información secundaria sobre el **contexto político-jurídico e institucional** en el que lleva a cabo el DCV:

- Leyes, normas y reglamentos a nivel local, nacional e internacional que podrían tener un impacto potencial en la producción y comercialización de los productos relacionados con el DCV
- Políticas y planes de incentivos que favorezcan a ciertos sectores o subsectores
- Estándares fitosanitarios y zoonosanitarios y otras normas de higiene y calidad
- Cambios en la certificación y otros sistemas de estándares voluntarios, por ejemplo, el aumento en el sobreprecio para el comercio justo o la eliminación de ciertos insumos para la producción orgánica
- Cobertura, calidad y rentabilidad de crédito y otros servicios esenciales para la producción y comercialización de los productos de la cadena de valor
- Obstáculos al aumento de la inversión por parte de las familias o las empresas vinculadas, tales como falta de tenencia segura de la tierra y de garantías para la obtención de crédito comercial

Con respecto al **entorno macroeconómico y de mercado**, los siguientes puntos pueden serle útiles cuando entreviste a informantes clave o revise información secundaria:

- Tendencias del mercado para productos relacionados con la cadena de valor
- Cambios en los precios de los insumos agrícolas, como fertilizantes y plaguicidas
- Cambios en el entorno competitivo para los productos de la cadena de valor en términos de barreras de entrada, presión para reducir costos, requisitos de calidad, desarrollo de productos y otras necesidades de innovación
- Cambios en el entorno macroeconómico, como se refleja en el crecimiento del PIB, el intercambio y las tasas de inflación, los índices de empleo y pobreza y la inversión extranjera directa, por ejemplo
- Estado de las vías de transporte, electricidad, comunicaciones y otras infraestructuras y servicios básicos
- Amenazas de sectores específicos, tales como la competencia de otros países, el manejo de plagas y enfermedades, la decreciente productividad y la falta de disponibilidad de mano de obra calificada

La información de precios está cada vez más disponible en línea a través de los sitios Web de organismos gubernamentales, asociaciones de la industria, analistas de mercado y sistemas de información de mercado especializados. Las organizaciones de promoción del comercio también proporcionan información en línea sobre las tendencias en las preferencias del consumidor y los cambios en los marcos normativos de los principales países exportadores e importadores. Esta información deberá proporcionar a su equipo de evaluación con una buena visión general de los asuntos clave.

El cuadro 7 presenta un ejemplo de cómo resumir los resultados de su análisis del contexto. Para cada factor relevante, se identifican las posibles implicaciones para la construcción de activos a nivel de empresa vinculada y familia. En muchos casos, los factores contextuales son favorables o desfavorables para las familias y empresas vinculadas. Por ejemplo, el aumento de los costos de los insumos agrícolas tiene efectos adversos en ambos niveles. En otros casos, los factores contextuales pueden tener implicaciones ambiguas. Por ejemplo, cuando los precios del café convencional aumentan más rápidamente que los de café certificado, las familias productoras de café se benefician, mientras que su cooperativa de café certificado enfrenta mayor competencia por materias primas.

Cuadro 7. Formato para resumir los resultados del análisis del contexto (ejemplo de DCV de café certificado)

Factores contextuales que potencialmente han inducido al cambio a nivel de empresa vinculada y familia	Implicaciones potenciales para la construcción de activos a nivel de empresa vinculada y familia
<p>Tendencias del mercado: precios del café por debajo del costo de producción para los productores de café durante un período de cinco años antes del período de evaluación</p>	<p>A nivel de empresa vinculada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vínculos con ONG y donantes para apoyar la producción y comercialización de café en mercados certificados <p>A nivel de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familias con base de activos erosionada al principio del período de evaluación, lo que limita su potencial de construcción de activos durante el período de evaluación
<p>Entorno institucional: contexto de cultivo de café, incluyendo participación limitada del gobierno en la producción de café y distintos grados de seguridad de tenencia de la tierra por parte de los productores de pequeña escala de café</p>	<p>A nivel de empresa vinculada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de inversión en la prestación de servicios de bien público a los miembros (por ejemplo, extensión agrícola) • Altos costos de operación para la prestación de servicios a miembros y venta de café a compradores <p>A nivel de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativamente baja productividad en café, en comparación con otros países • Potencial para inversiones limitadas en la producción de café debido a la falta de seguridad de tenencia de la tierra • Acceso limitado a servicios de asesoramiento para la producción de café
<p>Entorno político: aumento en la inversión gubernamental para mejorar las condiciones de los pobres rurales</p>	<p>A nivel de empresa vinculada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor disponibilidad de crédito de bajo costo para las cooperativas rurales <p>A nivel de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor disponibilidad de crédito de bajo costo. • Acceso a materiales de construcción sin costo. • Comestibles básicos subsidiados
<p>Infraestructura y servicios rurales: zonas de cultivo de café en las que continúa la inversión gubernamental limitada en infraestructura y servicios rurales (carreteras, teléfono, electricidad)</p>	<p>A nivel de empresa vinculada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de operación para la prestación de servicios a miembros y venta de café a compradores • Mayores costos de comunicación <p>A nivel de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos para el transporte de café de la puerta de la finca a la cooperativa
<p>Tendencias del mercado: aumento sostenido en los precios del café sin certificación durante el período de evaluación, con un cambio relativamente pequeño en el precio de café certificado</p>	<p>A nivel de empresa vinculada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la competencia de materias primas por parte de los miembros <p>A nivel de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los flujos de ingreso de la producción de café, proporcionando un incentivo y los medios para invertir en la construcción de activos relacionada con la producción de café • Mayor incentivo para vender café a compradores fuera de la empresa vinculada • Aumento potencial de los servicios ofrecidos por otros compradores de café
<p>Tendencias del mercado: entorno competitivo para el café certificado, que requiere que los actores de la cadena se centren en la calidad</p>	<p>A nivel de empresa vinculada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones necesarias para mejorar las capacidades de los miembros para ofrecer café de calidad <p>A nivel de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las familias con los requisitos de calidad para vender a la cooperativa, lo que implica costos adicionales
<p>Tendencias del mercado: altos costos para los insumos críticos durante el período de evaluación (i.e., crédito, fertilizantes)</p>	<p>A nivel de empresa vinculada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducido acceso a materias primas debido a la baja productividad por parte de los miembros <p>A nivel de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios por ingresos del café reducidos o disminución de la productividad debido a la imposibilidad de adquirir insumos críticos

4 Trabajo de campo con los actores clave del DCV

Este capítulo le orienta a través de las actividades para identificar cambios a nivel de empresas vinculadas y familias, así como el papel de las interacciones e intervenciones dirigidas al DCV en estos cambios. Es probable que sea el componente más costoso y más intenso en términos de tiempo. Es necesario prepararse bien antes de dirigirse al campo, incluyendo el hacer un diseño adecuado de instrumentos de recopilación de datos y capacitar al personal de su equipo de recopilación de datos. Su equipo obtendrá los datos a través de entrevistas con informantes clave, encuestas con familias y análisis de información de fuentes secundarias. Ofrecemos ejemplos de instrumentos para la recopilación de datos que se pueden ajustar a su caso específico, con base en los resultados esperados y los impactos establecidos en la vía de impacto, los hallazgos del análisis de contexto y las interacciones e intervenciones llevadas a cabo para el DCV.

4.1 Resumen

El cuadro 8 proporciona un resumen de las actividades de campo y los resultados esperados relacionados con las evaluaciones de empresas vinculadas y familias productoras de pequeña escala. A nivel de empresa, diferenciamos entre dos tipos de empresas vinculadas, lo que tiene importantes implicaciones para la naturaleza e intensidad de la recopilación de datos. Una vez que haya determinado el tipo de empresa vinculada, seleccionará los indicadores de resultados intermedios para identificar los cambios en los activos de la empresa. A nivel de familia, primero deberá definir las familias que serán entrevistadas. A continuación, deberá capacitar a su equipo de recopilación de datos y diseñar los instrumentos de recopilación de datos con base en indicadores de resultados intermedios para analizar los cambios en los activos de medios de vida.

4.2 Evaluación de empresa vinculada

La evaluación de la empresa vinculada precede a la evaluación de la familia por varias razones. En primer lugar, las opiniones de los representantes de la empresa pueden proporcionar importante información sobre los requisitos para participar con éxito en la cadena de valor (información que será importante para sus interacciones con informantes clave y familias). En segundo lugar, la recopilación

Cuadro 8. Resumen de las actividades de campo

Objetivo	Identificar los cambios en la dotación de activos entre las empresas vinculadas y las familias productoras de pequeña escala y las razones subyacentes de estos cambios
Actividades	<p><i>Evaluación de empresa vinculada</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el tipo de empresa vinculada • Seleccionar los indicadores de resultados intermedios • Preparar la encuesta para la empresa • Recopilar datos de informantes clave y fuentes secundarias <p><i>Evaluación de familia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la composición y el tamaño de la muestra • Seleccionar los indicadores de resultados intermedios • Preparar la encuesta para familias • Conformar y entrenar al equipo de recopilación de datos • Recopilar y procesar los datos
Fuentes de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Información secundaria, incluyendo informes de consultorías, documentos de proyectos, documentos internos de la empresa, periódicos, estadísticas oficiales, bases de datos • Informantes clave • Familias productoras de pequeña escala • Representantes de empresas
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de resultados intermedios identificados a nivel de la empresa y la familia • Instrumentos de recopilación de datos desarrolladas • Información primaria y secundaria recopilada • Datos introducidos en la base de datos

de datos a nivel de empresa requiere menos tiempo, pero proporciona información valiosa que le ayudará a ajustar la encuesta para familias productoras de pequeña escala.

La evaluación de la empresa puede llevarse a cabo en dos pasos, donde el segundo paso aprovecha la nueva información obtenida en la evaluación. Durante el primer paso, puede solicitar una apreciación general de las relaciones entre las empresas vinculadas y los socios comerciales en los primeros eslabones de la cadena (productores de pequeña escala) y los eslabones que siguen (procesadores, mayoristas, minoristas), así como de los cambios que han ocurrido durante el período de evaluación. Esta información será útil para diseñar la encuesta para familias (sección 4.3). Entre mejor sea la información sobre la empresa vinculada, más podrá ajustar su recopilación de datos sobre los cambios a nivel de familias y las razones detrás de los cambios. Un segundo paso a nivel de empresa vinculada puede ser útil al finalizar la evaluación de la familia, ya que es probable que surja nueva información que requiera reformular o profundizar en algunas de sus preguntas relacionadas con la empresa. Esto es particularmente necesario si encuentra información que contradice sus anteriores suposiciones acerca de las fortalezas o debilidades de la empresa vinculada.

4.2.1 Determinar el tipo de empresa vinculada

Al elaborar el mapa de los actores clave en el DCV anteriormente en el proceso, identificó a la(s) empresa(s) vinculada(s) en la cadena. Ahora determinará con qué tipo de empresa vinculada está trabajando. Por definición, todas las empresas vinculadas son críticas para el desarrollo de una cadena de valor; sin embargo, sólo algunas de ellas han sido escogidas como empresas meta para las intervenciones de los proveedores de servicios o han recibido apoyo de empresas en los eslabones intermedios o finales en la cadena. Llamamos a estas “empresas priorizadas (por DCV)”, a diferencia de las “empresas no priorizadas (por DCV)”, que no han sido objeto de ninguna intervención relacionada con el

DCV o de ningún apoyo de socios de empresas en los eslabones que siguen en la cadena. Como puede esperar, la recopilación de datos entre las empresas priorizadas (por DCV) es más intensa que entre las empresas no priorizadas.

Las empresas vinculadas que más probablemente pertenecen a la categoría de **empresas priorizadas (por DCV)** incluyen aquellas de propiedad colectiva, tales como cooperativas y asociaciones de productores; ONG con operaciones empresariales; y procesadores de pequeña escala. En su caso, le interesarán en la medida en que las intervenciones que recibieron hayan contribuido a hacer sus empresas más viables y a mejorar los productos y servicios que ofrecen a los productores de pequeña escala y compradores en los otros eslabones de la cadena.

Con las **empresas no priorizadas (por DCV)**, su interés principal está en la naturaleza y viabilidad general de sus vínculos con las familias productoras de pequeña escala. Aquí, la recopilación de datos es un poco más sencilla, ya que se centra en los costos y beneficios percibidos de sus interacciones con los productores de pequeña escala y la viabilidad a largo plazo de esta relación. Las empresas vinculadas más propensas a estar en esta categoría son usualmente empresas de mayor escala y de propiedad privada o estatal, así como intermediarios locales, agricultores líderes y otros tipos de microempresas de propiedad individual que tienen contacto directo con los productores de pequeña escala.

4.2.2 Seleccionar los indicadores de resultados intermedios

Los indicadores de resultados intermedios a nivel de empresa son señales que muestran si las empresas vinculadas son capaces de satisfacer las expectativas de los productores de pequeña escala y compradores en los eslabones intermedios o finales a largo plazo. El número y la naturaleza de los indicadores varían entre las empresas priorizadas (por DCV) y no priorizadas (por DCV). El cuadro 9 proporciona una visión general de los distintos objetivos y el enfoque de recopilación de datos de acuerdo al tipo de empresa vinculada.

