

DIRECTRICES OPERACIONALES

SOBRE LA ACTUACIÓN DEL FIDA EN EL FOMENTO DE LAS CADENAS DE VALOR EN FAVOR DE LA POBLACIÓN POBRE

División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones



DIRECTRICES OPERACIONALES **SOBRE LA ACTUACIÓN DEL FIDA EN** **EL FOMENTO DE LAS CADENAS DE VALOR** **EN FAVOR DE LA POBLACIÓN POBRE**

División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones



Invertir en la población rural

©2024 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Las opiniones expresadas en esta publicación pertenecen a los autores y no representan necesariamente las del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no suponen, de parte del FIDA, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Se han utilizado las denominaciones “países desarrollados” y “países en desarrollo” por resultar convenientes desde el punto de vista estadístico, sin que ello represente necesariamente juicio alguno sobre la etapa alcanzada en el proceso de desarrollo por una zona o país determinados.

Todos los derechos reservados

ISBN 978-92-9266-359-9

Impreso en abril de 2024

Índice

| | |
|--|-----------|
| Acrónimos y siglas | 4 |
| Finalidad de la guía sobre cadenas de valor en favor de la población pobre | 5 |
| Razones para elaborar las directrices operacionales sobre cadenas de valor en favor de la población pobre | 5 |
| Objetivos de las directrices operacionales sobre cadenas de valor en favor de la población pobre | 6 |
| Definición de las cadenas de valor en favor de la población pobre | 7 |
| Principios de actuación | 8 |
| Enseñanzas extraídas | 10 |
| Directrices sobre la actuación en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre | 12 |
| Enfoque de diseño | 12 |
| ■ Paso 1: Focalización y análisis de la situación | 13 |
| Desagregación de los grupos objetivo | 13 |
| Principios de focalización en favor de la población pobre | 14 |
| Métodos de focalización | 14 |
| ■ Paso 2: Priorización de las cadenas de valor en favor de la población pobre | 20 |
| ■ Paso 3: Análisis y planificación de las cadenas de valor en favor de la población pobre | 23 |
| Análisis de las cadenas de valor en favor de la población pobre | 23 |
| Relaciones de poder y gobernanza de las cadenas de valor en favor de la población pobre | 26 |
| Teoría del cambio | 29 |
| Planes de acción de las cadenas de valor | 31 |
| Seguimiento y evaluación | 36 |
| Conclusiones | 38 |
| Anexos | 39 |
| Anexo 1: Directrices y productos del conocimiento del FIDA | 39 |
| Anexo 2: Directrices sobre cadenas de valor de otros organismos de desarrollo | 41 |
| Anexo 3: Estudio de casos del FIDA | 45 |
| Anexo 4: Principios del FIDA en materia de focalización | 48 |
| Anexo 5: Mapeo de la cadena de valor – distribución del valor | 49 |
| Anexo 6: Mapeo de la cadena de valor – volumen de productos | 50 |
| Anexo 7: Mapeo de la cadena de valor – empleo | 51 |
| Anexo 8: Teoría del cambio: Proyecto de Agricultura de Alto Valor en las Zonas de Colinas y Montañas (Nepal) | 52 |

Acrónimos y siglas

| | |
|---------------|---|
| 4P | Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores |
| BAfD | Banco Africano de Desarrollo |
| BAfD | Banco Asiático de Desarrollo |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| DAFO | Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades |
| DANIDA | Agencia Danesa de Desarrollo Internacional |
| DFID | Departamento de Desarrollo Internacional |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| GIZ | Agencia Alemana de Cooperación Internacional |
| IFC | Corporación Financiera Internacional |
| IOE | Oficina de Evaluación Independiente |
| IPM | Índice de pobreza multidimensional |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| ONG | Organización no gubernamental |
| PMI | División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| SyE | Seguimiento y evaluación |
| TIC | Tecnología de la información y las comunicaciones |
| USAID | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional |

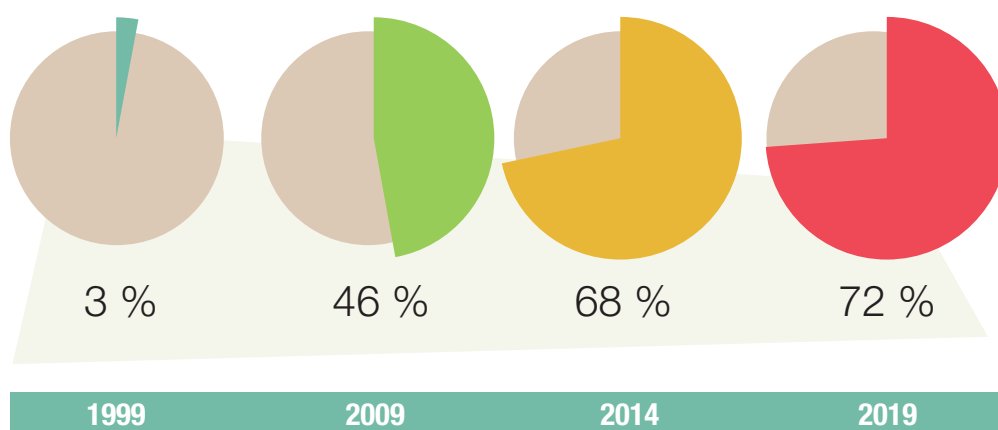
Finalidad de la guía sobre cadenas de valor en favor de la población pobre¹

Razones para elaborar las directrices operacionales sobre cadenas de valor en favor de la población pobre

La agricultura es la principal fuente de ingresos para el 70 % de los hogares pobres de las zonas rurales. Sin embargo, aunque los pequeños agricultores son responsables de la mayor parte de la producción, siguen recibiendo la menor parte del valor del mercado y suelen tener menos poder de negociación que otros actores más poderosos de la cadena de valor. El FIDA lleva más de 20 años tratando de corregir este desequilibrio mediante el diseño y el apoyo a la ejecución de proyectos de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre. A tal fin, el Fondo aprovecha su mandato de prestar asistencia a las personas más pobres, su participación en la ejecución de proyectos en casi 100 países y sus décadas de experiencia en la movilización de inversiones públicas y privadas para proyectos de desarrollo.

El número de proyectos que reciben apoyo del FIDA con un componente relacionado con las cadenas de valor ha aumentado considerablemente en los últimos 20 años. En 2019, de toda la cartera de 302 proyectos en curso y finalizados, 218 (el 72 %) incluían un componente de este tipo. Dada la experiencia acumulada por el Fondo en el diseño y la supervisión de proyectos de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre, en 2019, la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) llevó a cabo una evaluación a nivel institucional de la actuación del FIDA en esta materia².

Porcentaje de proyectos del FIDA con un componente relacionado con las cadenas de valor



1. Estas directrices fueron elaboradas por Mylène Kherallah, Asesora Técnica Principal a Nivel Mundial, y Eva Pedersen, consultora de la División de Producción Sostenible, Mercados e Instituciones (PMI) del FIDA. Las autoras agradecen las contribuciones y observaciones recibidas de numerosos colegas del FIDA, entre ellos Jonathan Agwe, Ibrahima Bamba, Abdoul Barry, José Cáceres Martínez, Marco Camagni, Marie Edwards, Fabrizio Felloni, Ambra Gallina, Michael Hamp, Enrique Hennings y Bernard Hien. Asimismo, agradecen las aportaciones del equipo del Centro de Estambul, en particular Sauli Hurri, Cecile Kouakou, Athur Mabiso, Lakshmi Moola, Quang Nguyen, Thomas Rath, Claus Reiner y Dina Saleh, y del equipo del Centro de El Cairo, en particular Esha Singh y Thouraya Triki, Luiz Marques Campos, Sílvia Frattini y Nadhem Mtimet.

2. FIDA (2019a): *IFAD's engagement in pro-poor value chain development*, Evaluación a nivel institucional, Roma, FIDA.

Las directrices que se presentan en este documento se han elaborado teniendo en cuenta la evaluación de la IOE y la correspondiente respuesta de la Dirección del FIDA³. En particular, en estas directrices se abordan las principales recomendaciones de la evaluación a nivel institucional acerca de la necesidad de garantizar que en los proyectos del FIDA de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre se beneficie a los grupos muy pobres y a las mujeres, se aplique un enfoque programático cuando proceda, se promueva una gobernanza inclusiva de la cadena de valor, se trabaje con los expertos y asociados adecuados y se fomente la capacidad de ejecución.

Si bien los programas tradicionales de desarrollo de cadenas de valor han demostrado tener un gran potencial para comercializar los productos de los pequeños agricultores y generar oportunidades económicas viables para los actores de las cadenas de valor, si no se diseñan con cuidado pueden acarrear los siguientes riesgos⁴:

- acaparamiento de gran parte de los beneficios por los actores más acomodados de la cadena de valor;
- control de los activos, las actividades, los ingresos y las fuentes de crédito por los hombres que participan en la cadena de valor;
- puesta en peligro de la seguridad alimentaria y nutricional de los pequeños agricultores y de la diversidad agroecológica, y
- presión sobre los recursos productivos como la tierra, el agua y otros recursos naturales.

Con objeto de limitar y mitigar los riesgos mencionados y los posibles efectos negativos de las relaciones de poder en las cadenas de valor, los profesionales deben asegurarse de que los proyectos en esta materia sean realmente favorables a la población pobre. Las intervenciones dirigidas a fomentar este tipo de cadenas de valor ofrecen la posibilidad de mejorar los medios de vida de forma sostenible y de promover la inclusión y el empoderamiento. Sin embargo, es poco probable que pueda aplicarse un mismo enfoque a todas las cadenas de valor en favor de la población pobre para abordar los diversos contextos nacionales, las características específicas de los distintos productos básicos y la dinámica cambiante del mercado. Por consiguiente, en este documento se ofrece una guía paso a paso sobre cómo desarrollar una cadena de valor de este tipo que puede adaptarse a contextos, mercados y productos básicos concretos.

Objetivos de las directrices operacionales sobre cadenas de valor en favor de la población pobre

Las directrices que se describen a continuación arrojan luz sobre los enfoques que las partes interesadas en los proyectos y los profesionales del FIDA deberían adoptar para que los proyectos de desarrollo de cadenas de valor sean verdaderamente favorables a las personas pobres y aborden el desequilibrio de las relaciones de poder en el mercado. Estas directrices se basan en el conjunto de herramientas sobre cadenas de valor y en las directrices y estrategias de focalización en favor de la población pobre del FIDA que figuran en el anexo 1. Además, incorporan las recomendaciones formuladas en la respuesta de la Dirección a la evaluación a nivel institucional de la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre, realizada en 2019. En estas directrices se propone un enfoque gradual para diseñar y ejecutar un proyecto de desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre y se destacan las mejores prácticas sobre el terreno. En este documento también se presentan ejemplos concretos en los que se demuestra cómo se han aplicado los distintos aspectos de las directrices en el contexto de los proyectos.

Con el fin de hacer hincapié en que no existe un modelo único para el diseño de proyectos de este tipo, se recomienda a los profesionales que evalúen detenidamente la capacidad y experiencia en la ejecución de proyectos de fomento de cadenas de valor y el nivel de madurez del mercado, así como el entorno normativo, en cada contexto. Cabe señalar que los pasos descritos en este documento no tienen por qué aplicarse de forma secuencial en todos los proyectos relacionados con las cadenas de valor, pero deberían servir como fuente de inspiración para orientar la puesta en marcha de proyectos de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre.

3. En particular, estas directrices abordan varias de las recomendaciones formuladas en la evaluación a nivel institucional de la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre. El resto de las recomendaciones se abordan en otras estrategias y políticas del Fondo, como la Estrategia para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024) y la Estrategia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para el Desarrollo (2020-2030). El tema de la financiación de las cadenas de valor se trata en la actualización de la Política del FIDA en materia de Financiación Rural presentada a la Junta Ejecutiva para su examen en 2021 (a raíz de la síntesis de evaluación de la IOE sobre servicios financieros inclusivos para la población rural pobre y sobre la base de sus conclusiones).