Indicadores para las empresas priorizadas (por DCV)

En el caso de una empresa priorizada (por DCV), obtendrá los indicadores de los dominios de resultados intermedios especificados anteriormente al construir la vía de impacto para una empresa vinculada. Entre más precisos y específicos al contexto sean sus indicadores, más capaz será de generar datos útiles de su trabajo de campo. El cuadro 10 proporciona una muestra de posibles indicadores para una cooperativa, tomado de nuestro ejemplo de DCV de café certificado. Los indicadores se ocuparán del cambio con el tiempo, por ejemplo, en términos del número de empleados a tiempo completo y parcial. Sin embargo, esto puede no ser siempre posible debido a la dificultad de recordar y falta de información

(continuado en la p. 36)

Cuadro 9. Recopilación de datos de acuerdo al tipo de empresa vinculada

Tipo de empresa vinculada	Objetivo de la evaluación de la empresa	Enfoque de recopilación de datos
Empresa buscada Empresa que ha recibido intervenciones dirigidas al DCV	Determinar los cambios en la viabilidad de la empresa y la fuerza de los vínculos con las familias productoras de pequeña escala, actores en los otros eslabones de la cadena y proveedores de servicios	Cambios en los activos de la empresa y los indicadores de rendimiento clave
Empresa no buscada Empresa que no ha recibido intervenciones dirigidas al DCV	Determinar la naturaleza y viabilidad general de los vínculos con las familias productoras de pequeña escala	Inversiones y beneficios de la vinculación con los productores de pequeña escala; participación de los productores de pequeña escala en compartir los beneficios

Cuadro 10. Muestra de indicadores establecida para determinar cambios en los activos de la empresa para empresas priorizadas (por DCV) (ejemplo de DCV de café certificado)

Activos de la empresa	Dominios de resultados intermedios (de vía de impacto)	Indicadores para evaluar los resultados intermedios
Capital humano	Conocimientos y habilidades de administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos de habilidades y niveles de personal clave • Funcionalidad de planificación, monitoreo y evaluación de la empresa • Claridad de organización interna
	Buenas prácticas de manufactura, incluyendo seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad, tal como se refleja en el número de rechazos • Eficiencia de las materias primas • Uso de energía, agua y aire • Número y gravedad de accidentes informado
	Capacidades y habilidades para cumplir con las necesidades de servicio de los productores afiliados	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de personal técnico en relación con los miembros • Diversidad de servicios ofrecidos • Calidad de los servicios ofrecidos (según miembros) • Capacidad para cubrir los costos de personal
	Inclusividad de la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Número y nivel de mujeres en cargos profesionales. • Número de mujeres en puestos voluntarios de liderazgo • Minorías en puestos de personal
Capital social	Construcción de activos a través de vínculos con productores afiliados	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los miembros con las transacciones de pago y crédito (según miembros) • Participación de líderes de cooperativas de base y personal ejecutivo en la toma de decisiones • Número de productores de pequeña escala suministrando materia prima. Aumento en las ventas totales de café • Cantidad promedio de café suministrado por miembros • Percepciones de los miembros en cuanto a satisfacción y beneficios • Uso de los servicios de la cooperativa
	Construcción de activos a través de vínculos con compradores y proveedores de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Número y naturaleza de las relaciones con los compradores • Acceso a los servicios proporcionados por el comprador, como asistencia técnica o crédito a corto plazo • Ventas anuales de café verde • Percepciones del comprador en cuanto a satisfacción y beneficios en la relación con la cooperativa • Número y naturaleza de las relaciones con las ONG y agencias de gobierno
Capital físico	Edificios y otra infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Número, tipo y depreciación de edificios y otra infraestructura • Inversiones en infraestructura para procesamiento, almacenamiento y administración • Beneficios de la nueva infraestructura (por ejemplo, aumento de ingresos, reducción de costos, nuevos servicios) • Inversiones en tecnologías de información y comunicación
	Maquinaria, equipo y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Número, tipo y depreciación de maquinaria, equipos y herramientas • Inversiones en maquinaria, equipos y herramientas • Beneficios percibidos de nueva maquinaria, equipos y herramientas • Inversiones en equipo de transporte

Cuadro 10 (continuación)

Activos de la empresa	Dominios de resultados intermedios (de vía de impacto)	Indicadores para evaluar los resultados intermedios
Capital financiero	Flujos de efectivo y niveles de deuda	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del flujo de efectivo • Márgenes brutos y netos • Crédito de largo y corto plazo (cantidad, modalidades) • Proporciones de deuda/activos y deuda/valor neto
	Capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas de efectivo para la compra de la cosecha de café • Reservas de efectivo para el pago de personal y otras obligaciones • Crédito obtenido para la compra de la cosecha de café (cuándo, cuánto, por quién)
	Capacidad de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones realizadas con recursos propios • Crédito obtenido para inversiones estratégicas (cuándo, cuánto, por quién) • Donaciones obtenidas por inversiones estratégicas (cuándo, cuánto, bajo qué condiciones)
Condiciones habilitantes	Acceso a infraestructura pública y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos locales y regionales responden a las necesidades de las cooperativas al asignar fondos para la construcción y el mantenimiento de carreteras, electrificación rural, comunicaciones y otras infraestructuras rurales y servicios • Regímenes fiscales centrales y locales ajustados a las necesidades de la cooperativa
	Acceso a programas de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento directo o acceso a crédito o donaciones para la empresa, a través de un programa del gobierno central o local

(continuado de la p. 34)

secundaria confiable. En estos casos, los indicadores pueden abordar la naturaleza y calidad del abastecimiento actual de activos—por ejemplo, la satisfacción de los miembros con servicios provistos por la cooperativa.

Indicadores para las empresas no priorizadas (por DCV)

Dado que este tipo de empresa no ha sido objeto de intervenciones dirigidas al DCV por parte de los proveedores de servicios, ni ha recibido apoyo de socios comerciales en otros eslabones de la cadena, la recopilación de datos se limita a sus 1) relaciones con las familias productoras de pequeña escala, 2) inversiones en DCV con las familias productoras de pequeña escala y 3) beneficios percibidos de inversiones relacionadas con el DCV. El cuadro 11 proporciona una muestra de posibles indicadores para estos dominios de resultados intermedios. Las fuentes de información deben ser representativas de la empresa y de las familias productoras de pequeña escala.

4.2.3 Preparar la encuesta para la empresa

El anexo 1 proporciona un ejemplo de una encuesta para la empresa basado en los indicadores presentados en el cuadro 10. Las respuestas a las preguntas requerirán datos de varios informantes clave, tales como gerentes, personal de campo, miembros y compradores. Puede que necesite herramientas adicionales, como guías para entrevistas semiestructuradas con personas específicas. Por ejemplo, puede obtenerse mejor información sobre los cambios en las relaciones entre las empresas vinculadas y los socios comerciales en otros eslabones de la cadena. Los principales hallazgos de la entrevista serán incorporados a la hoja de recopilación de datos. Podrá profundizar su evaluación de la empresa mediante la incorporación de nuevas ideas y conclusiones en el transcurso de la evaluación. Por ejemplo, la información recopilada

durante las entrevistas a familias puede proporcionar nuevas ideas sobre los activos de la empresa vinculada que no fueron percibidas durante las entrevistas con representantes de las empresas.

A continuación aparecen algunas recomendaciones para utilizar la encuesta para la empresa:

- Asegúrese de establecer claramente el período de evaluación antes de iniciar la recopilación de datos. El período de evaluación debe ser suficientemente largo para que se haya manifestado la construcción de activos, por lo general tres años o más, pero no tan largo como para que los recuerdos y las percepciones se vuelvan demasiado imprecisas. La existencia de información secundaria y una línea base puede permitirle ampliar el período. Un período de recordatorios de cuatro a cinco años fue comúnmente utilizado en los estudios de caso para la validación de la herramienta.
- Es importante que las principales interacciones e intervenciones relacionadas con el DCV y el contexto general sean entendidos por el equipo de evaluación antes de la recopilación de datos. En algunos casos, puede ser que el equipo desee mantener información específica útil acerca del contexto o el DCV a mano durante la entrevista para facilitar la búsqueda y comprobación. Esta información ayudará al equipo a entablar una conversación productiva con líderes empresariales y otras personas sobre los posibles motivos de los cambios observados o medidos en los activos.
- El uso de dispositivos de grabación puede considerarse en los contextos sociales y culturales donde sea apropiado; en estos casos, es necesario preguntar a los entrevistados, al principio, si están de acuerdo en ser grabados. Equilibre cuidadosamente los pros (seguridad de los datos) y contras (respuestas potencialmente menos sinceras cuando se abordan cuestiones delicadas) de la utilización de tales dispositivos.

4.2.4 Recopilación de datos

Cuando piense en posibles fuentes de información, tome en cuenta que no hay una sola persona u organización que tenga las respuestas a todos los indicadores. Los informantes clave pueden incluir propietarios o gerentes de la empresa, empleados, miembros de las juntas directivas y socios de empresas (compradores y procesadores). Para obtener información sobre las relaciones entre los diversos actores,

Cuadro 11. Muestra de indicadores establecida para determinar cambios en los activos de la empresa para empresas no priorizadas (por DCV) (ejemplo de empresa a gran escala que contrata los servicios de los productores de pequeña escala)

Dominios de resultados intermedios	Indicadores	Fuentes de información
Inversiones y beneficios de vinculación con productores de pequeña escala	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos servicios/productos y mejoras en la calidad de los servicios/productos existentes • Cambio en posicionamiento en el mercado (empresas competidoras frente a ventaja competitiva) • Estrategias para futuras inversiones • Inversiones para el desarrollo de productos y servicios relacionados con la cadena de valor (por ejemplo, nuevas líneas de productos, infraestructura, comercialización) • Cambios percibidos o medibles en las estructuras de ingresos o gastos como consecuencia de inversiones relacionadas con el DCV 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de la empresa • Compradores en eslabones intermedios o finales
Participación de los productores de pequeña escala en compartir los beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Términos contractuales con productores de pequeña escala • Satisfacción con los términos contractuales y oferta de servicios (según productores de pequeña escala) • Servicios ofrecidos a los productores de pequeña escala (y términos relacionados), tales como crédito, asistencia técnica y provisión de existencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Familias productoras de pequeña escala • Representantes de la empresa

debe buscar más de una perspectiva—por ejemplo, de los directores, miembros junta y miembros ordinarios. En algunos casos, la información secundaria y las respuestas de los informantes clave pueden no proporcionar la información necesaria para abordar un indicador determinado. Por ejemplo, algunos encuestados clave podrían no ser capaces de responder eficazmente a una pregunta relacionada con el mercado global y el contexto político. En este caso, los miembros del equipo de evaluación deben poder proporcionar sus propias ideas basadas en su comprensión del contexto, aunque la validación de la empresa es crucial. Puede utilizarse un grupo de enfoque para recopilar información sobre ciertos activos (por ejemplo, el capital humano entre los empleados de la empresa). La aplicación de un grupo de enfoque puede implicar considerables gastos y tiempo, por lo que debe utilizarse con moderación.

Dado que la recopilación de datos implica una variedad de fuentes y requiere una combinación de métodos, se recomienda que el equipo de evaluación desarrolle un plan de recopilación de datos. Para cada indicador, el plan identificará posibles fuentes de información y métodos relacionados (por ejemplo, entrevistas de informantes clave, información secundaria, encuestas cortas, etc.).

4.3 Evaluación de familia

En este paso, el equipo de evaluación recopila datos primarios entre productores de pequeña escala con respecto a cambios en la dotación de sus activos. La interacción directa con miembros de la familia es crucial para determinar las causas de los cambios. El cuadro 8 proporciona un resumen de las actividades que se llevan a cabo en este paso.

4.3.1 Determinar la composición y el tamaño de la muestra

El número de las familias productoras de pequeña escala en una iniciativa de DCV puede variar de un puñado a varios miles. Por ejemplo, entre los estudios de casos realizados en el diseño de 5Capitales, un caso de verduras orgánicas en los Estados Unidos incluía sólo 40 familias, mientras que un caso de aves de corral en India incluyó a más de 5.000. La mayoría de los estudios de caso incluyeron entre 100 y 1.000 familias. Si el número de familias es relativamente pequeño, es decir, entre 50 y 100 o menos, considere incluir a todas las familias en su recopilación de datos. Esto asegurará que ha capturado la variación en la población y tiene un número significativo de familias para un cálculo confiable de las estadísticas descriptivas.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la población de familias involucradas en el DCV será relativamente grande, por lo que será necesaria una muestra. Un primer paso en la definición de la muestra es identificar la población de las familias productoras de pequeña escala que participaron en el DCV como productores de productos primarios. En algunos casos, esto puede ser sencillo, por ejemplo, cuando la empresa vinculada mantiene información actualizada sobre sus proveedores de materias primas o cuando un proyecto mantiene información actualizada sobre las familias productoras de pequeña escala. Puede haber casos donde ninguna de las empresas vinculadas, ni los proyectos gubernamentales o las ONG tengan información completa y precisa sobre las familias productoras de pequeña escala. En estos casos, puede ser necesario tener flexibilidad y creatividad para entender a la población de familias productoras de pequeña escala (recuadro 1).

Una vez que haya identificado a la población de las familias productoras de pequeña escala, es necesario decidir a cuántos y cuáles de ellos entrevistar. Debe intentar incluir un número suficientemente grande de familias para proporcionar una caracterización fiable de la población, reconociendo, por supuesto, sus limitaciones logísticas y presupuestarias. Existen diversas calculadoras disponibles en

Recuadro 1. Identificación de la población y el tamaño de la muestra cuando falta información: ejemplo de DCV de malanga

La empresa vinculada (cooperativa) tenía tres listas de productores afiliados. Cada lista era diferente; se habían hecho en diferentes momentos para responder a las demandas de distintas ONG y donantes. Ninguna de las listas proporcionó información precisa o completa sobre la población de productores afiliados. Por ejemplo, la afiliación a la comunidad se hizo con base en el lugar donde se produjo el producto relacionado al DCV, no donde los productores realmente vivían, y se incluyó en la lista tanto a los productores como a los intermediarios. El equipo de evaluación combinó las tres listas en una. Se revisó la lista combinada con dirigentes de la cooperativa y extensionistas para identificar si 1) la persona en la lista era un productor del producto relacionado con el DCV, 2) el productor había entregado a la cooperativa y 3) la comunidad identificada era donde vivía. Una vez que se revisó la lista completa, el equipo de evaluación agrupó a los productores en regiones geográficas. Se establecieron cinco grupos, de los cuales tres fueron seleccionados en una gradiente de distancia: uno cerca de la cooperativa, uno distante de la cooperativa y uno entre los grupos distante y cercano. Se hicieron esfuerzos para entrevistar a todos los productores en cada área, incluidos los productores originalmente no incluidos en el marco de la muestra. El uso de guías locales fue vital para la identificación de productores.

Donovan, J; Poole, N. (2012). "Asset Building in Response to Value Chain Development: Lessons from Taro Producers in Nicaragua." *International Journal of Agricultural Sustainability*. En prensa.

Internet que instantáneamente pueden determinar cuántas familias sería necesario entrevistar a fin de obtener resultados que reflejen a la población con un relativamente alto grado de certeza. Sin embargo, entre los estudios de casos realizados en el desarrollo de esta herramienta, los tamaños de muestra generados por las calculadoras casi siempre eran demasiado grandes para los presupuestos disponibles. La mayoría de casos de estudio tuvieron un tamaño más pequeño, de entre 90 y 150. Para todos, menos los casos con las poblaciones más grandes, un tamaño de muestra dentro de este rango se consideró suficiente para entender a la población y permitir un análisis cualitativo significativo.