4. FIDA (2019b): "Directrices operacionales sobre focalización revisadas", EB 2019/127/R.6/Rev.1, Roma, FIDA.

Definición de las cadenas de valor en favor de la población pobre

En las investigaciones y publicaciones disponibles existen numerosas definiciones relacionadas con el desarrollo de cadenas de valor. En estas directrices se hace referencia a las definiciones que figuran en las *Notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos* y en la evaluación a nivel institucional de la actuación del FIDA en el fomento de las “cadenas de valor” / “cadenas de valor en favor de la población pobre”. Pese a que las definiciones de cadenas de valor y cadenas de valor en favor de la población pobre son similares, estas últimas amplían el concepto al centrarse en la inclusión y el empoderamiento de las personas pobres y en la detección y la resolución de los problemas a los que se enfrentan estos actores. En el **cuadro 1** se ofrece un resumen de las distintas definiciones a las que se refieren estas directrices.

Cuadro 1. ¿Qué se entiende por cadenas de valor en favor de la población pobre?

Cadena de valor

Una cadena de valor es una alianza vertical de partes interesadas y empresas que colaboran en distintos grados en una variedad de actividades que se requieren para desarrollar un producto desde la etapa inicial de suministro de insumos, a través de las diferentes etapas de producción, hasta llegar a su destino final de mercado⁵.

Enfoque de cadena de valor

Un enfoque de cadena de valor se basa en un examen exhaustivo de la cadena completa del producto, desde los productores hasta los consumidores finales. Este enfoque reconoce también la existencia de otros actores en la cadena (además del grupo objetivo del FIDA) y de la interrelación entre ellos⁶.

Desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre

Las intervenciones en las cadenas de valor en favor de la población pobre promueven la inclusión y el empoderamiento de las personas pobres en las cadenas de valor con el fin de mejorar sus ingresos y su bienestar y hacer frente a las limitaciones de manera sostenible y coordinada. Habida cuenta de que los grupos objetivo del FIDA suelen ser los que menos poder tienen de todos los actores en las cadenas de valor, el objetivo es diseñar y ejecutar intervenciones que puedan empoderarlos y mejorar su posición de manera más sostenible⁷.

5. FIDA (2016a): *Notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos*, Roma, FIDA.

6. *Ibid.*

7. FIDA (2019a): *IFAD's engagement in pro-poor value chain development*, Evaluación a nivel institucional, Roma, FIDA.

Principios de actuación

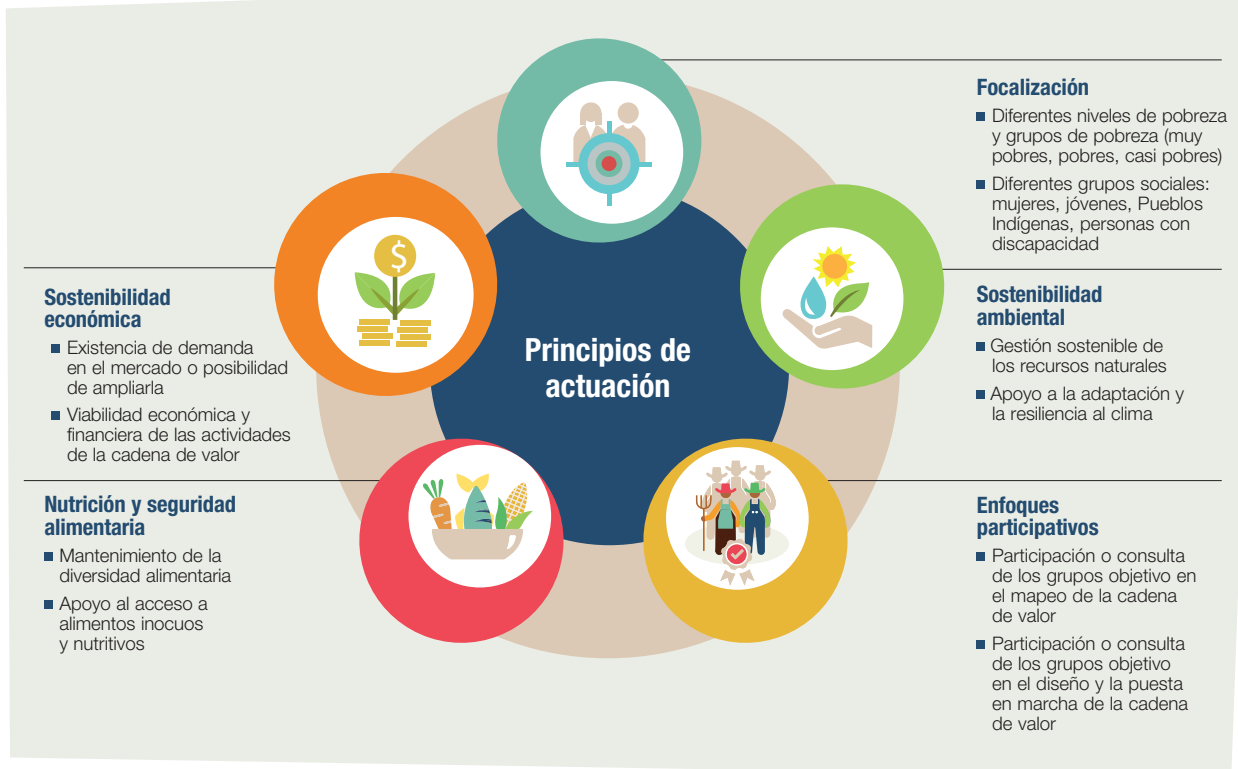
A fin de garantizar que los proyectos relacionados con las cadenas de valor sean inclusivos y sostenibles y que los pequeños productores y otros grupos objetivo del FIDA se beneficien de una mayor participación en el mercado, se recomienda que en los proyectos del Fondo se aplique un conjunto de **principios de actuación**, que se resumen a continuación y en el **gráfico 1**.

- **Focalización en diferentes niveles de pobreza y grupos sociales.** Esto significa que hay que centrarse en los distintos niveles de pobreza para garantizar la participación y los beneficios de las personas muy pobres, pobres y casi pobres. También significa dirigirse a diversos grupos sociales de especial interés para el FIDA, como las mujeres, los jóvenes, las personas con discapacidad y los Pueblos Indígenas, en función de la pertinencia y el contexto del país. Los distintos proyectos pueden centrarse en diferentes grupos objetivo, según proceda.
- La **sostenibilidad económica** tiene en cuenta la importancia de evaluar las cadenas de valor y de garantizar que puedan satisfacer la demanda del mercado y que las actividades de dichas cadenas sean viables económicamente a corto, medio y largo plazo. (Esto puede evaluarse mediante un análisis económico y financiero de las actividades de la cadena de valor propuestas en un proyecto).
- La **sostenibilidad ambiental** garantiza que las intervenciones en la cadena de valor no tengan consecuencias negativas para los recursos naturales (como la tierra, el agua y la biodiversidad) y que las actividades del proyecto incorporen posibilidades de adaptación y resiliencia al cambio climático⁸.
- **La nutrición y la seguridad alimentaria** se logran mediante el fomento de la sensibilización sobre los alimentos nutritivos que contribuyen a la diversidad de la dieta y a la ingesta equilibrada de calorías y micronutrientes (vitaminas y minerales), así como mediante el aumento de la producción y el acceso al mercado de dichos alimentos.
- Los **enfoques participativos** se refieren a la intervención activa de los beneficiarios en la focalización, el mapeo de la cadena de valor, los análisis y la gobernanza. Gracias a la participación activa de los grupos objetivo y el entendimiento compartido, es posible tomar decisiones conjuntas, detectar y abordar las asimetrías de poder y llegar a acuerdos más firmes sobre dónde y cómo intervenir.

A la hora de aplicar estos principios, es importante tener en cuenta los **distintos contextos nacionales e institucionales**, así como las **diferencias culturales**, en la evaluación de los roles que desempeñan las personas pobres y los posibles puntos de entrada para su integración en los proyectos de fomento de cadenas de valor. Por ejemplo, en África Occidental las mujeres participan activamente en la comercialización y venta de cultivos alimentarios, mientras que en Oriente Medio y el Norte de África este papel lo desempeñan predominantemente los hombres, y las mujeres suelen asumir roles que están más relacionados con la producción y el procesamiento. Por consiguiente, los puntos de entrada en la cadena de valor para los distintos grupos objetivo variarán según el contexto.

8. En los casos en que los proyectos de fomento de cadenas de valor propicien asociaciones con grandes empresas del sector privado o multinacionales, se deberá garantizar el cumplimiento de los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática, así como aplicar su proceso interno de diligencia debida para establecer asociaciones con el sector privado (para obtener más información sobre la mitigación de los riesgos ambientales, sociales, de gobernanza y de reputación, véase la Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)).

GRÁFICO 1. Principios de actuación para los proyectos de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre



Enseñanzas extraídas

Se han extraído muchas enseñanzas de la ejecución de los proyectos respaldados por el FIDA en el ámbito de las cadenas de valor. Algunas de ellas se pusieron de relieve en la publicación del Fondo de 2016 titulada *Lecciones Aprendidas: Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos* y se recogieron en la evaluación a nivel institucional de la IOE. Además, otras organizaciones con las que el FIDA ha colaborado y de las que ha aprendido han elaborado una amplia gama de publicaciones en la materia. En el anexo 2 figura una reseña de las directrices y enseñanzas pertinentes al respecto elaboradas por instituciones financieras internacionales, organizaciones de desarrollo y organismos de las Naciones Unidas. En el anexo 3 figura una lista de estudios de casos del FIDA, con ejemplos de proyectos que abordan diversos elementos de las cadenas de valor en favor de la población pobre.

En estas directrices se ponen de relieve las **10 enseñanzas principales extraídas** en relación con los principios de actuación en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre. Estas enseñanzas se han obtenido de proyectos relacionados con este tipo de cadenas de valor respaldados por el FIDA y otras organizaciones de desarrollo^{9, 10}.



Focalización e inclusión social

1. Las intervenciones para la **incorporación de la perspectiva de género** deben incluir **medidas estratégicas** que aborden las desigualdades de género en el acceso a los activos, los recursos, los servicios y la información en los hogares y las comunidades. Por ejemplo, las mujeres suelen estar poco representadas en las organizaciones de agricultores y no tener acceso al crédito. En estos casos, se necesitan intervenciones específicas que mejoren su participación activa adoptando medidas diferentes y complementarias, como el cambio de los requisitos de afiliación y los estatutos de las organizaciones de agricultores, la introducción de cuotas obligatorias, el establecimiento de comités de mujeres, la creación de capacidades específicas y la oferta a las mujeres de acceso al crédito en condiciones asequibles.
2. Las cadenas de valor pueden incluir a las personas pobres **no solo a nivel de la producción primaria**, sino también **a otros niveles**, como el procesamiento, el transporte, el suministro de insumos y la prestación de otros servicios, así como mediante la creación de empleo y el desarrollo de microempresas. Esto es especialmente importante para los jóvenes, que a menudo carece de activos y competencias agrícolas y prefieren trabajar en el sector de los servicios.
3. Es posible prestar asistencia a los **grupos vulnerables de un modo más eficaz** si se seleccionan productos básicos que no necesitan mucha tierra ni grandes inversiones, si los agronegocios que reciben apoyo de los proyectos cumplen condiciones verificables en favor de la población pobre y si se aprovechan los conocimientos adquiridos y el trabajo realizado anteriormente en una zona.