Más que el número absoluto de familias o la proporción de la población entrevistada, es importante diseñar la muestra de manera que le permita captar la mayoría de la variación existente en las familias productoras de pequeña escala. Aunque la variación tiene causas diversas, en muchos casos el acceso es un factor crucial, así como el tamaño de los terrenos. La diversidad étnica o demográfica también puede causar variación, así como las diferencias en las zonas de altitud o agroecológicas en general. Todo esto pide estratificar la muestra para asegurar que la variación principal es capturada. A menudo, la definición de una gradiente será útil, por ejemplo, de pequeñas a grandes propiedades, de tierras bajas a zonas altas, de zonas agroecológicas secas a húmedas, de sitios pobres a fértiles, o de áreas cercanas a remotas. En todas estas gradientes, trate de identificar comunidades cercanas a los extremos de las gradientes, así como una o varias intermedias. Si la diversidad étnica resulta ser un importante factor diferenciador, necesitará agrupar sus comunidades de muestra según la proporción de los diferentes grupos étnicos, garantizando que las minorías estén correctamente incluidas. Este procedimiento le ayudará a evitar los puntos ciegos, tales como familias pobres en zonas remotas o aquellos que pertenecen a una minoría étnica. Empero, tome en cuenta la necesidad de una concentración geográfica de su muestra para reducir costos y tiempo de viaje.

Después de haber estratificado a la población, hay varias formas de identificar a las familias que serán muestreadas al azar. Los procedimientos más comunes son los siguientes:

- **Muestreo aleatorio estratificado:** después de agrupar o estratificar a la población, todas las familias en cada uno de los grupos o estratos tienen una probabilidad igual de ser incluidos en la muestra. La forma más fácil es asignar un número a cada uno de las familias participantes en el DCV en cada grupo o estrato y, a continuación, utilizar un generador de números aleatorio (disponible en muchos programas de hojas de cálculo, como Microsoft Excel) para producir números aleatorios que indiquen las familias que serán muestreadas. Si no tiene un programa informático disponible, puede colocar trozos de papel con los nombres de todas las familias en un sombrero y seleccionar los nombres del sombrero. En cualquier caso, será importante distribuir proporcionalmente las familias de la muestra. Por ejemplo, si el tamaño de la muestra es de 200 y ha estratificado a la población según cuatro zonas agroecológicas que son el hogar de 32%, 27%, 23% y 18% de la población, necesitará muestrear 64, 54, 46 y 36 familias, respectivamente, en las cuatro zonas diferentes para representar cada porcentaje.
- **Muestreo sistemático estratificado:** después de agrupar o estratificar a la población, se seleccionarán las familias en cada uno de los grupos o estratos, de manera sistemática, mediante el establecimiento de un esquema ordenado y a continuación, se escogerán elementos a intervalos regulares. El muestreo sistemático implica un inicio aleatorio y luego procede con la selección de cada elemento k -ésimo (con $k = \text{tamaño de la muestra} / \text{tamaño de la población}$). Es importante que el punto de partida no sea automáticamente la primera en la lista, sino que sea elegida al azar dentro del primer elemento k -ésimo en la lista. Un ejemplo sencillo sería elegir a cada décima familia de una lista de la población de familias productoras de pequeña escala.

Durante la validación de la herramienta, varias opciones fueron identificadas y probadas para mejorar la calidad de los datos de la evaluación de la familia (cuadro 12). Si bien estas opciones tienen el potencial de enriquecer su análisis, tenga cuidado antes de aplicar estos elementos metodológicos; tome en cuenta no sólo el costo de la recopilación de datos, sino también las habilidades necesarias para el análisis de datos más complejo. Algunos estudios de caso han invertido considerable tiempo y esfuerzo en una recolección de datos más amplia—por ejemplo, mediante la inclusión de grupos de comparación—pero luego lucharon por incorporar los datos resultantes en sus análisis y conclusiones. Hay mucha discusión sobre la complejidad y dimensión ética de utilizar grupos de comparación para entender la causalidad, con sólidos argumentos a favor y en contra. Antes de decidirse a utilizar un grupo de comparación, le animamos a investigar las implicaciones éticas y metodológicas. En términos de ética, por ejemplo, ¿es justo entrevistar a las familias pobres que no tenían la oportunidad de participar en el DCV?

4.3.2 Seleccionar los indicadores

Al igual que con la preparación para la evaluación de la empresa, necesitará seleccionar un conjunto de indicadores para la evaluación de la familia. Identificará indicadores para cada uno de los resultados intermedios esperados, establecidos en las vías de impacto relacionadas con su caso (figuras 4 y 5). Dado que las vías de impacto fueron desarrolladas con base en la producción agrícola de productores de pequeña escala, algunos de los dominios de resultados intermedios no corresponden a casos que no impliquen productores de productos agrícolas. Por ejemplo, si su caso trata de producción artesanal en zonas rurales, los dominios de resultados intermedios relacionados con el capital natural podrían quedar fuera por completo. En otros casos, por ejemplo, con producción de aves de corral y ganado, puede ser que deba agregar dominios no incluidos en las vías de impacto. Para cada dominio de resultados intermedios, se necesitan, normalmente, de uno a tres indicadores. Entre más indicadores agregue, mejor será su capacidad para evaluar el cambio en la dotación de activos. Sin embargo, cada indicador agrega varias preguntas a la encuesta para familias, lo que significa un aumento de la inversión en la recopilación de datos y el análisis. Por esta razón, se recomienda una cuidadosa selección de indicadores (con pruebas de campo apropiadas antes del muestreo).

Cuadro 12. Beneficios y desafíos para el muestreo más complejo de familias

Elemento metodológico adicional	Posibles contribuciones a la evaluación	Desafíos para la recopilación de datos y análisis
Inclusión de desertores en el DCV	Apreciaciones acerca de los umbrales de activos (activos mínimos necesarios) para la participación efectiva en el DCV	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las familias que ya no participan en la cadena de valor Someter a los desertores a un interrogatorio intensivo
Uso de grupos de comparación	Mayor rigor en los reclamos relativos a la contribución del DCV en los cambios identificados y observados a nivel de familia	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las familias con características similares a las familias participantes en el DCV Aumento de la complejidad del análisis Someter a las familias no participantes a un interrogatorio intensivo
Inclusión de aquellos que proporcionan mano de obra a las familias productoras de pequeña escala del DCV	Apreciaciones acerca de los cambios inducidos por la cadena de valor en los trabajadores que prestan servicios a las familias productoras de pequeña escala del DCV	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de proveedores de mano de obra Familias productoras de pequeña escala que también pueden ser familias que proporcionan mano de obra
Inclusión de las familias excluidas del DCV	Apreciaciones acerca de los umbrales de activos (activos mínimos necesarios) para la participación efectiva en el DCV	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de personas excluidas del DCV Someter a las familias excluidas a entrevistas (por razones metodológicas y éticas)

El cuadro 13 proporciona una muestra de posibles indicadores para cada uno de los resultados intermedios esperados, identificados en la vía de impacto. El ejemplo es de intervenciones en la cadena de valor de café certificado, las cuales fueron realizadas por la cooperativa, las ONG y las agencias gubernamentales. Será necesario que desarrolle su propio conjunto de indicadores, tomando en cuenta las intervenciones dirigidas al DCV llevadas a cabo y el contexto de mercado, político e institucional.

4.3.3 Preparar la encuesta para familias productoras de pequeña escala

El diseño de la encuesta para familias productoras toma en cuenta los indicadores de resultados intermedios identificados en el paso anterior, así como la información obtenida en las interacciones e intervenciones y el contexto del DCV. Al unir esta información, podrá formular las preguntas específicas que revelarán los cambios ocurridos en la dotación de activos y los factores subyacentes de estos cambios. Las preguntas bien diseñadas son cruciales para atribuir el cambio a las intervenciones e interacciones dirigidas al DCV o a factores contextuales. Por ejemplo, si encontró que se ha ampliado el área de producción de café, quizás quiera saber si esto fue posible gracias a 1) crédito proporcionado por la cooperativa (que, a su vez, ha sido proporcionado por una ONG con apoyo de donantes) o 2) ahorros derivados de los mejores precios del café, que podrían deberse al aumento de la producción de café de calidad (como resultado de las intervenciones dirigidas al DCV) o a una tendencia favorable en el mercado global (cambio inducido por el contexto). Las familias no siempre tienen la respuesta correcta cuando se les pregunta acerca de las causas subyacentes del cambio, por lo que su percepción desde el análisis del contexto y su comprensión general de la iniciativa de DCV será fundamental en el establecimiento de las relaciones de causa y efecto plausibles.

Cuadro 13. Muestra de posibles indicadores para determinar los cambios en los activos de las familias productoras de pequeña escala (ejemplo de DCV de café certificado)

Activos de medios de vida	Dominios de resultados intermedios (de vía de impacto)	Indicadores
Capital natural	Capacidad productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la superficie total • Cambio en la zona con producción de café • Cosechas de café
	Fertilidad de la tierra	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones sobre la calidad del suelo • Medidas adoptadas para mejorar la fertilidad del suelo • Uso de fertilizante
	Calidad y cantidad de agua	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre calidad del agua • Acceso al agua para molinada húmeda • Medidas adoptadas para mejorar la calidad del agua y reducir la contaminación del agua
Capital humano	Conocimientos, capacidades y habilidades para las actividades de cadenas de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de buenas prácticas agrícolas para la producción y el tratamiento poscosecha de café • Capacidad adquirida para la producción y clasificación de café de calidad
	Seguridad en salud y mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de insumos químicos prohibidos por la cooperativa • Optimización del uso de agroquímicos • Uso de equipos de seguridad al aplicar agroquímicos
Capital social	Construcción de activos a través de vínculos con los compradores y proveedores de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a asistencia técnica, crédito y otros servicios prestados por compradores, agencias gubernamentales y ONG • Satisfacción con los servicios de asistencia técnica y crédito • Porcentaje de la producción total de café vendido a la cooperativa
	Influencia sobre condiciones habilitantes mediante vínculos con decisores	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la tenencia de la tierra resultantes de los vínculos con actores de la cadena de valor, agencias gubernamentales y ONG • Cambios en normas, reglas y reglamentos relacionados con la producción de café a través de los vínculos con agencias gubernamentales • Cambios en los requisitos de certificación a través de los vínculos con actores de la cadena de valor, organismos de certificación y ONG
Capital físico	Maquinaria, equipo y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la propiedad colectiva de maquinaria, equipo y herramientas • Adquisición propia de maquinaria, equipos y herramientas
	Infraestructura de vivienda y relacionada con la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Adiciones o cambios significativos en los componentes actuales de la infraestructura de vivienda (techo, piso, paredes) • Adiciones o cambios significativos en los componentes existentes de infraestructura relacionada con la producción
Capital financiero	Flujos de ingresos y niveles de deuda	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso bruto de cinco fuentes más importantes • Percepción del cambio en los flujos de ingresos • Cambio en los niveles de deuda
	Capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito a corto plazo obtenido, por origen. • Capacidad para cubrir gastos de café con fondos propios.
	Capacidad de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones estratégicas en la producción de cadenas de valor • Capacidad de ahorrar para hacer inversiones • Uso de crédito a largo plazo, por origen

Activos de medios de vida	Dominios de resultados intermedios (de vía de impacto)	Indicadores
Condiciones habilitantes	Acceso a infraestructura y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia a la carretera • Número de horas que tarda el café en llegar a la cooperativa • Acceso a energía eléctrica, agua potable y comunicaciones
	Acceso a programas de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento directo, donaciones, créditos y otros servicios a través de programas del gobierno central o local

El anexo 2 ofrece un ejemplo de una encuesta para familias con base en un caso de café certificado. Está realizado con los indicadores del cuadro 13 e incluye información sobre el conjunto de interacciones e intervenciones dirigidas al DCV y el contexto en el que se lleva a cabo. Al diseñar su propia herramienta, por favor tome en cuenta que la mayoría de las preguntas en el anexo 2 tendrá que ajustarse; algunas tendrán que ser eliminadas y otras tendrán que agregarse, dependiendo de los indicadores que seleccionó y el contexto general.

4.3.4. Conformar y entrenar al equipo de recopilación de datos

El tamaño de su equipo de recopilación de datos dependerá del número de familias que se entrevistarán, el tiempo y el esfuerzo necesarios para llevar a cabo las entrevistas, y, por supuesto, el presupuesto disponible. En general, se recomienda un equipo pequeño pero bien capacitado, que debe proporcionar mayor eficiencia y resultados más consistentes. Un recopilador de datos entrenado puede llevar a cabo unas cinco entrevistas de familias por día, aunque este número puede variar considerablemente de un caso a otro. Recomendamos que los recopiladores de datos no estén afiliados a los compradores o proveedores de servicios esenciales (como crédito) en el DCV. Esto les permitirá preguntar información confidencial sobre los beneficios y costos de participación en el DCV. Un recopilador de datos eficaz exhibe la capacidad de escuchar e interactuar con las familias rurales, una capacidad para evaluar críticamente las respuestas y formular nuevas preguntas para profundizar la comprensión y tratar posibles contradicciones, y una voluntad para pasar largos períodos en lugares remotos. Las habilidades para entrevistar son igualmente importantes, incluyendo la intensa concentración y atención al detalle. Es esencial que los recopiladores de datos comprendan las preguntas, así como el razonamiento detrás de cada una de ellas. Esto ayuda a garantizar que los encuestados comprenderán las preguntas, reduciendo así las posibilidades de respuestas incompletas y contradictorias.

Idealmente, el líder de su equipo de evaluación capacitará a los recopiladores de datos. En todo caso, necesita seguir de cerca el proceso de recopilación de datos y estar disponible para resolver dudas o dificultades que enfrenten los recopiladores de datos. Una buena forma de entrenar a los recopiladores de datos es que participen directamente en las pruebas de la encuesta para familias. La prueba preliminar no sólo ayudará a afinar las preguntas, sino que también reforzará las habilidades de los recopiladores de datos para conducir las entrevistas. Si no utiliza grupos de comparación, su mejor opción para comprender la contribución del DCV a construcción de activos es a través de la formulación cuidadosa de preguntas a las familias que le ayudarán a entender las razones por las cuales se dieron los cambios identificados. Se sugieren las siguientes actividades para probar la encuesta para familias:

- Probar la primera versión de la encuesta para familias con tres a cinco familias. Idealmente, este ensayo debe ser con familias similares a las de su muestra, pero que no sean parte de ella, ya que los resultados de estas entrevistas no se incluirán en el análisis.
- Reflexionar sobre los resultados obtenidos e identificar opciones para mejorar la formulación de la herramienta y el rendimiento de los recopiladores de datos. Con estos insumos, podrá revisar la encuesta para hacerla más eficaz y eficiente.

- Los pasos 1 y 2 deberán repetirse, dependiendo de la complejidad de la herramienta y las capacidades de los recopiladores de datos.

La capacitación a los recopiladores de datos en esta manera también puede proporcionar una oportunidad para descartar a los que tengan una limitada curva de aprendizaje o poco talento para la recopilación de datos. Será importante para el líder del equipo pasar tanto tiempo como sea posible con los recopiladores de datos en el campo para así obtener una impresión de primera mano de las realidades de las familias y ayudar a resolver problemas metodológicos o logísticos. El equipo de evaluación puede decidir hacer reuniones semanales de monitoreo para actualizar el progreso y solventar desafíos que puedan surgir.

4.3.5 Recopilación y procesamiento de datos

Su equipo ya está listo para recopilar datos primarios de las familias productoras de pequeña escala que participan en la iniciativa de DCV. Utilice la siguiente lista de comprobación para asegurarse de que todo está listo:

- *¿Está lista la encuesta para familias?* Revise la encuesta una última vez para asegurarse de que las preguntas abordan cualquier aspecto importante que arrojará a la luz posibles cambios y sus causas. ¿Se han realizado suficientes copias? ¿Está claro cómo se protegerán los formularios de la humedad y el polvo en el campo?
- *¿Están los recopiladores de datos preparados?* ¿Tienen una idea clara de quién está incluido en la muestra y quién no? ¿Saben qué hacer si no encuentran a alguno de las familias en su lista (en muchos casos, no será posible hacer citas de antemano)? ¿Son capaces de presentarse ellos mismos y los objetivos de la entrevista en una forma clara y sincera? ¿Es posible tener guías locales que los acompañen para establecer la confianza desde el principio? ¿Han demostrado que pueden aplicar la encuesta en un promedio de 45 a 75 minutos sin tener que darse prisa? Si no es posible, es necesario reajustar el cuestionario, ya que un lapso de tiempo superior puede provocar fatiga entre los entrevistados y entrevistadores. Por último, pero no menos importante, ¿entienden los recopiladores de datos todas las preguntas y son conscientes de los peligros potenciales insospechados en cuanto a las respuestas? Si no, este es el momento adecuado para remediar esto, con el fin de ahorrar tiempo y dinero y aumentar la utilidad de su evaluación.
- *¿Está el período de evaluación claramente establecido?* Idealmente, el período es idéntico al de la línea base existente. Si este no es el caso, necesita confiar en la información recordada, que suele limitar el período de evaluación a un máximo de tres a cinco años. Para algunos indicadores de resultados intermedios, un período de evaluación más corto puede ser apropiado. En general, entre menos resalte una actividad o un suceso (por ejemplo, compras de alimentos básicos o compra de insumos de producción de bajo costo), más corto será el período del recordatorio.
- *¿Se han establecido protocolos de muestreo?* Los recopiladores de datos deberían contar con instrucciones claras acerca de cuándo omitir una familia en particular que fue incluido en el marco de la muestra. Algunos posibles motivos para omitir una familia podrían ser 1) no tener respuesta después de dos visitas, 2) negativa a participar o 3) no haber producido productos relacionados con el DCV en más de tres años. Los criterios varían de un caso a otro, pero todos los equipos deben tener cuidado para ser coherentes en su enfoque de muestreo y para documentar y justificar todas las excepciones del marco de la muestra.
- *¿Está claro a quién van a entrevistar en cada familia?* Dentro de las familias, hay varias opciones. El cómo lidiar con esto debería ser discutido y acordado con los recopiladores de datos antes de que comience la recopilación. En la mayoría de los casos, los entrevistados probablemente incluirán a jefes de familia (masculinos y femeninos, en la medida de lo posible). Sin embargo, si solo un

miembro de la familia está disponible, esta persona deberá tener un conocimiento amplio de las actividades relacionadas con el DCV y los ingresos y gastos familiares.

- *¿Existe un formato de base de datos?* Será necesario identificar de antemano la mejor manera para el procesamiento de los datos que recogerá el equipo. Dada la gran cantidad de datos, se recomienda utilizar MS Access o un tipo similar de programa de base de datos, u hojas de cálculo. Entre los equipos que llevan a cabo estudios de casos para la herramienta de validación, la mayoría utilizó un programa de hoja de cálculo (como Microsoft Excel) para manejar los datos. Aunque existen opciones de manejo de datos más sofisticadas, es esencial que aquellos que introduzcan y analicen los datos estén familiarizados con el programa y se sientan cómodos utilizándolo. Como alternativa, considere la posibilidad de contratar el diseño de una base de datos. El ingreso de datos, sin embargo, es mejor que sea realizado por aquellos que recopilan los datos en el campo. En cualquier caso, el líder del equipo necesita garantizar el uso adecuado del software y el manejo cuidadoso de los datos.

Si todas las preguntas obtienen una respuesta afirmativa, usted y su equipo están listos para comenzar la recopilación de datos.

5 Evaluación de los resultados intermedios del DCV

Este capítulo le ayuda a determinar los cambios en la dotación de activos a nivel de empresa vinculada y de las familias productoras de pequeña escala y cuáles de ellos fueron inducidos por el DCV y cuáles por factores contextuales. Los hallazgos preliminares serán presentados a los actores clave en el DCV para realimentación y validación. También encontrará directrices para resumir los hallazgos consolidados en una narrativa de impacto e identificar oportunidades para mejores intervenciones dirigidas al DCV que garanticen un mayor impacto en la reducción de la pobreza y la construcción de activos a nivel de las familias y empresas vinculadas.

5.1 Resumen

Con los datos recogidos, revisados de forma cruzada y tabulados en una base de datos, ahora está listo para el análisis y la reflexión conjunta con los actores del DCV sobre las implicaciones de los hallazgos. Las dos primeras actividades se centran en determinar los cambios en la dotación de activos y los factores que los causaron—primero, a nivel de empresa vinculada y luego a nivel de familia (cuadro 14). Resumirá sus principales conclusiones en términos de construcción de activos (o erosión), identificará la contribución del DCV para lograr estos cambios y evaluará el estado general de la dotación de activos al final del período de evaluación. En muchos casos, basará sus conclusiones en un juicio informado, con pruebas del contexto y datos de las empresas, las familias y los informantes clave, así como de fuentes secundarias. Dado que no siempre tendrá suficiente información para fundamentar sus conclusiones preliminares, será esencial reunirse con los actores clave en el DCV para obtener realimentación y validación antes de resumir los hallazgos en la narrativa del caso de estudio. Este proceso subraya el carácter de 5Capitales como una herramienta de aprendizaje basada en la reflexión y el análisis conjunto.

5.2 Identificar cambios en la dotación de activos a nivel de empresa

Ya que las empresas priorizadas (por DCV) fueron sometidas a interacciones de otros actores de la cadena o a intervenciones por parte de los proveedores de servicios e insumos, la identificación de los

Cuadro 14. Resumen del análisis y redacción del informe

Objetivo	Proporcionar pruebas de los resultados intermedios del DCV sobre la construcción de activos a nivel de familia y empresa vinculada e identificar oportunidades para reforzar las interacciones y el rediseño de intervenciones en la cadena de valor, con el fin de aumentar el futuro impacto en la pobreza
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cambios en la dotación de activos y los factores que influyeron la construcción de activos a nivel de empresa • Identificar los cambios en la dotación de activos y los factores que influyeron en la construcción de activos a nivel de familia • Validar los hallazgos y las recomendaciones con los actores clave en el DCV • Identificar opciones para mejorar las intervenciones e interacciones dirigidas al DCV • Preparar la narrativa de impacto
Fuentes de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Hallazgos del análisis del contexto • Base de datos con los hallazgos de la evaluación de familias • Hallazgos de la evaluación de la empresa vinculada • Insumos del taller de validación con los actores clave en el DCV
Resultados esperados	Aprendizaje conjunto de sobre el potencial de reducción de la pobreza del DCV, documentado en la narrativa de impacto

cambios en las dotaciones de activos se centra en este tipo de empresa vinculada. Se presta especial atención a los cambios en los cuatro activos de la empresa mencionados anteriormente (capital humano, social, físico y financiero) y en las condiciones habilitantes provocadas por el DCV. Esta sección le guía para responder a las siguientes preguntas: 1) ¿Cuáles activos fueron fortalecidos o erosionados a nivel de empresa? 2) ¿Hasta qué punto fueron estos cambios provocados por la iniciativa de DCV? 3) ¿Qué tan viable es la empresa, dado su estado general de activos al final del período de evaluación? Si varias empresas fueron incluidas en su análisis, el análisis diferenciará entre las distintas empresas priorizadas (por DCV).

Los cambios en los activos se evaluarán con base en los datos recopilados para cada uno de los indicadores de resultados intermedios. La buena organización de la información recopilada de los informantes clave, representantes de empresas y familias sobre los activos de la empresa buscada es crítica. Siéntese junto con uno o varios recopiladores de datos para revisar la información tabulada en una base de datos sencilla, resuelva las inconsistencias y avance conjuntamente en el análisis. Parte de la información será más cualitativa en naturaleza, especialmente la relacionada con el capital social y humano. Las citas de los informantes clave sobre los cambios en los activos, la relevancia de estos cambios y las percepciones sobre por qué se produjeron los cambios pueden proporcionar información útil para su evaluación. Tome en cuenta que se aumentará el poder informativo de su información cualitativa al validar los hallazgos con diferentes fuentes. Por ejemplo, la validez de las opiniones de los líderes empresariales sobre su capacidad para construir relaciones mutuamente beneficiosas con los compradores aumenta considerablemente si los compradores expresan opiniones similares. Siempre que sea posible, trabaje con datos cuantitativos, particularmente con respecto al capital financiero y a las inversiones y los retornos del capital físico. El uso apropiado de la estadística descriptiva, incluyendo la desviación promedio, media y estándar, le dará credibilidad a su evaluación, así como la presentación de datos en cuadros ilustrativos y gráficos (por ejemplo, barras, circulares, de superficie y radiales).

La evaluación de los cambios para un determinado activo se basará en los resultados obtenidos para los indicadores de resultados intermedios. El objetivo es proporcionar una indicación general de cambio para cada activo. En muchos casos, los resultados de todos los indicadores de un determinado activo

apuntarán en una dirección similar, ya sea positiva o negativa, facilitando el análisis adicional a nivel de activos. Sin embargo, para ciertos activos, también es probable que algunos indicadores proporcionen indicios positivos de construcción de activos y que otros sean negativos o indiferentes. En estos casos, su evaluación requiere de hacer un juicio informado, tomando en cuenta su comprensión de la importancia relativa del indicador individual para el desempeño y la viabilidad de la empresa buscada. Por ejemplo, un indicador particular para el capital natural, como serían los cambios en el área del terreno, puede ser positivo para un número significativo de familias, pero la capacidad para mantener y mejorar la fertilidad del suelo, como otro indicador, puede ser negativo para la mayoría de las familias. Así, su evaluación para el capital natural podría producir resultados mixtos, dadas las ganancias en capital natural en forma de terreno y las limitaciones futuras para crear capital natural.

Tras evaluar el cambio general de acuerdo con los indicadores de resultados intermedios para cada activo, deberá atribuir cualquier cambio a las intervenciones o interacciones en la cadena de valor o a factores contextuales. A veces, la atribución al DCV será sencilla, por ejemplo, cuando el crédito para la compra de equipo de procesamiento fue proporcionado por un proveedor de servicios y el aumento en los ingresos puede estar relacionado directamente con el valor agregado mediante el procesamiento. En otros casos, el contexto puede ser el principal impulsor del cambio. Por ejemplo, los mayores flujos de ingresos y los menores niveles de deuda pueden haber resultado principalmente de aumentos proporcionales en los precios del mercado. Sin embargo, la realidad suele ser más compleja y los cambios en los activos deben ser atribuidos a factores contextuales y de DCV. En estos casos, la credibilidad de su evaluación aumenta al reconocer las diferentes influencias sobre el cambio y el posible papel que cumplieron el DCV y el contexto.

El cuadro 15 proporciona un formato para resumir los cambios en la dotación de activos y las contribuciones del DCV o de los factores contextuales. La primera columna presenta los dominios de resultados intermedios e indicadores derivados de la vía de impacto (ver figura 4). La segunda columna permite resumir los principales hallazgos para cada indicador. La tercera columna proporciona espacio para la atribución. En la cuarta columna, deberá evaluar el estado general de la dotación de activos al final del período de evaluación. Al hacerlo, comparará el conjunto de requisitos que enfrenta la empresa para participar con éxito en la cadena de valor con la calidad y cantidad de la dotación de activos. La información sobre los requisitos para la participación en la cadena de valor fue identificada en el análisis del contexto. La columna final le pide indicar el grado de la disponibilidad de los activos, donde verde indica una dotación de activos razonablemente alta; amarillo, un nivel de activos con ciertas deficiencias en términos de cantidad o calidad; y rojo, una dotación insuficiente de activos. Este sistema es algo subjetivo, pero proporciona una rápida visión general de los puntos fuertes y débiles de las empresas priorizadas (por DCV), incluyendo las amenazas potenciales para su viabilidad a largo plazo.

5.3 Identificar cambios en la dotación de activos a nivel de familia

Aquí se centrarán sus esfuerzos en la comprensión de los cambios durante el período de evaluación, en relación con los cinco activos de medios de vida de las familias (capital humano, social, natural, físico y financiero) y las condiciones habilitantes ocasionadas por el DCV. El análisis responde a las siguientes tres preguntas: 1) ¿Cuáles activos fueron fortalecidos o erosionados a nivel de familia? 2) ¿Hasta qué punto fueron estos cambios provocados por la iniciativa de DCV? 3) ¿Qué tanto bienestar pueden las estrategias de medios de vida generar las familias, y qué tan resilientes son estos frente a los choques o las tendencias adversas, dado su estado general de activos al final del período de evaluación?