9. FIDA (2019a): *IFAD's engagement in pro-poor value chain development, Evaluación a nivel institucional*, Roma, FIDA.

10. FIDA (2016b): *Lecciones Aprendidas: Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos*, Roma, FIDA.



Sostenibilidad económica

4. La superación de las **asimetrías de información** mediante la promoción de flujos de información sobre precios y calidad y el establecimiento de **relaciones contractuales a largo plazo** fomentan la confianza y la colaboración y contribuyen a garantizar una **salida al mercado**.
5. Las inversiones públicas y privadas en **infraestructuras comunitarias y de mercado** (por ejemplo, carreteras, instalaciones de almacenamiento, como almacenes frigoríficos para cultivos perecederos, puestos de mercado, infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)) permiten mejorar el acceso a los mercados y contribuyen a la viabilidad económica de las cadenas de valor, al tiempo que tienen grandes efectos multiplicadores en toda la comunidad.



Sostenibilidad ambiental

6. A fin de mejorar la sostenibilidad ambiental es preciso tener en cuenta los siguientes elementos: i) la **diversificación**, mediante la inclusión de una gama más amplia de cultivos, variedades de cultivos y sistemas mixtos de explotación agropecuaria, así como de un conjunto más amplio de opciones generadoras de ingresos (por ejemplo, actividades dentro y fuera de las explotaciones) con el fin de mejorar los medios de vida de los agricultores y reducir los riesgos relacionados con el monocultivo y las perturbaciones de los mercados; ii) la **adopción de medidas de reducción del impacto climático**, mediante intervenciones específicas destinadas a aumentar la resiliencia al clima de las etapas más importantes de la cadena de valor, por ejemplo por medio de la mejora del diseño de infraestructuras, carreteras y terraplenes, la construcción de estructuras de almacenamiento elevadas para gestionar y recoger el agua de las lluvias torrenciales y la introducción de semillas tolerantes a la sequía, y iii) **el fomento de la eficiencia de la cadena de suministro**, mediante inversiones en infraestructura, equipos y maquinaria de procesamiento y producción de bajo consumo energético, como sistemas de riego por goteo y equipos de procesamiento alimentados por energía solar, con miras a lograr una mayor eficiencia y rentabilidad¹¹.



Nutrición y seguridad alimentaria

7. Para garantizar que la atención se mantenga en la **seguridad alimentaria** y la **nutrición**, los proyectos relacionados con las cadenas de valor deben destinar suficientes recursos al consumo de alimentos básicos en los hogares, ya sea mediante el fomento de la producción propia o el aumento de los alimentos disponibles en los mercados cercanos. Las **campañas destinadas a promover cambios de comportamiento** pueden contribuir a la sensibilización necesaria para la producción, la venta, la compra y el consumo de alimentos nutritivos.



Enfoques participativos

8. A menudo se necesitan **medidas propiciatorias específicas**, como la sensibilización, el diálogo sobre políticas inclusivas y la capacitación de los grupos objetivo, para complementar las medidas directas o de autofocalización destinadas a garantizar que determinados grupos objetivo tengan la capacidad de participar.
9. La **movilización de los productores y su organización en grupos o agrupaciones**, combinada con la **creación de capacidad**, incrementa la capacidad de los grupos para agregar más eficazmente los productos, acceder a los insumos y servicios, negociar los precios y cumplir las normas de calidad.
10. Las **plataformas de múltiples partes interesadas**, gracias a la representación efectiva de los grupos objetivo, han demostrado ser eficaces para mejorar la gobernanza de la cadena de valor, reducir las asimetrías de poder, negociar mejores precios y servicios a favor de los agricultores, aumentar la confianza y la transparencia y reforzar el compromiso de las partes interesadas en la cadena de valor.

11. FIDA (2016c): *Notas sobre cómo evaluar los riesgos del cambio climático en proyectos de cadenas de valor*, Roma, FIDA.

Directrices sobre la actuación en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre

Enfoque de diseño

Las directrices operacionales para la elaboración de proyectos relacionados con cadenas de valor en favor de la población pobre pueden resumirse en el **marco de tres pasos** que figura en el **gráfico 2**. Se trata de un marco descriptivo, flexible y adaptable, que permite ampliar el concepto de valor para que no se limite a un aspecto puramente económico, sino que incorpore también el valor relevante para la pobreza, la inclusión social, la sostenibilidad ambiental, la seguridad alimentaria y la nutrición. Por consiguiente, este marco permite la aplicación flexible de los **principios de actuación** en las distintas etapas.

Cabe destacar que no es necesario seguir estrictamente este marco para elaborar proyectos de desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre. Se trata de una guía para los distintos análisis y medidas que pueden llevarse a cabo. En todos los casos, es necesario tener en cuenta la capacidad y el contexto al elaborar proyectos de este tipo. Se recomienda que, siempre que sea posible, se utilice un **enfoque basado en datos empíricos** durante todo el proceso de análisis. Dicho enfoque entraña el uso de datos, análisis, datos de investigación y productos del conocimiento a varios niveles para propiciar el aprendizaje y la adopción de decisiones fundamentadas con el fin de aumentar los beneficios de estas cadenas para las personas pobres.

GRÁFICO 2. Marco para el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre

| | PASO 1: Focalización y análisis de la situación | PASO 2: Priorización de las cadenas de valor en favor de la población pobre | PASO 3: Análisis y planificación de las cadenas de valor en favor de la población pobre |
|------------------------|--|--|--|
| Elementos clave | <ul style="list-style-type: none"> ■ Desagregación de los grupos objetivo ■ Principios de focalización en favor de la población pobre ■ Métodos de focalización | <ul style="list-style-type: none"> ■ Criterios de priorización de las cadenas de valor en favor de la población pobre: <ul style="list-style-type: none"> - potencial de crecimiento - potencial de desarrollo inclusivo y sostenible - capacidad de respuesta del entorno propicio | <ul style="list-style-type: none"> ■ Diagnóstico de la cadena de valor en favor de la población pobre: <ul style="list-style-type: none"> - mapeo de la cadena de valor en favor de la población pobre - oportunidades y limitaciones ■ Relaciones de poder y gobernanza de la cadena de valor en favor de la población pobre ■ Teoría del cambio y planes de acción de la cadena de valor ■ Seguimiento y evaluación |

PASO 1:

Focalización y análisis de la situación

Desagregación de los grupos objetivo

Para seleccionar métodos de focalización inclusivos, hay que basarse en la desagregación inicial de los grupos objetivo seleccionados. Se recomienda que esta desagregación se lleve a cabo en función de la **pobreza de ingresos**. Al realizar esta desagregación, los profesionales deben tener en cuenta, en primer lugar, las condiciones de pobreza locales y nacionales. Sin embargo, con fines ilustrativos y comparativos, en estas directrices se aplica la definición del Banco Mundial (2020) del umbral internacional de pobreza de USD 1,90 al día para establecer la desagregación siguiente¹²:

- **en situación de pobreza extrema:** ingresos inferiores a USD 1,90 al día;
- **en situación de pobreza moderada:** ingresos de entre USD 1,90 y USD 3,20 al día, y
- **en situación cercana a la pobreza:** ingresos de entre USD 3,20 y USD 5,5 al día.

No obstante, con el fin de lograr una mayor comprensión de los grupos objetivo, se recomienda que **esta desagregación no se limite únicamente a los niveles de ingresos**. Con la ampliación de la labor de desagregación, los proyectos de desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre podrán dirigirse a los beneficiarios en función de una serie de criterios relacionados con la pobreza y medir los progresos realizados para salir de la pobreza sin limitarse exclusivamente a los niveles de ingresos. El índice de pobreza multidimensional (IPM)¹³ puede servir de base para determinar los elementos que deben incluirse en el proceso de desagregación. Se trata de un índice que tiene en cuenta las dimensiones de la pobreza relacionadas con la salud, la educación y el nivel de vida, por lo que se recomienda considerar los indicadores pertinentes para cada dimensión. En el **Programa de Fomento de la Competitividad Rural**, que se ejecutó en **Bosnia y Herzegovina**, se elaboraron los perfiles de los grupos objetivo teniendo en cuenta la propiedad de la tierra, la base de activos, la fuente de medios de vida, la producción excedentaria, la proximidad a los mercados y los intermediarios, así como el acceso a los servicios financieros¹⁴. En el **cuadro 2** se desglosan los grupos objetivo en función de los indicadores cuantificables que figuran en la descripción de los perfiles. En general, la desagregación debe abarcar elementos que, dada la capacidad y experiencia de un proyecto, puedan cuantificarse y medirse. Además, debe ajustarse a cada tipo de actor analizado y tener en cuenta las condiciones y definiciones locales de pobreza.

CUADRO 2. Desagregación en favor de la población pobre: Programa de Fomento de la Competitividad Rural (Bosnia y Herzegovina)

| | |
|-----------------------------------|--|
| Muy pobres | Sin tierra; sin activos productivos |
| En el límite de la pobreza | Propiedad de tierras: entre 0,1 y 0,2 hectáreas; propiedad de activos: 1-2 vacas |
| Pobres | Propiedad de tierras: entre 0,3 y 4 hectáreas; propiedad de activos: 4-5 vacas |

12. Banco Mundial: Página web sobre el panorama general de la pobreza. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>.

13. El IPM abarca las dimensiones de la pobreza y los indicadores de **salud** (nutrición y mortalidad infantil), **educación** (años de escolarización y asistencia a la escuela) y **nivel de vida** (combustible para cocinar, saneamiento, agua potable, electricidad, vivienda y activos). Véase Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2019): *The 2019 Global Multidimensional Poverty Index (MPI)*. Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/2018-MPI>.

14. FIDA (2015): *Rural Competitiveness Development Project – Project Design Report*, Roma, FIDA.



Consejos: Algunas cadenas de valor se consideran más adecuadas para determinados grupos objetivo. Por ejemplo, tradicionalmente se asocia la cadena de valor avícola a las mujeres pobres de las zonas rurales. Otros productos, como el mijo, los cereales secundarios, las legumbres y los productos forestales no madereros, han demostrado un gran potencial para beneficiar a la población pobre en Asia oriental y meridional.

Principios de focalización en favor de la población pobre

Para garantizar que en todos los proyectos de desarrollo de cadenas de valor se lleve a cabo una focalización en favor de la población pobre, se recomienda seguir los principios expuestos en las Directrices operacionales sobre focalización revisadas del FIDA¹⁵. En el anexo 4 se ofrecen más detalles sobre estos principios. La aplicación de los principios del Fondo en materia de focalización, junto con la desagregación y la definición de diferentes niveles de pobreza, contribuye a lograr mayores efectos de inclusión.

Métodos de focalización

Como se indica en las directrices sobre focalización, hay que tener en cuenta la política del FIDA en la materia a la hora de seleccionar y emplear un método de focalización en el contexto de una cadena de valor en favor de la población pobre. La política de focalización del Fondo incluye las siguientes medidas y métodos:

- **Focalización geográfica:** implica seleccionar las zonas más pobres o más vulnerables de un país o una región.
- **Focalización directa:** se relaciona con la elección de los criterios de admisibilidad específicos de la cadena de valor en favor de la población pobre cuando los servicios o recursos se canalizan hacia individuos u hogares concretos a fin de garantizar la inclusión de los grupos más pobres y vulnerables.
- **Autofocalización:** se logra ofreciendo bienes y servicios que respondan a las prioridades, los activos, las capacidades y las estrategias de medios de vida del grupo objetivo de que se trate, y que tengan menos interés para otros grupos. La focalización en productos básicos debe seleccionarse en función del nivel de participación de los grupos pobres, en particular las mujeres y los jóvenes, la limitación de las necesidades de inversión y capital, el elevado valor nutricional y el potencial de generar ingresos y oportunidades de autoempleo.
- **Medidas propiciatorias:** destinadas a promover un entorno institucional y de políticas entre los asociados y partes interesadas que sea favorable para dar atención prioritaria a la lucha contra la pobreza, la generación de empleo para los más pobres y los enfoques participativos que sirvan de base para la toma de decisiones.
- **Medidas de procedimiento:** destinadas a facilitar la transparencia en los procedimientos administrativos y eliminar los obstáculos involuntarios que puedan trabar la inclusión social y la igualdad de género. Por ejemplo, en el caso de los Pueblos Indígenas, debe tenerse en cuenta el consentimiento libre, previo e informado.
- **Medidas de empoderamiento y creación de capacidad:** destinadas a desarrollar la capacidad y la confianza en sí mismas de las personas con menos voz y poder para que puedan expresar sus necesidades y participar en la planificación, la toma de decisiones y las negociaciones.