(continuado en la p. 52)

Cuadro 15. Evaluación de la construcción de activos y de las disponibilidades de activos para una empresa priorizada (ejemplo de DCV de café certificado)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos**
Capital humano				
Conocimientos y habilidades de administración de empresas	Ninguno medido u observado	Baja—Intervenciones han prestado atención limitada a la administración de empresas. La cooperativa se benefició durante el período de evaluación de las intervenciones anteriores por los compradores de café para la selección y contratación de un gerente general profesional.	El liderazgo cooperativo de base todavía tiene que desarrollar las habilidades necesarias para proporcionar insumos estratégicos para la gestión cooperativa. La membresía es generalmente frustrada por el período prolongado (retrasos) para la primera entrega de crédito y el pago final por la cosecha de café. La administración profesional tiene una amplia experiencia y fuertes lazos con compradores, donantes y miembros. La cooperativa es capaz de gestionar subvenciones con los donantes. La cooperativa ha luchado para descentralizar la toma de decisiones y optimizar los procedimientos administrativos.	
Buenas prácticas de manufactura, incluyendo la seguridad laboral	Ninguno medido u observado	NA	Los extensionistas enfrentan riesgos considerables debido a la falta de seguridad en las zonas rurales y la dependencia de motocicletas para el transporte. Se reportaron tres incidentes importantes de daño físico a causa de delinquentes en el campo.	
Capacidades y habilidades para cumplir con las necesidades de servicio de los productores afiliados	El personal de extensión se ha duplicado durante el período de evaluación. La rotación de personal sigue siendo baja, a pesar de la incertidumbre por el financiamiento.	Alta—Los sueldos del personal técnico fueron cubiertos por donaciones durante el período de evaluación.	Las familias reportaron poca cobertura del servicio de extensión y capacidad limitada del personal para proporcionar soluciones a sus problemas de producción. El personal de asistencia técnica priorizó el programa de crédito y la implementación de actividades de financiamiento de donantes sobre la prestación de asistencia técnica.	
Inclusión de la fuerza laboral	Tres mujeres se incorporan por primera vez a la junta directiva, de las cuales, una se convirtió en presidente.	Media—Antes del período de intervención, los compradores seleccionaron y contrataron a una mujer como gerente general (para un período de dos años). Esto plantó la semilla para una fuerza de trabajo más inclusiva que evolucionó durante el período.	Bajo el liderazgo de una gerente general desde su organización inicial, la cooperativa se destaca por su fuerza de trabajo inclusiva. Hay cuatro mujeres en el personal administrativo (sin cambio). Existe una política para ampliar el número de personal extensionista femenino; sin embargo, las extensionistas disminuyeron de dos a una durante el período.	

Se utilizan las siguientes categorías de clasificación por puntos: alta, media-alta, media, media-baja y baja.

**  Verde = dotación de activos razonablemente alta;  amarillo = dotación de activos a la que le falta cantidad o calidad;

 rojo = dotación insuficiente de activos

Cuadro 15 (continuación)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos**
Capital social				
Construcción de activos intensificada a través de la vinculación con productores afiliados	La membresía aumentó 40%, permitiendo así aumentar la compra de café en pergamino. Sin embargo, la venta de café fuera de la cooperativa aumentó 20% durante el período, en parte debido al aumento de los precios ofrecidos por los compradores de café locales.	Alta—Las intervenciones jugaron un papel importante en ampliar la oferta de crédito y asistencia técnica por parte de la cooperativa. Estos servicios, combinados con la capacidad de la cooperativa para ofrecer contratos con sobreprecio a sus miembros, permitieron un crecimiento rápido y sostenido de la membresía.	En general, los miembros expresaron un alto grado de lealtad a la cooperativa, que refleja la importancia de los servicios cooperativos como crédito y acceso a la certificación de comercio justo . Sin embargo, un mercado altamente competitivo de café local y los pocos ahorros de las familias significaron que los miembros a menudo vendieron café fuera de la cooperativa.	
Construcción de activos intensificada a través de la vinculación con compradores y proveedores de servicios	Se ampliaron las nuevas relaciones empresariales (tres nuevos compradores adquirieron 40% del café en 2009). Deuda de US\$500.000 fue devuelta a cinco compradores de café en Europa durante el período.	Media—Las intervenciones permitieron mejorar el capital humano y físico para las familias de miembros, que, a su vez, mejoraron la calidad de los cafés vendidos a los compradores. Los altos niveles preexistentes de capital humano también jugaron un papel importante en el establecimiento de vínculos con los compradores.	Los compradores de café informaron de un alto nivel de satisfacción con respecto a sus relaciones con la cooperativa. Dos compradores identificaron a la cooperativa como su aliado preferido en América Latina . La crítica más frecuente fue la comunicación limitada, especialmente cuando la gerente general estaba ausente.	
Capital físico				
Edificios y otra infraestructura	Diez cooperativas de base tienen nuevas oficinas y tres cooperativas de base tienen un nuevo molino en húmedo. Hay una nueva planta para la producción de fertilizantes orgánicos y un nuevo beneficio seco.	Alta—Las inversiones en edificios y plantas fueron posibles con subvenciones de donantes y ONG. El beneficio seco fue comprado con donaciones, créditos y fondos propios.	Las inversiones de la cooperativa en edificios y plantas han superado US\$1 millón . La adición de oficinas cooperativas de base, de la planta de procesamiento en seco y de la planta de fertilizantes amplió las opciones para una mejor prestación de servicios a los miembros a mediano plazo.	
Maquinaria, equipo y herramientas	Se compraron equipos usados y maquinaria para el beneficiado en seco. El equipo de evaluación no pudo concluir la eficiencia o calidad de los equipos usados.	Alta—Las grandes inversiones en maquinaria, equipo y herramientas fueron posibles con donaciones de ONG y otros donantes.	El beneficiado de café en seco permite a la cooperativa prestar un servicio adicional a sus miembros y mantener un mayor control de calidad en el procesamiento.	

Cuadro 15 (continuación)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos**
Capital financiero				
Flujos de efectivo y niveles de deuda	Con el aumento de la competencia local, ha disminuido la capacidad para cubrir los gastos a través de las ventas de café. La cooperativa pagó una deuda importante con compradores, pero acumuló una nueva deuda (US\$180.000) por la compra de la planta de beneficiado de café en seco.	Media—Los ingresos derivados de las ventas de café aumentaron debido a la ampliación de la membresía, que fue en parte habilitada por la intervención del DCV. Sin embargo, el aumento de la competencia local por el café en pergamino (café vendido por los productores) redujo la capacidad de la cooperativa para generar ingresos por las ventas de café.	La cooperativa fue capaz para cubrir los gastos operativos básicos pero no pudo prestar servicios sin apoyo de los donantes. La cooperativa ha luchado para recuperar el crédito a corto y largo plazo.	
Capital de trabajo	Con el aumento de la competencia local, ha disminuido la capacidad de cubrir los gastos a través de las ventas de café. Sin embargo, un aumento en el número de contactos con compradores ha facilitado el acceso al crédito proporcionado por el comprador.	Baja—Las altas dotaciones preexistentes de capital humano (relacionado con administración de empresas) facilitaron el acceso a nuevos compradores y, por lo tanto, al crédito.	Los compradores y prestamistas suministran la mayor parte del capital de trabajo necesario para adelantar el pago de la cosecha de café. La cooperativa tiene buena reputación entre las entidades financieras de crédito; sin embargo, al no tener su propio capital de trabajo, la cooperativa es muy vulnerable ante las decisiones de los compradores y prestamistas.	
Capacidad de inversión	Con el aumento de la competencia local, ha disminuido la capacidad de la cooperativa de cubrir los gastos a través de las ventas de café. La tendencia general al financiamiento por subvenciones es a la baja. Los préstamos a largo plazo son esenciales para la compra de la planta de procesamiento.	Baja—El aumento de la competencia local por el café se da debido a los mayores precios internacionales relativos a los precios de comercio justo ofrecidos por la cooperativa. El contexto general de comercialización está impulsando así la reducida capacidad de inversión. Las altas dotaciones preexistentes de capital humano (relacionado con administración de empresas) facilitaron el acceso a entidades financieras de comercio justo.	La cooperativa hizo una importante inversión estratégica en la compra de un beneficio seco. Esto fue posible gracias a los ingresos por ventas de café, crédito y apoyo de los donantes. Existe una relación de correspondencia entre el uso de los ingresos por ventas de café y la capacidad de ofrecer precios más altos por el café a sus miembros y, así, competir con los compradores locales.	

Se utilizan las siguientes categorías de clasificación por puntos: alta, media-alta, media, media-baja y baja.

**  Verde = dotación de activos razonablemente alta;  amarillo = dotación de activos a la que le falta cantidad o calidad;

 rojo = dotación insuficiente de activos

Cuadro 15 (continuación)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos**
Condiciones habilitantes				
Acceso a la infraestructura y los servicios públicos	No se detectó cambio	NA	La entrega del café por parte de los miembros se basa en el transporte público deficiente. La limitada infraestructura de carreteras, comunicación y electricidad implica altos costos para la coordinación con los miembros. La falta de infraestructura bancaria rural implica que todos los pagos están centralizados en la oficina principal de la cooperativa.	
Acceso a los programas gubernamentales	No se detectó cambio	NA	El apoyo para el desarrollo empresarial ha sido exclusivamente proporcionado por los compradores, los donantes y las ONG. Es urgente el diálogo con los gobiernos locales y centrales sobre opciones para aumentar la viabilidad de las cooperativas rurales y las inversiones en tecnologías, con el fin de mejorar la productividad y los servicios para la producción de café.	

Se utilizan las siguientes categorías de clasificación por puntos: alta, media-alta, media, media-baja y baja.

**  Verde = dotación de activos razonablemente alta;  amarillo = dotación de activos a la que le falta cantidad o calidad;  rojo = dotación insuficiente de activos

(continuado de la p. 48)

Como en el caso de la empresa priorizada, evaluará los cambios en los activos con base en los datos recopilados para cada uno de los indicadores de resultados intermedios. Junto con los recopiladores de datos, revise la información tabulada, resuelva las inconsistencias en la base de datos y analice conjuntamente. De nuevo, los datos van a ser cuantitativos y cualitativos. La citas de las familias sobre los cambios en los activos, la relevancia de estos cambios y las percepciones sobre por qué se produjeron los cambios puede ser útil. Como se mencionó antes, entre mejor pueda validar la información cualitativa con fuentes de información independientes, más persuasión tendrá para explicar los cambios en la dotación de activos y sus implicaciones para las familias productoras de pequeña escala. Utilice la estadística descriptiva para el análisis de información cuantitativa sobre los activos y en la medida de lo posible, use técnicas estadísticas más sofisticadas para explorar las relaciones entre diversos factores, tales como un análisis de varianza (ANOVA), regresión logística, correlación parcial y análisis factorial.

Si su muestra es lo suficientemente grande (por ejemplo, más de 100), puede tratar de profundizar su análisis al acercarse a ciertos factores que pueden influir en la capacidad de las familias para fortalecer sus activos en el tiempo. Estos factores pueden incluir la dotación de activos preexistentes, la dependencia de los ingresos fuera de la finca o relacionados con el DCV, el género y la distancia a los centros urbanos. Si su equipo tiene experiencia en análisis de conglomerados, esto puede proporcionar una opción útil para dividir su muestra en grupos de acuerdo con combinaciones de factores diferentes. Sin embargo, también puede agrupar a las familias muestreadas según uno o dos factores clave, sin utilizar análisis de conglomerados. Por ejemplo, con los datos de un estudio de caso se identificaron tres grupos de familias con base en 1) área preexistente en producción agrícola e 2) importancia de los ingresos de

la finca con respecto a los ingresos totales. El análisis de los indicadores en estos tres grupos sacó a relucir el papel de los activos preexistentes (en forma de terrenos) y el grado de diversificación de medios de vida como determinantes de las diferencias en la construcción de activos.

El cuadro 16 proporciona un formato para presentar una evaluación de los cambios en la dotación de activos a nivel de familia. El formato es similar en diseño al utilizado para la evaluación de la empresa. La segunda columna presenta los cambios observados o medidos para un capital determinado de acuerdo con los resultados intermedios esperados (primera columna) e identificados en la vía de impacto a nivel de familia (figura 5). Al evaluar la contribución del DCV a estos cambios en los activos (tercera columna), tome en cuenta que pueden haber sido inducidos a través de intervenciones directas a nivel de familia o, indirectamente, a través de intervenciones o interacciones a nivel de empresa
(continuado en la p. 58)

Cuadro 16. Evaluación de la construcción de activos y de las disponibilidades de activos para las familias (ejemplo de DCV de café certificado)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos **
Capital natural				
Capacidad productiva	32% de familias aumentó el área de sus tierras y 33% aumentó su área con producción de café. 25% de la muestra rejuveneció las plantaciones de café. Para la mayoría, las cosechas de café fluctuaron considerablemente, con ninguna tendencia notable detectada.	Media-alta—La cooperativa suministra casi todo el crédito reportado a largo plazo, necesario para las inversiones conexas, y 60% del crédito a corto plazo. Una mayor voluntad y capacidad para invertir también fue impulsada por el aumento de los precios internacionales de café.	El tamaño de los terrenos de las familias sigue siendo pequeño (<2 ha). Los rendimientos del café son bajos para la mayoría, debido a la falta de insumos y plantaciones mal administradas. Existe potencial a futuro para mayores rendimientos y más producción para un subconjunto de familias de plantaciones nuevas y rejuvenecidas.	
Fertilidad del suelo	25% de la muestra informó un bajo a moderado uso de fertilizantes convencionales y 60% informó el uso por primera vez de abonos orgánicos adquiridos durante el periodo de evaluación. Casi todos informaron usar pulpa seca de café como una fuente de nutrientes (usualmente, no se aplicó antes del periodo).	Media-alta—El mayor acceso al crédito a corto plazo, procedente de diversas fuentes, fue identificado como el principal factor que permitió a las familias comprar fertilizantes por primera vez. La cooperativa fue el único proveedor de crédito y fertilizantes orgánicos de las familias. 75% de las familias que aplicaron pulpa seca de café atribuyeron a la cooperativa el suministro necesario para adoptar el cambio.	La fuente más común de nutrientes fue la pulpa seca de café. La demanda de nutrientes se redujo al usar árboles de sombra fijadores de nitrógeno. Sin embargo, las condiciones generales del suelo para la producción de café siguen siendo pobres debido a la falta de un adecuado manejo de suelos.	