15. FIDA (2019b): "Directrices operacionales sobre focalización revisadas", EB 2019/127/R.6/Rev.1, Roma, FIDA.

Mejores prácticas en materia de focalización en favor de la población pobre

- Los siguientes ejemplos demuestran la eficacia de combinar los métodos de focalización con la aplicación de criterios de selección favorables a la población pobre para dirigirse a los grupos vulnerables e incluirlos en cadenas de valor productivas que estén vinculadas a mercados más amplios.

Programa de Reducción de la Pobreza Orientado a los Productos Básicos en la Provincia de Ha Giang – Viet Nam (2015-2020)

En el **Programa de Reducción de la Pobreza Orientado a los Productos Básicos en la Provincia de Ha Giang, en Viet Nam**, el apoyo se concentró en unas 30 comunas de cinco distritos que se seleccionaron con arreglo a los criterios siguientes: i) la tasa de pobreza; ii) la vulnerabilidad ante los desastres naturales; iii) el compromiso de los dirigentes; iv) las posibilidades de desarrollo de cadenas de valor favorables a la población pobre, y v) el alcance de los proyectos de apoyo en curso. La selección de las comunas se llevó a cabo de manera que se garantizara el equilibrio entre las comunas que tenían vínculos más estrechos con los mercados y las comunas más alejadas que podían establecer vínculos con la ayuda de las intervenciones de desarrollo de las cadenas de valor¹⁶.

Proyecto de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los efectos del Cambio Climático – Nicaragua (2014-2020)

En el **Proyecto de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los efectos del Cambio Climático, en Nicaragua**, se utilizó la focalización geográfica en combinación con criterios de selección relacionados con la vulnerabilidad al cambio climático, la pobreza, el género y la pertenencia a poblaciones vulnerables e Indígenas con el fin de prestar asistencia a **40 000 familias**. Entre los beneficiarios seleccionados se encontraban pequeños productores de café o cacao y familias pertenecientes a comunidades Indígenas y afrodescendientes que tenían posibilidades de participar en las cadenas productivas seleccionadas.



Las **metodologías basadas en los hogares** pueden ayudar a centrarse en grupos desfavorecidos concretos. Con ellas se abordan las normas subyacentes, las actitudes, los comportamientos y los sistemas sociales que son las causas profundas de las desigualdades en la distribución del poder, y no los síntomas. Se trata de herramientas que ayudan a unificar las estrategias de subsistencia, a menudo dispares, de mujeres, hombres, jóvenes y ancianos de un mismo hogar o grupo, en una visión conjunta y una estrategia práctica¹⁷. La **distribución desigual del poder** está muy extendida en la producción y el comercio de cultivos de alto valor, que suelen estar dominados por los hombres. Las metodologías basadas en los hogares pueden mitigar el riesgo de que los hombres se apropien de los cultivos de alto valor de las mujeres mediante la promoción de una toma de decisiones más equilibrada entre hombres y mujeres.

Como ejemplo de la utilización de estas metodologías, cabe citar el **Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor** que se ejecutó en **Nigeria**, en el que se combinó el enfoque de autofocalización con la metodología del **Sistema de Aprendizaje Activo de Género (GALS)** para centrarse en las mujeres y aumentar su participación en las actividades de las cadenas de valor¹⁸.

16. *Ibid.*

17. FIDA (2018a): *Household Methodologies. Tools and Guidelines, Lessons Learned*, Roma, FIDA.

18. *Ibid.*

Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor – Nigeria (2013-2022)

En el Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor se integró la metodología GALS mediante: i) la autofocalización de las mujeres gracias a actividades específicas en las cadenas de valor; ii) la asignación de cuotas mínimas proporcionales (35 %) en los recursos del programa para las mujeres y la participación de estas en los grupos, y iii) la inclusión de un oficial encargado de las cuestiones de género y juventud. Para 2019, se había prestado asistencia a **70 558 hogares encabezados por mujeres** (es decir, un 32 % más que el objetivo previsto). Además, un total de **41 617 mujeres** se habían beneficiado de los servicios promovidos o respaldados por este programa (un 95 % más que el objetivo).

Otro método que incluye e integra a las personas pobres mediante el fomento de su capacidad para participar en las cadenas de valor es el **enfoque de graduación**. Estos enfoques tienen por finalidad fomentar gradualmente las capacidades y los activos de los hogares pobres hasta que alcancen la seguridad alimentaria y sean capaces de obtener ingresos sostenibles de actividades de trabajo autónomo¹⁹. Se prevé que, mediante la creación de activos y capacidades productivas, los beneficiarios estarán en mejores condiciones de participar en las cadenas de valor y producir bienes para los mercados. Con el fin de ayudar a los hogares a dejar de recibir asistencia en un plazo determinado, se aprovechan las sinergias que se producen entre el apoyo al consumo, la creación de activos y la capacitación, los requisitos de ahorro obligatorio y el seguimiento y la orientación.

Para asegurarse de que se lleva a cabo una focalización eficaz en favor de la población pobre, los profesionales pueden basarse en indicadores específicos para ella. En el **cuadro 3** figuran algunos de los indicadores que pueden utilizarse para evaluar hasta qué punto las medidas de focalización están orientadas a alcanzar e incluir a los beneficiarios vulnerables. Estos indicadores de focalización pueden servir de base para evaluar si las medidas de focalización podrían repercutir en las distintas partes interesadas de una manera que beneficie a las personas pobres en toda la cadena de valor.

En el **cuadro 4** se señalan los datos primarios y secundarios que pueden recopilarse para medir los indicadores de focalización en favor de la población pobre²⁰. Las fuentes de datos primarios pueden incluir información obtenida de entrevistas con interlocutores gubernamentales y grupos objetivo, grupos de discusión, encuestas y observaciones sobre el terreno. Las fuentes de datos secundarios pueden ser políticas y estrategias publicadas por el Gobierno, documentos de investigación pertinentes, informes de proyectos anteriores (si procede), datos y estadísticas comerciales, datos disponibles sobre los hogares y datos e informes de los medios de comunicación relacionados con el tiempo y el clima.

19. FIDA (2017a): *Graduation Models of Rural Financial Inclusion*, Roma, FIDA.

20. Este cuadro es una adaptación de FIDA (2018b): *Stepwise Description of Value Chain Studies for Strategic Investment Planning Output*, República Democrática Popular Lao, FIDA.

CUADRO 3. Indicadores de focalización en favor de la población pobre

| | |
|---------------------------------------|--|
| Ingresos | <ul style="list-style-type: none">▪ Nivel de ingresos mensuales respecto al umbral de pobreza reconocido a escala nacional o internacional▪ Situación laboral: empleo a tiempo completo frente a empleo a tiempo parcial o estacional/temporario▪ Liquidez y acceso al capital o a la financiación▪ Apoyo financiero de otros planes nacionales o internacionales de desarrollo y protección social |
| Activos | <ul style="list-style-type: none">▪ Tierra en propiedad o alquiler: número de hectáreas▪ Tierra cultivada: número de hectáreas▪ Ganado: número de cabezas por tipo de animal▪ Propiedad de insumos o acceso a estos: número y valor de los insumos▪ Propiedad de maquinaria o tecnologías de procesamiento o producción, o acceso a estas: número y valor de las máquinas y tecnologías |
| Educación | <ul style="list-style-type: none">▪ Número de años de educación primaria, secundaria y superior▪ Número de programas de capacitación en los que se ha participado en el marco de programas dirigidos por el Gobierno, proyectos anteriores del FIDA, otros proyectos internacionales o programas de empresas |
| Mujeres | <ul style="list-style-type: none">▪ Número de mujeres que participan en la cadena de valor▪ Número de mujeres con acceso a tierra, recursos y oportunidades de empleo |
| Jóvenes | <ul style="list-style-type: none">▪ Número de jóvenes que participan en la cadena de valor▪ Número de jóvenes desempleados en la zona objetivo |
| Pueblos Indígenas | <ul style="list-style-type: none">▪ Número de grupos Indígenas o miembros de grupos Indígenas que participan en la cadena de valor |
| Personas con discapacidad | <ul style="list-style-type: none">▪ Número de personas con discapacidad que participan en la cadena de valor |
| Selección de productos básicos | <ul style="list-style-type: none">▪ Disponibilidad o posibilidad de producir productos básicos que puedan contribuir a la inclusión económica y social: número de productos▪ Disponibilidad o posibilidad de producir productos básicos con una ventaja comparativa |
| Nutrición | <ul style="list-style-type: none">▪ Número de personas que sufren subalimentación o malnutrición▪ Número de personas afectadas por la inseguridad alimentaria▪ Número de niños o madres que sufren malnutrición▪ Número de niños que sufren retraso del crecimiento▪ Número de alimentos de grupos distintos que se consumen en el hogar |
| Medio ambiente | <ul style="list-style-type: none">▪ Zonas propensas a fenómenos climáticos extremos: número de hectáreas▪ Número de productos básicos que se ven afectados por fenómenos climáticos |
| Infraestructura | <ul style="list-style-type: none">▪ Grado de conectividad (número y calidad de carreteras, puentes e infraestructura de TIC, etc.)▪ Infraestructura de la cadena de suministro (existencia de instalaciones de almacenamiento, almacenes y organización logística) |

CUADRO 4. Recopilación de datos para la focalización en favor de la población pobre en proyectos relacionados con las cadenas de valor

| Ámbito de investigación para la recopilación de datos primarios y secundarios con vistas a la focalización en favor de la población pobre | Investigación secundaria | Investigación primaria |
|---|--------------------------|------------------------|
| 1. Importancia del producto básico* para la economía (por ejemplo, porcentaje del producto interno bruto agrícola, empleo en el sector, empleo para las personas más pobres, niveles de consumo de alimentos en el país) | X | |
| 2. Mercados finales locales, transfronterizos, regionales y mundiales para el producto básico (organización, cantidades y calidad) | X | X |
| 3. Tendencias actuales en el mercado del producto básico, tendencias de la oferta y la demanda y posibilidades de ampliación | X | X |
| 4. Existencia de grupos de agricultores en el distrito que producen el mismo producto básico (número y tamaño de los grupos de agricultores, agrupaciones de producción y vínculos horizontales) | X | X |
| 5. Importancia del producto básico como cultivo comercial en relación con otros cultivos producidos por los agricultores de la aldea | X | X |
| 6. Grado de conocimiento de los agricultores de la aldea sobre la producción, la cosecha y el tratamiento posterior a la cosecha del producto básico | X | X |
| 7. Servicio de extensión agrícola: método de extensión, número y formación de los asesores, movilidad, proporción entre asesores y agricultores, etc. | X | X |
| 8. Niveles de ingresos medios de los beneficiarios objetivo | | X |
| 9. Número de empleos a tiempo completo, a tiempo parcial y estacionales de los beneficiarios objetivo | | X |
| 10. Número de personas que tienen un historial crediticio o préstamos pendientes | | X |
| 11. Acceso a la financiación (lugares en que los agricultores pueden obtener préstamos para fines agrícolas, condiciones de los préstamos, etc.) | X | X |
| 12. Superficie media de tierra que alquilan o poseen los hogares de la agrupación objetivo | | X |
| 13. Superficie media de tierra cultivada por los hogares de la agrupación objetivo | | X |
| 14. Número medio de animales que poseen los hogares de la agrupación objetivo | | X |
| 15. Insumos agrícolas (disponibilidad de semillas, fertilizantes y productos agroquímicos, calidad de los insumos, nivel de seguridad en la aplicación, número de proveedores de insumos y disponibilidad de asesoramiento) | X | X |
| 16. Mecanización o herramientas agrícolas (propiedad de herramientas y maquinaria y disponibilidad de servicios de alquiler y reparación) | X | X |
| 17. Nivel medio de estudios de los beneficiarios objetivo | | X |
| 18. Predominio de hombres o mujeres en la producción y en el procesamiento sencillo del producto básico (dimensión de género del producto) | X | X |
| 19. Número de mujeres con acceso a tierras, recursos y oportunidades de empleo | | X |
| 20. Número medio de jóvenes desempleados (18-35 años) en la zona objetivo | X | X |
| 21. Número de grupos Indígenas y hogares Indígenas en la zona objetivo | X | X |
| 22. Número de personas con discapacidad que desean y pueden participar en las actividades de la cadena de valor | | X |
| 23. Medida en que el producto básico está directamente relacionado con la seguridad alimentaria y nutricional (si el producto se utiliza como alimento nutritivo en la zona o se vende como cultivo comercial no alimentario) | X | X |

*Corresponde a la traducción inglesa de "commodity"

CUADRO 4. Recopilación de datos para la focalización en favor de la población pobre en proyectos relacionados con las cadenas de valor

| Ámbito de investigación para la recopilación de datos primarios y secundarios con vistas a la focalización en favor de la población pobre | Investigación secundaria | Investigación primaria |
|---|--------------------------|------------------------|
| 24. Número de personas afectadas por la subalimentación o la inseguridad alimentaria (con especial atención al número de niños y mujeres que sufren malnutrición; número medio de casos de retraso del crecimiento por 100 hogares en la zona objetivo) | X | |
| 25. Medida en que el producto básico cubre un déficit alimentario específico en los hábitos de consumo de los aldeanos | X | X |
| 26. Restricciones tradicionales o consuetudinarias que prohíben el consumo del producto a todos o a determinados grupos de la sociedad | X | X |
| 27. Condiciones agroecológicas en la provincia o el distrito del proyecto para la producción del producto seleccionado (por ejemplo, idoneidad del clima y los suelos, exposición a los riesgos derivados del cambio climático, problemas existentes como erosión del suelo, plagas y enfermedades) | X | X |
| 28. Acceso por carretera y transporte (carreteras de grava o asfaltadas, distancia a la carretera más cercana en kilómetros, acceso en cualquier condición meteorológica, etc.) | X | X |
| 29. Instalaciones de almacenamiento y almacenes (instalaciones de almacenamiento individuales o comunales, calidad de las instalaciones de almacenamiento, etc.) | X | X |

PASO 2: Priorización de las cadenas de valor en favor de la población pobre



Consejos: En general, cuando se selecciona el número de cadenas de valor, debe tenerse en cuenta la capacidad institucional, ya que los países con más capacidad de gestión de proyectos y experiencia de trabajo con el enfoque de cadena de valor podrán gestionar un mayor número de cadenas. Otra opción es comenzar con unas pocas cadenas de valor e ir ampliando el número a lo largo de la ejecución del proyecto. Por lo general, los proyectos que se centran en un menor número de cadenas de valor a la vez suelen obtener mejores resultados.

Una vez que se haya llevado a cabo la focalización en favor de la población pobre, los profesionales deberán evaluar los recursos de que disponen, en particular los recursos humanos y monetarios y la capacidad institucional. Dado que los recursos son limitados, en los proyectos hay que dar prioridad a las cadenas de valor que favorezcan a las personas más pobres. Así se hizo en el **Proyecto de Fomento de la Cadena de Valor Agrícola en las Zonas Montañosas de la Provincia de Al Haouz, en Marruecos**, que se centró en tres cadenas en favor de la población pobre.

La prioridad asignada a las cadenas de valor debería revisarse a lo largo de toda la ejecución del proyecto para garantizar que las cadenas seleccionadas sigan siendo pertinentes, competitivas e inclusivas. Para dar prioridad a las cadenas de valor en favor de la población pobre pueden utilizarse los criterios que se presentan en el **cuadro 5**. Se trata de criterios orientativos. No es necesario que todas las cadenas de valor cumplan todos los criterios enumerados y, dependiendo de los objetivos del proyecto, pueden aplicarse otros criterios que no se indican en la lista. Sin embargo, se recomienda que los proyectos de cadenas de valor sean inclusivos, sostenibles y tengan potencial de crecimiento, además de estar respaldados por un entorno propicio.

En los casos en que los Gobiernos y las partes interesadas pertinentes hayan preseleccionado los productos básicos y las cadenas de valor, los equipos encargados de los proyectos deberán tratar de crear una base empírica que justifique las intervenciones y su posible impacto en favor de la población pobre.

Proyecto de Fomento de la Cadena de Valor Agrícola en las Zonas Montañosas de la Provincia de Al Haouz (2012-2020)

En este proyecto se obtuvieron muy buenos resultados en cuanto a la focalización a favor de la población pobre, ya que se dio prioridad a un número limitado de productos (aceitunas, manzanas y ovejas) que se adaptaban bien al entorno y mostraban un potencial de valor añadido y de inclusión social. Gracias a los equipos de servicios (*equipos métiers*), que estaban integrados por jóvenes capacitados por el proyecto en la prestación de asistencia técnica a los agricultores, se crearon oportunidades de empleo para hombres y mujeres jóvenes. Se aprovechó la demanda existente para aumentar la productividad mediante inversiones en actividades y activos con valor añadido y la elaboración de un etiquetado especializado e indicaciones geográficas para los productos de montaña. En 2019, las actividades del proyecto habían beneficiado a un total de **15 267** mujeres (el 141 % del objetivo), que representaban el **71 %** de los **beneficiarios de las actividades generadoras de ingresos**, el **36 %** de los **miembros de las cooperativas** y el **22 %** de los **integrantes de los equipos de servicios**. Además, se crearon **12 equipos de servicios destinados a los jóvenes**. En general, la garantía de un mercado para un número concreto de productos de alto potencial fue determinante para el empleo, la estructuración y la profesionalización de todos los actores de las cadenas de valor, en especial las mujeres y los jóvenes beneficiarios.

CUADRO 5. Criterios de selección de las cadenas de valor en favor de la población pobre

| Esfera | Criterio |
|---|---|
| Potencial de desarrollo inclusivo y sostenible | <ul style="list-style-type: none"> ■ Oportunidad para la inclusión y el empoderamiento de las personas pobres, las mujeres, los jóvenes, las personas con discapacidad o los grupos Indígenas ■ Disponibilidad de recursos y oportunidad de producir para generar excedentes y no exclusivamente para la seguridad alimentaria ■ Oportunidad de promover variedades de alimentos nutritivos donde puedan aprovecharse los conocimientos y capacidades existentes ■ Oportunidad de aplicar prácticas autóctonas, tradicionales y ambientalmente sostenibles en el cultivo y la producción donde puedan aprovecharse la experiencia y los conocimientos existentes ■ Reducción de los efectos del cambio climático y potencial de resiliencia o adaptación |
| Potencial de crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> ■ Demanda actual o potencial (no satisfecha) del mercado ■ Ventaja competitiva y potencial de rentabilidad o ingresos sostenibles para los grupos objetivo del FIDA ■ Potencial de adopción de mejoras tecnológicas o de adaptación a ellas ■ Capacidad de los pequeños agricultores y acceso a activos productivos, capital o dotación de recursos naturales ■ Capacidad u oportunidad de los pequeños agricultores para organizarse y agrupar los volúmenes de producción |
| Capacidad de respuesta del entorno propicio | <ul style="list-style-type: none"> ■ Interés o voluntad del sector privado por invertir en los pequeños productores o adquirir sus productos ■ Prioridades nacionales en materia de reducción de la pobreza y apoyo al sector o producto ■ Complementariedad con otras fuentes de ingresos o empleo fuera del sector agrícola ■ Existencia de infraestructura básica y de TIC ■ Repercusiones nacionales o internacionales a más largo plazo sobre los precios, los riesgos del mercado y las tendencias |

Con el fin de establecer un orden de prioridad entre las cadenas de valor y seleccionar las que son favorables a la población pobre, se puede utilizar el sistema de ponderación dinámica que se presenta en el **cuadro 6**²¹. Este sistema asigna a cada criterio una puntuación máxima. Las cadenas de valor que obtienen la puntuación total más alta son las que presentan un mayor potencial y las que deben tenerse en cuenta.

Como ejemplo cabe citar el **Programa de Mejora de los Medios de Vida y la Economía Rural** que se llevó a cabo en **Malawi**, en el que el equipo del programa utilizó un conjunto definido de criterios ponderados con el fin de seleccionar las cadenas de valor.

Con objeto de determinar la viabilidad financiera y económica de invertir en las cadenas de valor que se están examinando, se recomienda a los profesionales consultar las **Guías internas del FIDA: Análisis económico y financiero de proyectos de inversión rural**. En el volumen 1 se exponen los conceptos básicos y la justificación de los análisis económicos y financieros; en el volumen 2 se ofrecen una visión general de los requisitos mínimos y ejemplos prácticos, y en el volumen 3 se ilustra una serie de estudios de casos prácticos que pueden servir de inspiración. En estos volúmenes también se describen los distintos métodos que pueden utilizarse para evaluar las inversiones desde el punto de vista económico y financiero, como el **análisis de costos beneficios**, el **análisis de la eficacia en función de los costos** y el **análisis de criterios múltiples**. Para decidir qué método adoptar, los profesionales deben considerar con atención los recursos, el tiempo de que disponen y la disponibilidad y calidad de los datos.

21. Este cuadro es una adaptación de FIDA (2018b): *Stepwise Description of Value Chain Studies for Strategic Investment Planning Output*, República Democrática Popular Lao, FIDA.

Programa de Mejora de los Medios de Vida y la Economía Rural – Malawi (2007-2017)

El punto de partida para el desarrollo de la cadena de valor fue la selección de los productos prioritarios. Esta selección se basó en el nivel de participación de los pequeños agricultores en la cadena de valor, el potencial de mercado, la participación de las mujeres y los jóvenes, las oportunidades de adición de valor, el desarrollo de la cadena de valor y la rentabilidad. En un principio, se eligieron el maní y la papa, pero poco a poco el proyecto se fue ampliando para incluir la soja, los productos lácteos, el girasol y la carne de vacuno. Se elaboraron **planes de acción para 7 cadenas de valor** (el 140 % del objetivo), se firmaron **68 convenios de donación** y se formaron o fortalecieron **2 146 grupos de mercado** (el 221 % del objetivo).