* Si evalúa la construcción de activos para diferentes grupos de familias, será necesario completar este cuadro para cada grupo.

** Se utilizan las siguientes categorías de clasificación por puntos: alta, media-alta, media, media-baja y baja

***  Verde = dotación de activos razonablemente alta;  amarillo = dotación de activos a la que le falta cantidad o calidad;  rojo = dotación insuficiente de activos

Cuadro 16 (continuación)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos **
Calidad y cantidad del agua	85% de la muestra informó implementación de buenas prácticas en el uso y la disposición de aguas residuales del beneficiado húmedo. Antes del período de evaluación, la mayoría de familias vertían las aguas residuales en aguas superficiales.	Alta—La asistencia técnica de la cooperativa fue identificada como un factor importante en el cambio de técnicas poscosecha para mejorar la calidad del agua.	Las familias generalmente informaron acceso suficiente al agua. La mayoría también informó mejor calidad del agua durante la temporada de cosecha.	
Capital humano				
Conocimientos, capacidades y habilidades para las actividades de la cadena de valor	Implementación de buenas prácticas para eliminar aguas, cosecha y reciclaje de nutrientes por parte de la mayoría de las familias. Limitados avances detectados en la implementación de buenas prácticas para la administración de la planta.	Alta—La cooperativa fue la única fuente de asistencia técnica, según la mayoría de la muestra.	65% de las familias se consideraron productores tradicionales, lo que implica un uso limitado de insumos y mantenimiento de la plantación. Los cambios observados generalmente estaban relacionados con la mejora de la calidad en lugar de aumento en la productividad.	
Salud y seguridad ocupacional	Entre las familias que informaron usar productos químicos prohibidos antes del período de evaluación, 90% reportó no haber usado esos productos químicos durante el período. No se observó ningún cambio en el uso de equipo básico de seguridad para la aplicación de insumos químicos.	Alta—La cooperativa fue la única fuente de asistencia técnica, según la mayoría de la muestra.	El uso de los químicos más tóxicos para la producción de café se ha suspendido por parte de la mayoría de las familias; sin embargo, las familias no utilizaron equipos de seguridad para la aplicación, y algunos reportaron pérdidas productivas debido a la inadecuada aplicación de productos químicos.	

* Si evalúa la construcción de activos para diferentes grupos de familias, será necesario completar este cuadro para cada grupo.

** Se utilizan las siguientes categorías de clasificación por puntos: alta, media-alta, media, media-baja y baja

***  Verde = dotación de activos razonablemente alta;  amarillo = dotación de activos a la que le falta cantidad o calidad;  rojo = dotación insuficiente de activos

Cuadro 16 (continuación)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos **
Capital social				
Construcción de activos intensificada a través de la vinculación con compradores y proveedores de servicios	Antes del período de evaluación (durante el cual la mayoría de las familias se unió a la cooperativa), los miembros informaron un limitado acceso al crédito, a la asistencia técnica y a los contratos de café. Durante el período, la mayoría de familias informaron acceso, al menos parcial, a crédito y asistencia técnica.	Media—Entre las familias menos capaces de intensificar su producción de café, la cooperativa fue el más importante proveedor de servicios para la producción. Sin embargo, en línea con el repunte general de los mercados de café, muchas familias pudieron acceder a créditos y otros servicios de compradores externos a la cooperativa, resultando, a menudo, en costos de transacciones más bajos.	Los contratos de ventas de café estaban disponibles para todos los miembros de la cooperativa y otras personas. Se detectaron considerables avances en el capital social durante el período de evaluación. Los vínculos con la cooperativa fueron especialmente importantes para superar la erosión durante la crisis de café de 2001 a 2004. Los compradores locales también mejoraron su oferta de servicio en respuesta al aumento de los precios del café. Sin embargo, el rango de proveedores es limitado para la mayoría de las familias y la satisfacción con los servicios varió notablemente.	
Influencia sobre las condiciones habilitantes a través de la vinculación con decisores	Los productores de pequeña escala de café orgánico certificado mantuvieron la capacidad de usar estiércol de pollo de fuentes no certificadas a pesar de los intentos del certificador para prohibir su uso . Dos cooperativas de base (25% de las familias muestreadas) dieron pasos importantes para proteger los derechos de tenencia de la tierra.	Media-alta—La cooperativa fue un jugador importante en la lucha contra la agencia de certificación por el derecho a usar estiércol de pollo procedente de fuentes convencionales en la producción de café. Una cooperativa de base proveyó crédito y asistencia técnica especial para revitalizar la producción de café después de que se les concedieran títulos individuales.	Se ha limitado la influencia global en condiciones habilitantes para la producción de café. El contexto político, altamente polarizado, no ha facilitado la colaboración con el gobierno a través de la cooperativa u otros medios.	
Capital físico				
Maquinaria, equipo y herramientas	78 familias informaron haber ampliado o mejorado equipos y maquinaria para el beneficiado húmedo .	Media—64% de las familias informó que el crédito a largo plazo es clave para ampliar o mejorar la maquinaria, el equipo y las herramientas; 95% del monto del crédito a largo plazo fue proporcionado por la cooperativa. Las familias también atribuyeron inversiones para el ahorro de la venta de café y granos básicos.	Inversiones limitadas en las actividades en la finca distintas de la producción de café.	

Cuadro 16 (continuación)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos **
Infraestructura de vivienda y relacionada con la producción	Pocas familias informaron adiciones o mejoras en la vivienda. Las adiciones más comunes a la infraestructura de producción fueron beneficiados húmedos (30%) , viveros de cacao (10%) y plataformas de secado de cacao (10%). Las inversiones colectivas en molinos húmedos representaron gran parte del aumento.	Media-alta—La cooperativa fue la única fuente de crédito a largo plazo para la mayoría de las familias, y casi todos dependían de crédito a largo plazo para las inversiones en el procesamiento húmedo y la infraestructura relacionada con el cacao. No se detectó ningún vínculo directo entre la infraestructura de vivienda y las intervenciones relacionadas con el DCV.	Los beneficiados húmedos mejorados redujeron el consumo de agua (y la contaminación) y mejoraron la calidad del café para un segmento significativo de la muestra . Sin embargo, la mayoría de las familias continuaron procesando el café sin beneficiados húmedos y fueron incapaces de invertir en otros tipos de infraestructura.	
Capital financiero				
Flujos de efectivo y niveles de deuda	Los flujos de efectivo del café aumentaron considerablemente. Un mayor acceso al crédito ayudó a reducir el abultamiento de los ingresos generados por el café de algunas familias. Pocas familias reportaron nuevas fuentes de ingresos, mientras que los precios de los alimentos e insumos aumentaron significativamente durante el período de evaluación. Las pruebas de la cooperativa sugirieron que el endeudamiento aumentó durante ese período, especialmente como crédito a largo plazo.	Media—La cooperativa proporcionó precios de 5% a 15% más altos que otros compradores locales durante el período; sin embargo, sólo 60% del café fue vendido a la cooperativa. La cooperativa fue la principal fuente de crédito durante el período. En general, el crédito ayudó a intensificar la producción de café y a paliar los ingresos de la familia durante el año.	Los flujos de efectivo permanecieron bajos e irregulares (abultados), lo cual proporcionó un incentivo fuerte para vender café a los compradores externos a la cooperativa. Una preocupación importante de las familias fue el prolongado período requerido para el primer pago del crédito y el pago final del café.	
Capital de trabajo	El acceso al capital de trabajo, a través de créditos a corto plazo, aumentó durante el período de evaluación. Aproximadamente 40% de las familias reportó un acceso por primera vez a crédito a corto plazo durante el período.	Media—La cooperativa fue la fuente más frecuente de crédito a corto plazo. Sin embargo, otros proveedores ofrecieron crédito con tasas acordes a las que ofrece la cooperativa. Los productores de café de más pequeña escala fueron los que menos probabilidad tuvieron de acceder a créditos a corto plazo de cualquier fuente.	No se midió ningún cambio en la capacidad para cubrir los costos de producción a través de ahorros. Los montos de crédito fueron insuficientes para implementar buenas prácticas de producción de café. Los productores de pequeña escala a menudo reportaron usar crédito para satisfacer sus necesidades básicas en lugar del ingreso por producción de café. Los productores de gran y pequeña escala informaron de la necesidad de diversificar los contratos de café para aumentar el acceso al capital de trabajo.	

Cuadro 16 (continuación)

Dominios de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCV al cambio medio u observado*	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos **
Capacidad de inversión	30% de las familias reportaron acceso al crédito a largo plazo para inversiones en tierras, infraestructura y maquinaria. Para la mayoría de los productores, esta fue su primera vez en acceder a créditos a largo plazo.	Alta—La cooperativa fue la única fuente de crédito a largo plazo para la mayoría de familias con acceso a crédito.	El crédito a largo plazo permitió avances significativos en capitales físicos y naturales . Para aquellas familias que no pudieron o quisieron tomar un crédito a largo plazo, las opciones para invertir con fondos propios fueron limitadas, excepto para las familias con mayor dotación general de activos.	
Condiciones habilitantes				
Acceso a la infraestructura y los servicios públicos	75% de las familias tuvo acceso por primera vez al uso de teléfonos celulares durante el período. No se reportó ningún cambio en el acceso a la red de carreteras, electricidad, opciones bancarias o confiabilidad en el transporte público.	Baja—No se detectó ningún vínculo directo entre las intervenciones dirigidas al DCV y el acceso a la infraestructura pública y de servicios. 40% de las familias que adquirieron teléfonos celulares atribuye la compra al aumento de los ingresos por ventas de café.	65% de las familias no tienen acceso a electricidad. La entrega del café por parte de los miembros se basa en el transporte público deficiente . La limitada infraestructura de carreteras, comunicación y electricidad implica altos costos para la coordinación con los miembros. La falta de infraestructura bancaria rural implica que todos los pagos están centralizados en la oficina principal de la cooperativa.	
Acceso a los programas gubernamentales	15% de las familias reportó un único acceso al crédito desde programas de base gubernamental. 45% de las familias reportó la construcción de letrinas nuevas mediante proyectos del gobierno. 20% informó de subvenciones para los silos de almacenamiento de grano. No se detectaron programas de gobierno relacionados con la producción agrícola.	Baja—No se detectó ningún vínculo directo entre las intervenciones dirigidas al DCV y el acceso a la infraestructura pública y de servicios.	El apoyo para el desarrollo empresarial ha sido proporcionado por los compradores, los donantes y las ONG. Es urgente el diálogo con el gobierno sobre opciones para aumentar la viabilidad de las cooperativas rurales y las inversiones en tecnologías, con el fin de mejorar la productividad y los servicios para la producción de café.	

* Si evalúa la construcción de activos para diferentes grupos de familias, será necesario completar este cuadro para cada grupo.

** Se utilizan las siguientes categorías de clasificación por puntos: alta, media-alta, media, media-baja y baja

***  Verde = dotación de activos razonablemente alta;  amarillo = dotación de activos a la que le falta cantidad o calidad;  rojo = dotación insuficiente de activos

(continuado de la p. 53)

priorizada (por DCV). Si es de forma indirecta, a través de empresa priorizada, esperaríamos que estas interacciones e intervenciones contribuyeran a una oferta de servicio mejorada para las familias productoras de pequeña escala por parte de la empresa vinculada. Este es un aspecto digno de mención al evaluar la actual dotación de activos (cuarta columna). El sistema de indicar el grado de disponibilidad de activos en la última columna es idéntico al usado a nivel de empresa.

5.4 Validar los hallazgos y las recomendaciones con los actores clave en el DCV

Con la información detallada en cuadro 15 y cuadro 16, ha avanzado un largo camino hacia la identificación de las lecciones aprendidas en la implementación y el diseño del DCV y en proveer recomendaciones para diseñar e implementar mejor las iniciativas de DCV. A continuación se muestran una serie de preguntas que le ayudarán a pensar en las lecciones aprendidas y recomendaciones. Las preguntas difieren entre la empresa buscada y las familias. El recuadro 2 describe la identificación de las lecciones aprendidas y la formulación de recomendaciones para las empresas no priorizadas (por DCV).

Puede ser que su equipo de evaluación quiera identificar respuestas provisionales a estas preguntas. Sin embargo, es aun más importante discutir los hallazgos e identificar respuestas finales junto con los actores clave en el DCV. Para ello, necesitará organizar un taller para presentar y validar los resultados e identificar las posibles recomendaciones de las lecciones aprendidas. El taller debe incluir a todos los actores de la cadena involucrados en la evaluación, así como a aquellos proveedores de servicios e insumos externos a la cadena que también formaron parte del estudio. Los invitados especiales pueden ser útiles--por ejemplo, personas conocedores de instituciones de investigación o personal de organizaciones que intervienen en las cadenas de valor en otros lugares. Las discusiones e interacciones durante el taller proporcionarán información valiosa para redactar las lecciones aprendidas y recomendaciones. En algunos casos, no será posible llegar a un acuerdo sobre todas las lecciones o recomendaciones. En estos casos, su informe se beneficiaría de una presentación de los distintos argumentos a favor y en contra de ciertas lecciones o recomendaciones. En situaciones donde anticipe grandes discusiones o desacuerdos, recomendamos encarecidamente involucrar a un moderador neutral.

Rojo significa peligro; amarillo significa precaución. Para los dominios de resultados intermedios a nivel de familia y empresa donde su evaluación muestra el color rojo o amarillo, su respuesta a las siguientes preguntas le ayudará a formular recomendaciones que mejoren el contexto para la construcción de activos.

Empresa priorizada (por DCV)

- ¿Cuáles son los principales obstáculos internos que impidieron una construcción de activos más intenso durante el período de evaluación? (Por ejemplo, diseño ineficaz de las políticas internas y escasa información y aprendizaje.)
- ¿Cuáles son los principales obstáculos externos para mejorar la dotación de activos? (Por ejemplo, las políticas del gobierno, los regímenes fiscales y la falta de infraestructura y servicios básicos.)
- ¿Cómo pueden las interacciones e intervenciones relacionadas con el DCV enfocar mejor los obstáculos para mejorar la construcción de activos por parte de la empresa vinculada?
- ¿Qué cambios deben ser examinados por la empresa buscada para fortalecer su dotación de activos y mejorar su entorno empresarial?
- ¿Qué oportunidades existen para inducir circuitos de retroalimentación positiva, donde la construcción de un activo lleve a la construcción de otros?