CUADRO 6. Sistema de ponderación dinámica de las cadenas de valor en favor de la población pobre

| | Número | Criterio | Puntuación | Cadena de valor | Cadena de valor | Cadena de valor | Cadena de valor |
|--|-------------------------|--|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Potencial de desarrollo inclusivo y sostenible | 1 | Posibilidad de utilizar prácticas de cultivo y producción autóctonas, tradicionales y ambientalmente sostenibles | 7 | | | | |
| | 2 | Margen para la adopción de medidas de adaptación al cambio climático y la realización de actividades de fomento de la resiliencia al cambio climático | 7 | | | | |
| | 3 | Potencial de reducción de la pobreza (número de participantes en la cadena de valor muy pobres, pobres y casi pobres) | 7 | | | | |
| | 4 | Agricultoras que participan en las actividades de producción, comercialización o procesamiento | 7 | | | | |
| | 5 | Participación de los jóvenes, las personas con discapacidad y los Pueblos Indígenas en las actividades de la cadena de valor | 7 | | | | |
| | 6 | Potencial de mejora de la nutrición: subsanar carencias nutricionales, reducir la malnutrición, mejorar la seguridad alimentaria o reducir los casos de retraso del crecimiento infantil | 7 | | | | |
| Potencial de crecimiento | 7 | Mercado ya existente o demanda demostrada para el producto o los productos | 7 | | | | |
| | 8 | Rentabilidad del producto para los actores de la cadena de valor (márgenes brutos positivos y porcentaje del valor obtenido por los beneficiarios objetivo) | 7 | | | | |
| | 9 | Conocimientos, experiencia y capacidad de los actores objetivo en relación con el suministro de insumos, el procesamiento o la producción | 5 | | | | |
| | 10 | Potencial de agregación de volumen y de ampliación de escala | 6 | | | | |
| | 11 | Posibilidades de mejora de la tecnología o del producto, proceso o funcionamiento | 5 | | | | |
| Capacidad de respuesta del entorno propio | 12 | Interés de los agricultores, la comunidad y el Gobierno en los productos básicos | 7 | | | | |
| | 13 | Disponibilidad de insumos y servicios agrícolas y acceso a estos | 5 | | | | |
| | 14 | Existencia de infraestructura básica o posibilidades de invertir en ella o desarrollarla | 6 | | | | |
| | 15 | Posibilidades de complementariedad con otras fuentes de ingresos | 5 | | | | |
| | 16 | Riesgos y tendencias del mercado e impacto de los precios del mercado nacional e internacional | 5 | | | | |
| | Puntuación total | | 100 | | | | |

PASO 3:

Análisis y planificación de las cadenas de valor en favor de la población pobre

Análisis de las cadenas de valor en favor de la población pobre

Una vez que se hayan definido los grupos objetivo y se haya dado prioridad a las cadenas de valor en favor de la población pobre, se recomienda realizar una serie de evaluaciones de diagnóstico. En función de las necesidades y el contexto, algunos de estos diagnósticos pueden llevarse a cabo en paralelo a las actividades de focalización y priorización. No obstante, los análisis más exhaustivos deberían reservarse para las cadenas de valor y los grupos objetivo considerados prioritarios. Además, los datos recopilados durante las actividades de focalización pueden servir de base para la asignación de prioridades y la realización de análisis.

En el **paso 3** se evalúa si las cadenas de valor a las que se ha dado prioridad en el **paso 2** pueden llegar a los beneficiarios seleccionados en el **paso 1** y tener un impacto en ellos. Los análisis de las cadenas de valor en favor de la población pobre permiten a los profesionales del FIDA y a los responsables de los proyectos determinar las oportunidades y limitaciones a las que se enfrentan los grupos objetivo. Asimismo, sirven de guía para definir y diseñar las principales esferas de intervención. En el **cuadro 7** se resumen los distintos análisis que pueden realizarse con el fin de determinar la viabilidad comercial, las interdependencias de los medios de vida y las limitaciones y oportunidades que ofrecen las cadenas de valor.

CUADRO 7. Análisis de las cadenas de valor en favor de la población pobre

| Esfera | Análisis |
|--------------------------------------|--|
| Mapeo de las cadenas de valor | <ul style="list-style-type: none">▪ Funciones: mapeo de las funciones económicas de las cadenas de valor (producción, agregación, almacenamiento, procesamiento, distribución y consumo).▪ Actores directos: mapeo de los actores que manipulan el producto en al menos una etapa de la cadena de valor. Los proveedores de insumos que suministran semillas, fertilizantes, productos químicos, etc., también suelen considerarse actores directos. Siempre que sea posible, los actores directos deben desglosarse por sexo, nivel de pobreza, edad, etc.▪ Actores de apoyo: mapeo de los actores que no manipulan realmente el producto, sino que prestan servicios de apoyo. Suele tratarse de servicios públicos o privados de extensión agrícola, servicios de mantenimiento, servicios veterinarios, servicios de desarrollo empresarial, organismos de garantía de la calidad y certificación, asociaciones profesionales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y órganos legislativos. Siempre que sea posible, los actores de apoyo deben desglosarse por sexo, nivel de pobreza, edad, etc.▪ Distribución del valor: el mapeo de la distribución del valor permitirá comprender en qué punto de la cadena de valor se encuentra el valor y quién lo aporta. |
| Limitaciones y oportunidades | <ul style="list-style-type: none">▪ Determinación de los obstáculos y las oportunidades para acceder al mercado, en particular las relaciones de poder en el mercado.▪ Acceso a activos productivos y a servicios e información agrícolas y financieros.▪ Capacidades de las personas pobres e incentivos que se les ofrecen.▪ Oportunidades y limitaciones basadas en cuestiones relacionadas con el género y la juventud (por ejemplo, poder y capacidad de acción).▪ Evaluación de riesgos (por ejemplo, suministro, producción, logística, precios de producción, entorno reglamentario).▪ Oportunidades y limitaciones relacionadas con el cambio climático en las fases iniciales y finales de la producción.▪ Limitaciones y oportunidades para la seguridad alimentaria y la nutrición. |

Para decidir cómo intervenir de manera eficaz en una cadena de valor, se recomienda llevar a cabo un **mapeo de la cadena de valor**. El **cuadro 8** puede servir de ayuda para realizar un **mapeo de los actores de la cadena de valor**. En la matriz, las funciones deben figurar en la parte superior y los actores, en la parte lateral. Deben marcarse las celdas para indicar cuáles son los actores que desempeñan cada una de las funciones enumeradas. Las actividades de cada uno de los actores deben describirse en la matriz o por separado. Siempre que sea posible, los actores deben desglosarse por nivel de pobreza, sexo, edad, origen indígena y discapacidad.

La determinación de los actores de la cadena de valor y de sus funciones sirve de base para el mapeo de la cadena de valor, en la que se describen las interacciones entre los distintos actores y sus respectivas actividades. El **gráfico 3** muestra un ejemplo del mapeo de la cadena de valor del cangrejo de caparazón blando en Bangladesh. En él se destacan los posibles actores directos y de apoyo que intervienen en cada una de las etapas de la cadena de valor, así como las distintas intervenciones en favor de la población pobre que es posible llevar a cabo en esta cadena. Esta labor de mapeo puede realizarse durante la fase de diseño o durante las fases iniciales de la ejecución de un proyecto de desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre. Al decidir en qué etapas conviene realizar este mapeo, hay que evaluar los recursos y el tiempo de que se dispone. Esta labor también puede llevarse a cabo en etapas anteriores e ir actualizándose a lo largo de la ejecución de un proyecto de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre.

A título complementario, los profesionales también pueden mapear la **distribución del valor** en toda la cadena. Este mapeo de la distribución del valor sirve como punto de referencia adicional para comprender y cuantificar las **dinámicas de poder en la cadena de valor**, así como para diseñar y priorizar los **puntos de entrada de las intervenciones** que sean necesarias para abordar la distribución desigual del valor en la cadena. En el anexo 5 se muestra la distribución del valor en la cadena del cangrejo de caparazón blando en Bangladesh. En este ejemplo se demuestra que, mediante las ganancias obtenidas en las distintas etapas de la cadena, los elaboradores y exportadores capturan la mayor parte del valor. Sin embargo, es necesario analizar detenidamente los costos para determinar los márgenes de ganancias reales de cada actor en la cadena.

CUADRO 8. Mapeo de los actores de la cadena de valor

| Actores | Funciones | | | | | | |
|---|-----------|------------|-----------------------|---------------|--------------------|--------------------|-------------|
| | Insumos | Producción | Recogida y transporte | Procesamiento | Venta al por mayor | Venta al por menor | Exportación |
| Actores directos (mujeres, jóvenes, personas pobres, Pueblos Indígenas y personas con discapacidad, etc.) | | | | | | | |
| Actores de apoyo (mujeres, jóvenes, personas pobres, Pueblos Indígenas y personas con discapacidad, etc.) | | | | | | | |

GRÁFICO 3. Mapeo ilustrativo de la cadena de valor del cangrejo de caparazón blando (Bangladesh)



Con miras a contribuir aún más a la distribución y captura de valor en los distintos eslabones de la cadena de valor, se puede mapear el **volumen del producto** y del **empleo**. En el anexo 6 se muestra cómo puede mapearse teóricamente el volumen de productos a lo largo de toda la cadena de valor. Además, en el anexo 7 se muestra el número de actores y personas empleadas en la cadena de valor del comercio minorista de hortalizas en Hanoi²². Hay que tener en cuenta que puede ser difícil determinar el número de empleados a tiempo completo que trabajan en los sectores informales. En este proceso, también debe considerarse el número de personas pobres que están empleadas²³.

22. Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) (2008): *Making Value Chains Work Better for the Poor – A Tool book for Practitioners of Value Chain Analysis*, M4P.

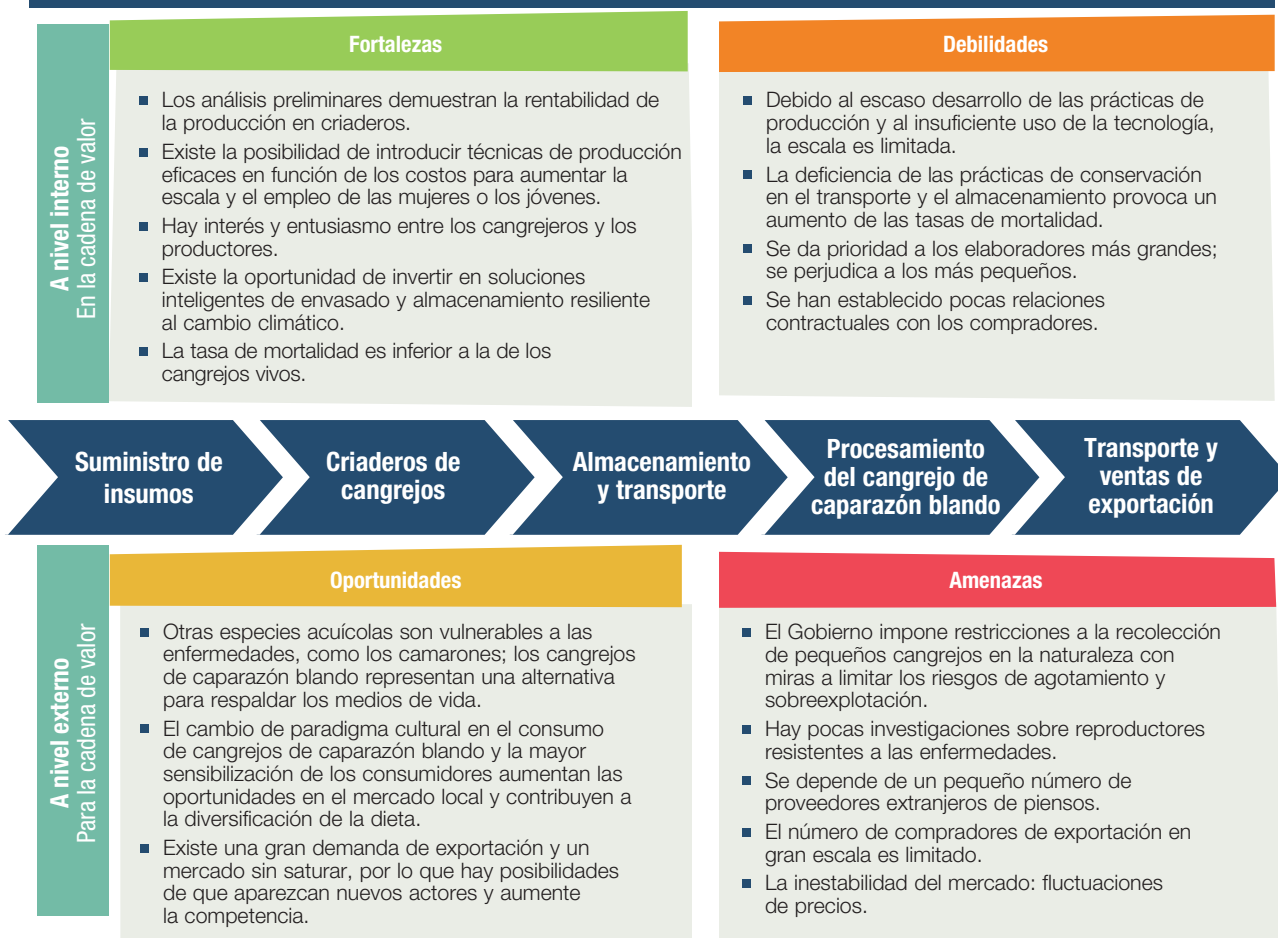
23. *Ibid.*

Una vez que se hayan cartografiado las cadenas de valor, deben evaluarse las distintas oportunidades y limitaciones de cada una de ellas. Para ello, el equipo encargado del diseño puede llevar a cabo un **análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)**. Este análisis permite determinar cómo repercutirán las fortalezas y debilidades de la cadena de valor en las actividades internas, los beneficiarios y, en última instancia, los resultados. También ayuda a detectar las oportunidades externas y las posibles amenazas para la viabilidad del proyecto de desarrollo de la cadena de valor. En el **gráfico 4** se aplica este análisis a la cadena de valor del cangrejo de caparazón blando en Bangladesh.

Relaciones de poder y gobernanza de las cadenas de valor en favor de la población

En la mayoría de las cadenas de valor, los actores más poderosos del mercado y los que obtienen el mayor valor suelen ser los que se encuentran más cerca del mercado minorista de consumo, por ejemplo, los compradores y comerciantes al por menor, las tiendas de alimentos, los supermercados y los exportadores (véase un ejemplo en el anexo 5). Esto es especialmente cierto cuando las cadenas de valor alcanzan la madurez y participan en ellas empresas de mayor tamaño. A medida que aumenta la concentración del mercado, los proveedores más pequeños de la cadena pueden verse debilitados. Los actores principales son más poderosos y pueden definir e imponer las condiciones contractuales en las cadenas de valor (por ejemplo, precios, normas en materia de productos y procesos, cantidades y condiciones de entrega). En cambio, los pequeños agricultores de la cadena de valor suelen encontrarse en una posición de negociación más débil, ya que las empresas dominantes pueden cambiar de proveedores o, al menos, amenazar con hacerlo, reduciendo los beneficios de sus socios y apropiándose de una parte mayor de las ganancias totales de la cadena de valor²⁴.

GRÁFICO 4. Mapeo de la cadena de valor en función del análisis DAFO



24. FIDA (2016b): *Lecciones Aprendidas: Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos*, Roma, FIDA.

Una de las funciones principales de los proyectos relacionados con las cadenas de valor respaldados por el FIDA es detectar estas estructuras de poder y contribuir a que la gobernanza de estas cadenas sea más equitativa y favorezca a las personas pobres. Las medidas que se indican a continuación pueden utilizarse para garantizar que las intervenciones en la cadena de valor sean inclusivas y beneficien a la población rural pobre:

- interactuar con las diferentes partes interesadas de la cadena de valor, especialmente con la población rural pobre y sus representantes, por medio de plataformas de consulta de múltiples partes interesadas con el fin de aumentar su participación y su poder de decisión y proporcionarles una mayor parte de los beneficios (a continuación, se ofrece más información sobre las plataformas de múltiples partes interesadas);
- fortalecer las organizaciones de agricultores para que puedan defender los derechos de sus miembros y negociar mejores condiciones para ellos; cuanto más estructurada y representativa sea la organización, más peso tendrá en estas negociaciones²⁵;
- promover modelos empresariales que incluyan en mayor medida a la población rural pobre en el proceso de adopción de decisiones y negociación, como el modelo de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores²⁶;
- colaborar con los Gobiernos cuando sea necesario para regular las transacciones comerciales e introducir políticas pertinentes en favor de la población pobre, y
- llevar a cabo un seguimiento periódico de las dinámicas del mercado y de los resultados y efectos directos de las intervenciones de los proyectos para detectar cambios estructurales en las estructuras de poder y ajustar las intervenciones en consecuencia.

Uno de los modelos más eficaces de gobernanza de las cadenas de valor en favor de la población pobre a los que el FIDA ha brindado apoyo son las **plataformas de múltiples partes interesadas**. En numerosas investigaciones, entre ellas la evaluación a nivel institucional de la IOE sobre la actuación del FIDA en el fomento de las cadenas de valor en favor de la población pobre, se ha señalado que estas plataformas son eficaces para añadir valor y mejorar los ingresos de los pequeños agricultores ya que favorecen la interacción y la coordinación de las diferentes partes interesadas que intervienen en las cadenas de valor^{27, 28}. Si cuentan con una representación adecuada y con la inclusión de los beneficiarios objetivo, estas plataformas ofrecen la posibilidad de mejorar la gobernanza de las cadenas de valor por medio de lo siguiente²⁹:

- Establecimiento de prioridades para las estrategias e intervenciones dirigidas a mejorar la cadena de valor en favor de la población pobre, con el fin de responder a las oportunidades y limitaciones del mercado.
- Elaboración de planes de acción conjuntos y hojas de ruta para las inversiones y la planificación de recursos.
- Facilitación de reuniones y establecimiento de vínculos entre las partes interesadas para que puedan determinar los precios, los requisitos de volumen, los plazos y las normas de calidad.
- Promoción de la coordinación y la colaboración a largo plazo con el fin de alcanzar las metas y los objetivos convenidos.
- Mejora del sentido de pertenencia, el compromiso y la confianza gracias a la adopción de decisiones conjuntas y el intercambio de conocimientos y experiencias.
- Facilitación del diálogo sobre políticas a fin de mejorar el entorno empresarial más amplio.

25. FIDA (2016d): *Engaging with farmers' organizations for more effective smallholders' development*, Roma, FIDA.

26. FIDA (2016e): *Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola*, Roma, FIDA.

27. Graham Thiele, André Devaux, Iván Reinoso, Hernán Pico, Fabián Montesdeoca, Manuel Pumisacho, Jorge Andrade-Piedra, Claudio Velasco, Paola Flores, Raúl Esprella, Alice Thomann, Kurt Manrique y Doug Horton (2011): Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: evidence from the Andes, *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9:3, 423-433, DOI: 10.1080/14735903.2011.589206

28. Cadilhon, J.-J. (2013): Story. The functions of facilitation in multi-stakeholder learning: lessons learned from capacity development on value chains management in innovation platforms in Burkina Faso and Ghana. *Knowledge Management for Development Journal* 9(3): 174-181

29. FIDA (2019c): *Nepal: Value Chains for Inclusive Transformation of Agriculture – Programme Implementation Manual*, Roma, FIDA.

Como se explica a continuación, en el **Proyecto de Agricultura de Alto Valor en las Zonas de Colinas y Montañas**, en Nepal, y en el **Programa de Crecimiento Rural en el Norte**, en Ghana, se introdujeron con éxito las plataformas de múltiples partes interesadas con el fin de lograr una serie de efectos en favor de la población pobre. Otro ejemplo de una plataforma de este tipo que ha dado buenos resultados es el foro de alianzas para los productos básicos, impulsado por el Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor respaldado por el FIDA en Nigeria, que ha demostrado ser especialmente eficaz para poner en marcha asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en el sector del arroz. Tal como se señala en el correspondiente estudio de caso del FIDA, este foro se creó inicialmente para facilitar las transacciones comerciales, pero luego se convirtió también en un canal para el diálogo sobre políticas con los Gobiernos y para la resolución de conflictos entre los pequeños agricultores, otros usuarios de la tierra y los recursos naturales, y el Gobierno³⁰.

Proyecto de Agricultura de Alto Valor en las Zonas de Colinas y Montañas – Nepal (2010-2018)

En este proyecto, la **modalidad de plataformas de múltiples partes interesadas** se concibió como un medio para impulsar el desarrollo de la cadena de valor, situando firmemente el **mercado** como punto de partida con una serie de interacciones. La finalidad de estas interacciones era seleccionar, priorizar y preseleccionar posibles intervenciones que permitieran eliminar los **principales cuellos de botella** de las distintas cadenas de valor, así como detectar **oportunidades comerciales**, establecer acuerdos formales e informales de recompra entre productores y agronegocios o comerciantes, y celebrar contratos entre los actores de la cadena de valor y los proveedores de servicios. Gracias a estos acuerdos, los productores pudieron decidir qué producto básico producir, de qué calidad, en qué cantidad y a qué precio venderlo. Más en concreto, al dar a los productores pobres y vulnerables, los agronegocios y los comerciantes la posibilidad de participar en la toma de decisiones conjunta, se incentivó a los productores a intervenir en las cadenas de valor y se reforzó su confianza para realizar inversiones esenciales (FIDA, 2019c). Actualmente, este modelo de plataformas de múltiples partes interesadas se está reproduciendo en el Programa de Cadenas de Valor para una Transformación Inclusiva de la Agricultura, la intervención más reciente que el FIDA apoya en Nepal.

Fuente: FIDA (2019d): *High-Value Agriculture Project in Hill and Mountain Areas – Project Completion Report*, Roma, FIDA.

Programa de Crecimiento Rural en el Norte – Ghana (2009-2016)

Los comités de las cadenas de valor a nivel de distrito, promovidos por una ONG externa, fueron creados para garantizar que los agricultores en pequeña escala tuvieran acceso seguro al crédito, a otros insumos y a compradores finales en cada distrito. En ellos están representados todos los actores de la cadena de valor, a saber: las organizaciones de agricultores (incluidas las mujeres productoras), los comerciantes de insumos, los proveedores de servicios de maquinaria agrícola, los agregadores y compradores locales, el Ministerio de Alimentación y Agricultura (Unidad de Desarrollo Distrital), el Departamento de Cooperativas y los bancos participantes de la red de Bancos Rurales y Comunitarios. La junta ejecutiva del comité está compuesta por nueve miembros elegidos, que ejercen sus funciones de manera voluntaria, y cuatro miembros sin derecho a voto en representación del Ministerio de Alimentación y Agricultura, la Unidad de Desarrollo Distrital, el Departamento de Cooperativas y la red de Bancos Rurales y Comunitarios. El comité ejecutivo coordina todas las actividades de los comités de las cadenas de valor a nivel de distrito, elabora los presupuestos agrícolas anuales, examina todos los préstamos para la producción y brinda apoyo a las solicitudes, y selecciona los proveedores de insumos y de servicios de maquinaria agrícola por medio de un sistema de crédito no basado en el uso de efectivo. El comité también sirve de foro para negociar precios con los agregadores. Estos comités se han reproducido en proyectos posteriores, como el Programa de Inversión en el Sector Agrícola de Ghana.

Fuente: <https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/39403139> y que se reproduce en el recuadro 5 en FIDA (2016b): *Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola*.

30. The multifaceted benefits of the 4Ps (public-private producer partnership) approach: a case study of the Nigerian Value Chain Development Programme. IFAD case study. 2020.