- ¿Qué cambios deben ser examinados por otros actores clave en el DCV para ayudar a fortalecer la dotación de activos y mejorar el entorno empresarial?
- ¿Qué necesidades y oportunidades existen para crear sinergias entre los sectores público y privado y las organizaciones de la sociedad civil para lograr mayores impactos en reducción de la pobreza a través del DCV?

Familias productoras de pequeña escala

- ¿Cuáles son los principales obstáculos internos que impidieron una construcción de activos más intenso durante el período de evaluación? (Por ejemplo, insuficiente dotación de activos clave.)
- ¿Cuáles son los principales obstáculos externos para mejorar la dotación de activos? (Por ejemplo, limitado acceso a la infraestructura y condiciones de mercado desfavorables.)
- ¿Cómo pueden las intervenciones relacionadas con el DCV enfocar mejor los obstáculos para mejorar la construcción de activos por parte de las familias productoras de pequeña escala?
- ¿Qué oportunidades existen para inducir circuitos de retroalimentación positiva, donde la construcción de un activo lleve a la construcción de otros?
- ¿Qué cambios deben ser examinados por otros actores clave en el DCV para ayudar a fortalecer la dotación de activos y mejorar el entorno empresarial?
- ¿Qué necesidades y oportunidades existen para crear sinergias entre los sectores público y privado y las organizaciones de la sociedad civil para lograr mayores impactos en reducción de la pobreza a través del DCV?

Verde indica que está en el camino correcto. Si asignó verde a los indicadores de resultados intermedios, su respuesta a las siguientes preguntas contribuirá a la formulación de buenas prácticas en el diseño de intervenciones relacionadas con el DCV en una variedad de contextos.

Empresa priorizada (por DCV)

- ¿Qué características de las interacciones e intervenciones dirigidas al DCV contribuyeron a la construcción de activos que se detectó durante el período de evaluación?
- ¿Cuál de estas características tiene mayor potencial para tener éxito si se replica con empresas priorizadas (por DCV) en otras cadenas de valor?
- En relación al contexto, ¿qué tan importante fue el DCV para lograr los resultados intermedios positivos en términos de construcción de activos por parte de la empresa vinculada?
- ¿Cómo contribuyeron las dotaciones preexistentes de activos de la empresa priorizada a la construcción de activos de la empresa?
- ¿Cómo podrían diseñarse diferente las interacciones e intervenciones dirigidas al DCV para lograr mayores resultados intermedios, mejor eficiencia y más sostenibilidad?
- ¿Puede construir un caso en el que el aumento de la construcción de activos haya contribuido a una mayor viabilidad a largo plazo de la empresa vinculada?

Familias productoras de pequeña escala

- ¿Qué características de las interacciones e intervenciones dirigidas al DCV contribuyeron a la construcción de activos que se detectó durante el período de evaluación?
- ¿Cuál de estas características tiene mayor potencial para tener éxito si se replica con familias productoras de pequeña escala en otras cadenas de valor?
- En relación al contexto, ¿qué tan importante fue el DCV para lograr los resultados intermedios positivos en términos de construcción de activos por parte de las familias productoras de pequeña escala?

- ¿Cómo contribuyeron las dotaciones preexistentes de activos de las familias productoras de pequeña escala a la construcción de activos de medios de vida?
- ¿Cómo podrían diseñarse diferentes las interacciones e intervenciones dirigidas al DCV para lograr mayores resultados intermedios, mejor eficiencia y más sostenibilidad?
- ¿Puede construir un caso en el que el aumento de la construcción de activos haya contribuido a un mayor bienestar y resiliencia entre las familias productoras de pequeña escala?

5.5 Preparar la narrativa de impacto

Después de que sus hallazgos han sido validados por los actores clave en el DCV durante el taller final, está listo para preparar una narrativa de impacto en la que resumirá la información crítica relacionada con el contexto, la iniciativa de DCV, sus resultados intermedios a nivel de empresa y familia, las lecciones aprendidas y las recomendaciones. Sugerimos el siguiente esquema para su narrativa.

Introducción

- Objetivos de la evaluación
- Descripción de los actores clave en el DCV
- Descripción de la iniciativa de DCV (mapa de la cadena de valor, interacciones e intervenciones, resultados intermedios esperados, impactos, vías de impacto)

Metodología y métodos para la evaluación del DCV

- Composición y tamaño de la muestra
- Métodos de recopilación de datos (incluir cuestionarios como anexos)
- Indicadores utilizados a nivel de empresa y familia

Contexto para la implementación de DCV

- Marcos político-legales e institucionales
- Ambiente macroeconómico
- Tendencias del mercado
- Servicios e infraestructura rural

Recuadro 2. Identificar las lecciones aprendidas y recomendaciones relacionadas con las empresas no priorizadas (por DCV)

Las siguientes preguntas le ayudarán a identificar las lecciones aprendidas y formular recomendaciones relacionadas con la participación de las empresas no priorizadas en el DCV.

- ¿Cuáles fueron los principales beneficios tangibles e intangibles de la empresa no priorizada desde sus vínculos con las familias productoras de pequeña escala?
- ¿Cuáles son las principales amenazas para la sostenibilidad de los vínculos con las familias productoras de pequeña escala?
- Si la empresa proporciona servicios a las familias productoras de pequeña escala más allá de la compra de materia prima (por ejemplo, crédito, insumos, asistencia técnica), ¿cuán importantes fueron estos servicios para la participación de las familias productoras de pequeña escala en el DCV?
- ¿Qué cambios en el entorno habilitante facilitarían tener fuertes vínculos con las familias productoras de pequeña escala?

Construcción de activos por parte de empresa(s) vinculada(s)

Para empresa(s) priorizada(s):

- Cambios observados o medidos
- Contribución del DCV al cambio
- Evaluación de la actual dotación de activos
- Pronóstico del desempeño y la viabilidad de la empresa

Para empresa(s) no priorizada(s):

- Inversiones en los vínculos con las familias productoras de pequeña escala
- Beneficios recibidos a través de los vínculos con las familias productoras de pequeña escala

Construcción de activos entre las familias productoras de pequeña escala

- Cambios observados o medidos
- Contribución del DCV a los cambios
- Evaluación de la actual dotación de activos
- Percepciones sobre los cambios en el bienestar y la resiliencia de los medios de vida y futuros prospectos

Lecciones aprendidas y recomendaciones

- Mejoras necesarias en el contexto
- Mejoras necesarias en el diseño e implementación del DCV

Entre más creíble y objetivo sea su informe, mayor impacto tendrá. Se aumentará la credibilidad de su informe final 1) al documentar todos los pasos en el proceso de recopilación de datos, incluyendo posibles omisiones o errores cometidos por el equipo de evaluación y los diferentes puntos de vista sobre los resultados intermedios y sus potenciales causas y 2) al poner igual atención a lo que funcionó y a lo que no funcionó con respecto al diseño de intervenciones relacionadas con el DCV.

5.6 Acción-aprendizaje con base en 5Capitales

5Capitales fue creado para facilitar una comprensión más profunda de la relación entre el DCV y la reducción de la pobreza rural. Ahora que está al final de una primera evaluación de los impactos de la pobreza en el DCV, confiamos que haya encontrado utilidad en la herramienta. Es posible que algunas preguntas relacionadas con los cambios en la dotación de activos, sus razones subyacentes y los impactos resultantes permanezcan sin respuesta. Incluso en estos casos, habrá podido identificar las principales tendencias en la construcción de activos (o erosión), las cuales tienen importantes implicaciones para el bienestar de las familias y el desempeño de las empresas vinculadas.

Idealmente, 5Capitales proporciona la base para un proceso de acción-aprendizaje con la participación de productores de pequeña escala, empresas vinculadas a productores de pequeña escala y otros actores clave en el DCV, durante el cual se harán evaluaciones periódicas de los resultados intermedios del DCV a nivel de empresa vinculada y familia. Este proceso le proporcionará una mejor percepción sobre cómo se construyen los activos en el tiempo y la medida en que la construcción de activos tiene el efecto deseado sobre la reducción de la pobreza. Esta percepción le permitirá ajustar el diseño y la implementación de iniciativas de DCV periódicamente, con el fin de mejorar sus impactos en los medios de vida de las familias productoras de pequeña escala y en el desempeño de las empresas que juegan un papel vital en la vinculación de las familias pobres con el mercado.

5Capitales pretende ayudar a los actores clave en el DCV—ya sean productores de pequeña escala, empresas o proveedores de servicios externos a la cadena—comprender las diversas y complejas relaciones entre el desarrollo de la cadena de valor, la construcción de activos y la reducción de la pobreza. Entender estas relaciones proporciona una base sólida para el diseño de las interacciones e intervenciones futuras de la cadena de valor para lograr una mayor incidencia en menos tiempo y, cuando sea posible, con menos recursos. Esperamos que encuentre 5Capitales útil para sus esfuerzos en DCV. Será bienvenida la retroalimentación basada en sus experiencias en la aplicación de la herramienta y sus sugerencias para mejorar el diseño de la misma.

Jason Donovan
j.donovan@cgiar.org

Dietmar Stoian
d.stoian@cgiar.org

Anexo 1. Ejemplo de encuesta para una empresa priorizada (por DCV) (vinculada), basado en DCV de café certificado

Personal empleado

Tipo	Número de empleados	¿Cuántos meses?	Cambio en el período de evaluación*	
			Disminución (%)	Aumento (%)
Todo el año (continuo)				
Tiempo completo				
Tiempo parcial				
Estacional				
Tiempo completo				
Tiempo parcial				

* Mencione aumento o disminución en medidas de 10% (e.g., -10%, +20%)

¿Cuáles fueron las principales razones para el cambio, si hubiere? ¿Cuáles son las expectativas para los próximos tres años en términos de empleo?

Ventas de café durante el período de evaluación

Café (Diferenciar café de acuerdo a la certificación y nivel de procesamiento)	Mercado destino (local, regional o internacional)		2010	2009	2008	2007	2006
			Volumen				
		Valor					
		Volumen					
		Valor					
		Volumen					
		Valor					
		Volumen					
		Valor					

Ventas de insumos (fertilizantes, por ejemplo) durante los años del período de evaluación

Insumos (diferenciar de acuerdo a la certificación)		2010	2009	2008	2007	2006
	Volumen					
	Valor					
	Volumen					
	Valor					
	Volumen					
	Valor					
	Volumen					
	Valor					

Cambios en volumen y calidad del café comprado a los miembros

Café convencional	
Cambios en la parte del café comprada a productores de pequeña escala (en comparación con el café adquirido de otras fuentes)	Informar las acciones respectivas de los últimos tres a cinco años
Factores que pueden haber contribuido al cambio	
Cambios en la calidad del café comprado a productores de pequeña escala durante el período de evaluación	
Factores que pueden haber contribuido al cambio	
Café orgánico	
Cambios en la parte del café comprada a productores de pequeña escala (en comparación con el café adquirido de otras fuentes)	Informar las acciones respectivas de los últimos tres a cinco años
Factores que pueden haber contribuido al cambio	
Cambios en la calidad de los insumos comprados a productores de pequeña escala durante el período de evaluación	
Factores que pueden haber contribuido al cambio	

Nuevas habilidades y capacidades adquiridas durante el período de evaluación

Administración de empresas y marketing	
Nuevas habilidades y capacidades adquiridas	
¿Quién en la empresa?	
Fuentes de desarrollo de habilidades, por ejemplo, el comprador, ONG, agencias gubernamentales (incluir información sobre quién, qué y cuándo)	
Percepción del impacto del rendimiento empresarial	
Asistencia técnica y procesamiento	
Nuevas habilidades y capacidades adquiridas	
¿Quién en la empresa?	
Fuentes de desarrollo de habilidades, por ejemplo, el comprador, ONG, agencias gubernamentales (incluir información sobre quién, qué y cuándo)	
Percepción del impacto del rendimiento empresarial	

Relaciones con compradores de café

¿Quiénes fueron los principales compradores de café el año pasado?	
¿Cómo ha cambiado el número y tipo de compradores durante el período de evaluación?	
¿Cuáles factores han influenciado el cambio en la cartera de los compradores?	
¿Cómo ha cambiado la cooperación con los principales compradores de café durante el período de evaluación? (por ejemplo, suministro de insumos y crédito, aumento de los requisitos de calidad, comercialización conjunta)	
¿Cuáles servicios, si darse el caso, no ofrecen los compradores más allá de la compra de café? (por ejemplo, asistencia técnica, acceso al mercado, crédito)	

Relaciones con los empleados

Cambios en las condiciones de trabajo para los empleados (incluir, salud y seguridad, bienestar)	
Razones para el cambio en las condiciones de trabajo	
Cambios en beneficios no monetarios para los empleados (por ejemplo, seguro, licencia por enfermedad y maternidad, vacaciones, guarderías)	
Razones para el cambio en los beneficios no monetarios	
Cambios en la participación de las mujeres (por ejemplo en la junta directiva y comités de vigilancia)	
Otros cambios (por ejemplo, participación de empleados en los procesos de toma de decisiones)	

Relaciones con los miembros

Relaciones contractuales actuales con los socios (por ejemplo, requisitos de calidad, precios, disponibilidad de crédito, servicios prestados y costes relacionados)	
Cambios en la relación contractual	
¿Cuáles son las razones del cambio?	

Relaciones con los gobiernos, donantes y proveedores de servicios

¿Cuáles proyectos, subvenciones y colaboración técnica se han recibido durante el período de ejecución del VCD? (incluir información sobre servicios prestados, presupuesto, plazos)	
¿Cómo ha cambiado el acceso a estos servicios durante el período de evaluación?	

Maquinaria, equipo y herramientas propias

¿Cuál es el stock actual de la maquinaria, equipos y herramientas?	
¿Cuáles cambios habían en el stock de la maquinaria, equipos y herramientas durante el período de evaluación?	
¿Cuáles factores han contribuido a estas inversiones en maquinaria, equipos y herramientas?	

Cambios en los costes (o utilidades, si la información está disponible)

¿Qué cambios se han observado en los costos (beneficios) durante el período de evaluación? (incluir información cuantitativa y cualitativa)	
¿Cuáles factores han contribuido a estos cambios?	

Flujo de efectivo y capital de trabajo

¿Cómo han afectado a los miembros los flujos de efectivo de la venta de café verde y servicios?	
¿Cuáles factores han contribuido al cambio?	
¿Cómo ha cambiado el acceso al capital de trabajo para la compra de café de los miembros?	
¿Cuáles factores han contribuido al cambio?	

Préstamos y donaciones recibidos

¿Cuáles préstamos y donaciones se han recibido durante el período de evaluación? (incluir detalles como proveedor de préstamo, cantidad, términos y propósito del préstamo)	
¿Cómo ha cambiado el acceso a préstamos y donaciones durante el período de evaluación?	
¿Cuáles factores han contribuido al cambio?	

Préstamos y donaciones otorgados a las familias que participan de DCV

¿Cuáles servicios financieros se ofrecen actualmente a sus miembros? (incluir detalles, tales como: condiciones para el acceso, términos, garantías requeridas)	
¿Cómo ha cambiado la capacidad de la empresa para ofrecer crédito a las familias durante el período de evaluación?	
¿Cuáles factores han contribuido al cambio?	

Cambios en el nivel de deuda

¿Cómo ha cambiado el nivel de deuda a largo plazo de la empresa durante el período de evaluación?	
¿Por qué ha aumentado o disminuido?	
¿Cuáles factores han contribuido al cambio?	

Viabilidad a largo plazo de la empresa

	Percepción de la condición actual	Percepción de los cambios en el período de implementación	Evaluación de la magnitud del cambio (1–5)*	Factor principal que contribuye al cambio
Posicionamiento en el mercado (en relación a la de los competidores)				
Portafolio de productos y diversificación de mercado				
Dependencia del apoyo externo para las operaciones normales				

5=alta mejoría; 4=algo de mejoría; 3=sin cambios; 2=peor; 1=mucho peor

Anexo 2. Ejemplo de encuesta para familias, basado en el DCV de café certificado

Sección 1: Información básica

S1-1 Información contacto

Socio(a) entrevistado(a):	Género: M F	Cooperativa de base:
---------------------------	-------------	----------------------

S1-2 Miembros de la familia

Miembro	Edad	Ultimo año de educación alcanzado		
		Primaria	Secundaria	Universidad
Jefe de familia—hombre				
Jefa de familia—mujer				

Miembros de la familia	Edad	Miembros de la familia	Edad
Dependiente (M F)		Dependiente (M F)	
Dependiente (M F)		Dependiente (M F)	
Dependiente (hijo/a, otro _____)		Dependiente (hijo/a, otro _____)	

Número de integrantes de la familia hace cinco años (en 2004):

S1-3 Membresía con la cooperativa

¿En que año hicieron la primera venta de café a través de la cooperativa? _____

Sección 2: Base de recursos naturales

S2-1 Producción de café

	2008–2009	2007–2008	2006–2007	2005–2006	2004–2005
Área total (hectáreas)					
Área productiva					
Producción (sacos pergamino)					

Fluctuaciones marcadas en los niveles de producción

Posibles causas	Sí ó no	Detalles
<i>Fluctuación 1 (de 20__ a 20__)</i>		
Renovación	sí...no	
Conversión orgánica (o reconversión a convencional)	sí...no	
Evento climático	sí...no	
Mayor inversión en producción	sí...no	
Plagas/enfermedades	sí...no	
Fluctuación semianual en producción	sí...no	
<i>Fluctuación 2 (de 20__ a 20__)</i>		
Renovación	sí...no	
Conversión orgánica (o reconversión a convencional)	sí...no	
Evento climático	sí...no	
Mayor inversión en producción	sí...no	
Plagas/enfermedades	sí...no	
Fluctuación semianual en producción	sí...no	

Croquis de la(s) área(s) de producción ahora y hace cinco años (dibujado con miembros de la familia)

Ahora

Hace cinco años (2004)

S2-2 Adquisición de tierra

Área total en producción (hectáreas): _____

# hectáreas	Año adquirida	Arreglo de uso	¿Cuál fue el modo de adquisición? Compra Herencia Reforma agraria
		Dueño (escritura registrada) Dueño (escritura sin registrar) Dueño (título) Dueño (sin escritura o título) Ocupada	

Descripción de conflictos por acceso o propiedad de tierra en los últimos 10 años

Acceso a tierra alquilada o prestada

Año	Parcela	Área	Arreglo de uso		
2008	Parcela 1		alquilada	prestada	ir a medias
	Parcela 2		alquilada	prestada	ir a medias
2007	Parcela 1		alquilada	prestada	ir a medias
	Parcela 2		alquilada	prestada	ir a medias

S2-3 Uso actual de la tierra en propiedad o alquilada

Actividad productiva	Área total (# cabezas en total)	2008 (2007/2008 del café)		2007 (2006/2007 del café)	
		Producción total	Consumo de la familia	Producción total	Consumo de la familia
Café			XXXXX		XXXXX
Frijol					
Maíz					

S2-4 Uso de la tierra en 2004

Actividad productiva	Área total (# cabezas para ganado)

S2-5 Expansión de actividades productivos desde 2004

Actividades nuevas o en expansión	# hectáreas (cabezas) de expansión	¿Qué hizo posible la inversión? 1-Venta de café 2-Venta de otros productos 3-Ahorros 4-Herencia

S2-6 Prácticas actuales de producción (convencional)

Práctica general	Práctica específica	Unidad de medida	Percepciones de factores contribuyentes 1-Limitada Influencia de afuera 2-La cooperativa (crédito, asistencia técnica, capacitación) 3-Crédito, asistencia técnica, capacitación, otro 4-Subsidios, la cooperativa 5-Subsidios, otro
Fertilizantes sólidos	Compost hecho en finca	sí...no	
	Otras prácticas (estiércol, pulpa del café, bocashi)	sí...no	
	Fertilizantes completo	sacos/ha	
	Urea	sacos/ha	
Fertilizantes líquidos	Biofertilizante	sacos/ha	
	Fertilizante líquido (Milagro, Baifolan, 20/20)	bombadas/ha	
	Otras prácticas:		

Control de plagas y enfermedades	Graniteo	sí....no	
	Trampas	sí....no	
	Herbicida utilizada	bombadas/ha	
	Endosulfan	bombadas/ha	
	Otras prácticas utilizadas (control biológico):		
Beneficio húmedo	Tipo de despulpado. seco o húmedo		
	Uso dado a la pulpa:		
	Manejo de aguas mieles del beneficio húmedo		
Conservación de suelos	Practicas utilizadas		

S2-7 Prácticas de producción en 2004 (o antes afiliarse con la cooperativa, cualquiera fue primero)

Práctica general	Práctica específica	Unidad de medida
Fertilizantes sólidos	Fertilizantes completo	sacos/ha
	Urea	sacos/ha
Fertilizantes líquidos	Fertilizante líquido	bombadas/ha
Control de plagas y enfermedades	Herbicida utilizada	bombadas/ha
	Endosulfan	bombadas/ha
Beneficio húmedo	Tipo de despulpado: seco o húmedo	
	Uso dado a la pulpa:	
	Manejo de aguas mieles del beneficio húmedo	
Conservación de suelos	Practicas utilizadas	

Sección 3: Capacidades y habilidades (dirigida a la jefa de la familia)

S3-1 Involucramiento de mujeres y niños en las actividades productivas

¿En cuáles nuevas actividades productivas (dentro y fuera de la finca) ha participado la jefa de la familia durante los últimos tres años?

¿Cuáles actividades ha dejado de hacer o ha reducida como consecuencia?

¿En cuáles actividades productivas (dentro y fuera de la finca) han participado los dependientes los niños (entre 8-15 años) en los últimos tres años?

¿Cómo ha cambiado su participación en las actividades escolares como consecuencia?

S3-2 Acceso a la educación

¿Cuáles miembros de la familia han estudiado en el 2007 o 2008?	¿El nivel más alto logrado en 2007 o 2008?	¿Cuáles factores contribuyeron al acceso a la educación? 1-Aumento en ingresos propios 2-Beca 3-Construcción de escuelas nuevas
Edad: Sexo: M F	Primaria: Secundaria: Universitaria:	

Sección 4: Asuntos financieros

S4-1 Estimado de ingresos brutos en 2008 (2007/2008 año de producción café), basado en las cinco fuentes más importantes

Ingreso de café, banano, trabajo fuera de la finca y otras fuentes (≥3)	Ingresos
1a) Café vendido a la cooperativa	Sacos: Precio:
1b) Café vendido a otros	Sacos: Precio:
2) Banano	Frecuencia de la venta: Promedio del volumen/venta: Precio de la última venta:
3)	Frecuencia de la venta: Promedio del volumen/venta: Precio de la última venta:
4)	Frecuencia de la venta: Promedio del volumen/venta: Precio de la última venta:
5) Trabajo fuera de la finca	Semanas trabajadas: Pago por semana:

S4-2 Ventas del café fuera de la cooperativa

En 2007, ¿cuántos sacos fueron vendidos a compradores fuera de la cooperativa?

¿Cuál es su motivo principal para vender a compradores fuera de la cooperativa?

S4-3 Acceso a crédito (2004-2008)

Crédito a corto plazo para producción agrícola

Proveedor	# desembolsos de crédito en los últimos cinco años	Monto del último crédito	Condiciones (intereses + garantía)	Factores que facilitaron acceso al crédito 1-la cooperativa 2-ONG 3-agencia gubernamental 4-otro (especificar)

Crédito a largo plazo para producción o para consumo

Proveedor	Uso principal 1-renovación del café 2-compra de tierra 3-casa 4-consumo (salud, educación, bienes)	Monto total	Condiciones (intereses + garantía)	Factores que facilitaron acceso al crédito 1-la cooperativa 2-ONG 3-agencia gubernamental 4-otro (especificar)

¿La familia tiene mora actualmente con la cooperativa u otros por préstamos sacados en los últimos tres años? ¿Con quién? ¿Cuánto? ¿Por qué?

S4-4 Acceso a crédito antes de afiliarse con la cooperativa

Proveedor	Uso del crédito

Sección 5: Relaciones con compradores

S5-1 Relaciones con los compradores antes de afiliarse a la cooperativa

¿Antes de afiliarse a la cooperativa, quién compraba su café?

Compradores locales	sí	no	% (en promedio) del café comprado: _____	
Intermediario	sí	no	% (en promedio) del café comprado: _____	
Cooperativa	sí	no	% (en promedio) del café comprado: _____	
Procesador/exportador	si	sí	no	% (en promedio) del café comprado: _____
Otros: _____			% (en promedio) del café comprado: _____	

¿Cuáles servicios eran prestados por estos compradores?

Comprador local			Cooperativa			Procesador/exportador		
Transporte	sí	no	Transporte	sí	no	Transporte	sí	no
Crédito	sí	no	Crédito	sí	no	Crédito	sí	no
Insumos	sí	no	Insumos	sí	no	Insumos	sí	no
\$/entrega	sí	no	\$/entrega	sí	no	\$/entrega	sí	no
Asistencia técnica	sí	no	Asistencia técnica	sí	no	Asistencia técnica	sí	no

S5-2 Utilización de servicios prestados por la cooperativa

Servicios	2007	2008	Nivel de satisfacción*				
			5	4	3	2	1
# visitas por técnicos de la cooperativa (donde se prestó asistencia técnica)			5	4	3	2	1
# de eventos de capacitación al que asistieron los miembros de la familia			5	4	3	2	1

*5=muy alta, 4=alta, 3=media, 2=baja, 1=muy baja

En general, ¿cómo ha sido su capacidad de responder a las recomendaciones de los técnicos de la cooperativa?

muy alta alta media baja muy baja

¿Por qué?

S5-3 Dificultades con los servicios para la producción y comercialización del café

Dificultades encontradas en los últimos dos años (2007-2008)	Detalles
Acceso al crédito	
Monto del crédito	
Entrega del crédito	
Entrega de fertilizante	
Asistencia técnica	
Pago por café entregado	
Transporte de café y insumos	
Rechazo del café	
Servicios para beneficiado húmedo (si es aquilado)	

S5-4 Otros servicios recibidos para la producción agrícola durante los últimos cinco años

Proyecto u organización	Servicios recibidos	Período en que se recibieron los servicios	Nivel de satisfacción con los servicios*				
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1

*5=muy alta, 4=alta, 3=media, 2=baja, 1=muy baja

Sección 6: Maquinaria, equipos y herramientas

S6-1 Adquisición de maquinaria, equipos e infraestructura para la producción agrícola durante los últimos cinco años (2004-2008)

Maquinaria, equipo y herramientas	Número	Año de compra	Costo	Factor más importante en la adquisición 1-proyecto 2-crédito, la cooperativa 3-crédito, otro 4-venta del café 5-venta de otro producto/servicio 6-herencia
Despulpadora				
Motobomba				
Beneficio húmedo				
Silo para granos				
Motosierra				
Camión				
Chapeadora				
Bestias				

Sección 7: Patrones de consumo en la familia

S7-1 Mejoras en la vivienda

Componente de la casa	Ahora	Hace cuatro años (2005)	Renovación de material actual	Monto invertido	Factor más importante en la adquisición 1-proyecto 2-crédito, la cooperativa 3-crédito, otro 4-venta del café 5-venta de otro producto/servicio 6-herencia
Techo	cinc plástico teja	cinc plástico teja	sí...no		
Piso	madera cemento tierra	madera cemento tierra	sí...no		
Paredes	madera cemento cinc adobe	madera cemento cinc adobe	sí...no		
Panel solar	sí...no	sí...no	sí...no		
Planta eléctrica	sí...no	sí...no	sí...no		
Construcción de vivienda	sí...no	sí...no	sí...no		
Construcción de taller u otra estructura	sí...no	sí...no	sí...no		

S7-2 Posesión de bienes de consumo

Bien	Ahora	Hace cinco años (2004)	Factor más importante en la adquisición 1-proyecto 2-crédito, la cooperativa 3-crédito, otro 4-venta de café 5-venta de otro producto 6-herencia
Celular/teléfono	sí...no		
Bicicleta	sí...no		
Motocicleta	sí...no		
Automóvil/camión	sí...no		
Máquina de coser	sí...no		
Refrigeradora	sí...no		
Cocina de gas	sí...no		
Equipo de sonido	sí...no		
Televisor/DVD	sí...no		
Segunda casa	sí...no		
Muebles	sí...no		
Electrodomésticos	sí...no		

¿Durante los últimos cinco años, han tendido que vender terreno, casa u otras posesiones importantes?

Bienes vendidos	Año	Motivo

Sección 8: Evaluación general

¿Qué tan satisfechos están con su afiliación con la cooperativa?

muy alta alta media baja muy baja

¿Por qué?

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.



ISBN: 978-9977-57-577-3