Se recomienda que las plataformas de múltiples partes interesadas se centren en productos que tengan demanda de mercado y potencial de producción en una provincia, distrito o municipio concreto. Estas plataformas pueden constituirse a nivel provincial, de distrito o municipal, y es aconsejable que las autoridades locales o las cámaras de comercio pertinentes participen activamente en su creación y dirección. Habida cuenta de que se necesita tiempo para establecer estas plataformas y definir sus estrategias de coordinación, se recomienda que el proceso de creación de estas plataformas se describa en el informe de diseño y que se adopten medidas de puesta en marcha durante las fases iniciales de la ejecución. Aunque los proyectos deben apoyar a las autoridades locales o a las cámaras de comercio en la creación e institucionalización de las plataformas de múltiples partes interesadas, estas deben procurar convertirse en foros autónomos. Cuando proceda, las ONG pueden ayudar en la movilización de estas plataformas y contribuir a aumentar su credibilidad.

Además, las plataformas de múltiples partes interesadas deben tratar de incluir a una amplia gama de actores. Entre ellos pueden figurar responsables de la formulación de políticas, proveedores de servicios, comerciantes y elaboradores, productores, instituciones financieras, asociaciones y cámaras de comercio, organizaciones de agricultores, entidades gubernamentales e investigadores. La duración y la frecuencia de las reuniones dependerán del contexto y de la capacidad de los actores interesados. Sin embargo, se recomienda que los integrantes de estas plataformas se reúnan una o dos veces al año, como mínimo, y que se adopte un enfoque gradual para generar un sentimiento de apropiación entre los actores y desarrollar una visión compartida y un entendimiento común de las oportunidades y los desafíos, ya que así se fomentará la confianza y se entablarán relaciones más duraderas. Además, antes de la finalización del proyecto, es importante elaborar planes de traspaso de responsabilidades adecuados para las plataformas establecidas. Para ello, es necesario determinar quién se hará cargo de las plataformas y de su financiación, así como elaborar planes que permitan seguir interactuando y celebrando reuniones una vez finalizado el proyecto.

Teoría del cambio

Las principales conclusiones del análisis de las cadenas de valor servirán de base para la selección y el diseño de estrategias de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre y para la elaboración de la teoría del cambio. El objetivo de estas estrategias es mejorar los proyectos de desarrollo de cadenas de valor y hacer que incluyan de manera más sostenible a las personas pobres, de modo que estas puedan beneficiarse de una mayor participación y esforzarse por obtener beneficios más equitativos. En el **cuadro 9** se describen las diferentes **estrategias de mejora de las cadenas de valor** que, en combinación con las medidas de focalización en favor de la población pobre y la priorización y el análisis de las cadenas de valor en favor de dicha población, hacen que las estrategias de mejora redunden en beneficio de las personas pobres³¹.

CUADRO 9. Estrategias de mejora de las cadenas de valor

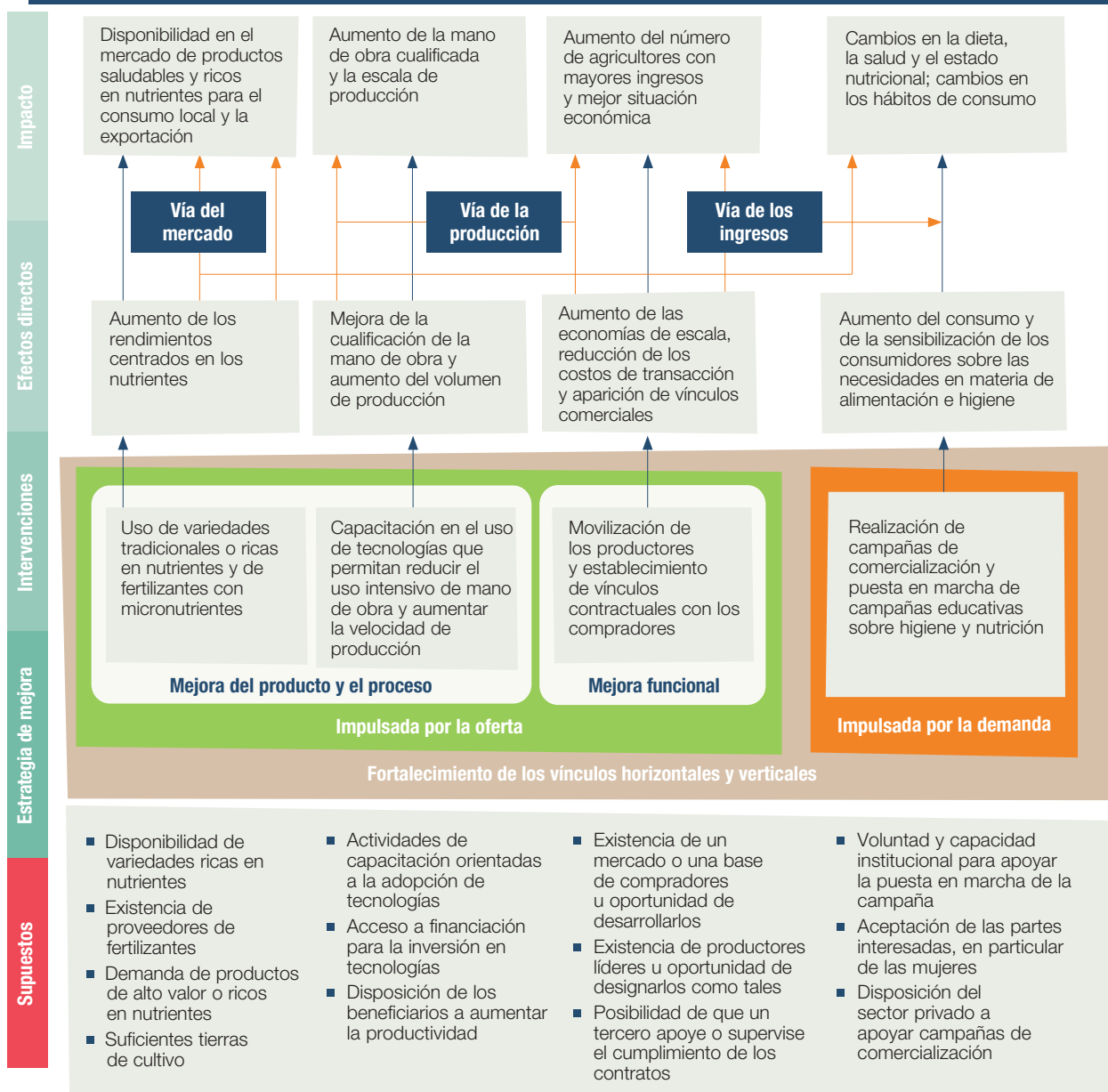
| Mejora del producto y el proceso | Mejora funcional | Fortalecimiento de los vínculos horizontales y verticales |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Diversificación del producto y mejora de sus características o calidad ■ Mejoras en la certificación, la inocuidad de los alimentos y la trazabilidad ■ Aumento de la eficiencia mediante la reducción de los costos unitarios de producción y el incremento de los volúmenes de producción | <ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento (mejora) o reducción (rebaja) del número de funciones o actividades ■ Introducción de actividades de valor añadido en los procesos de procesamiento, clasificación, envasado, promoción de la marca, comercialización, etc. ■ Eliminación de funciones o actividades sin valor añadido | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mejora de los vínculos horizontales en el mismo nivel funcional (movilización de los productores, agregación y capacitación de las organizaciones de productores) ■ Mejora de los vínculos verticales entre las partes interesadas en diferentes niveles funcionales (desarrollo de infraestructura, contratos, plataformas de múltiples partes interesadas, infraestructura de mercado y soluciones de TIC para mejorar el acceso a la financiación, promover los flujos de información y mejorar el acceso al mercado) |

31. FIDA (2017b): *Stocktaking of IFAD's Value Chain Portfolio*, PTA-RME Desk (mimeografía).

La selección de la estrategia o las estrategias de mejora y el establecimiento de prioridades al respecto contribuirán a la elaboración de una **teoría del cambio**. Todos los proyectos respaldados por el FIDA deben contar con una teoría del cambio, y es importante que en ellos se describa cómo las actividades específicas y las intervenciones de desarrollo de la cadena de valor beneficiarán a las distintas categorías de grupos de población pobre, en especial las mujeres, los jóvenes, los grupos Indígenas y las personas con discapacidad. Para formular una teoría del cambio hay que analizar las causas subyacentes de un problema de desarrollo y proponer una solución que ofrezca datos empíricos y vías lógicas claras para generar efectos directos sostenibles que aumenten los ingresos y la diversificación.

Con objeto de ayudar a formular la teoría del cambio, deben elaborarse **vías de impacto** que den visibilidad a los efectos y el impacto que las estrategias elegidas podrían generar en materia de ingresos, sostenibilidad e inclusión. En la medida de lo posible, las vías de impacto deben desglosarse para abordar los diversos grupos objetivo en función de su nivel de pobreza, género, edad, origen indígena y discapacidad. La visualización de las vías de impacto contribuye a determinar los ajustes necesarios en las estrategias y las medidas de apoyo a fin de maximizar las oportunidades de impacto. En el **gráfico 5** se presenta un ejemplo genérico de una teoría del cambio que puede servir de referencia.

GRÁFICO 5. Teoría del cambio: ejemplo genérico





Mejores prácticas para complementar las intervenciones

- La **visualización de la teoría del cambio** puede ayudar a determinar las múltiples intervenciones complementarias que pueden llevarse a cabo.
- Por ejemplo, puede fomentarse una gobernanza inclusiva de las cadenas de valor mediante el establecimiento y el fortalecimiento de plataformas de múltiples partes interesadas que proporcionen a los pequeños productores y otras partes interesadas de la cadena de valor: i) información sobre los precios y los mercados; ii) un foro para la resolución de controversias, y iii) la posibilidad de debatir las políticas y el sistema de reglamentación. Al mismo tiempo, un proyecto puede complementar esta intervención reforzando verticalmente la cadena de valor mediante el establecimiento de asociaciones con el sector privado que mejoren la información sobre los mercados y los vínculos a lo largo de todo el ciclo del proyecto.
- En muchos casos, se necesitan actividades complementarias del sector público y basadas en las comunidades para sentar las bases de intervenciones eficaces en la cadena de valor. Puede tratarse de **servicios de extensión gubernamentales, suministro de bienes públicos e infraestructura básica**. Por ejemplo, los programas de compras públicas, la asistencia alimentaria y los programas de alimentación escolar pueden ofrecer mercados viables y seguros para los productos de los pequeños agricultores, a la vez que ayudan a los grupos vulnerables de consumidores³².

A título ilustrativo, en el anexo 8 se presenta la teoría del cambio elaborada para el **Proyecto de Agricultura de Alto Valor en las Zonas de Colinas y Montañas** que se llevó a cabo en Nepal. Como se explica a continuación, la elaboración y la visualización de la teoría del cambio pueden ayudar a detectar puntos de entrada e intervenciones complementarias.

Planes de acción de las cadenas de valor

Una vez que se hayan llevado a cabo la focalización en favor de la población pobre, la priorización y los análisis de las cadenas de valor y se haya elaborado la teoría del cambio, la atención deberá centrarse en la integración de estos elementos en un **plan de acción de la cadena de valor**. En última instancia, estos planes proporcionarán al equipo del proyecto una gama de opciones de intervención que podrán ejecutarse en todos los proyectos de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre. En función de los recursos y el tiempo disponibles, estos planes de acción pueden elaborarse a lo largo de todo el proceso de diseño o durante las fases iniciales de ejecución. También pueden redactarse durante la fase de diseño y elaborarse de forma más detallada y finalizarse durante la ejecución. En un plan de acción de una cadena de valor hay que tratar de abarcar lo siguiente:

- **prever los futuros proyectos de cadenas de valor en favor de la población pobre** e indicar los **objetivos** en relación con la participación y la inversión en los proyectos de cadenas de valor seleccionados;
- justificar la **participación en los proyectos de cadenas de valor a los que se haya dado prioridad** recurriendo a las conclusiones de los análisis realizados;
- utilizar la **teoría del cambio** para **definir** y **seleccionar intervenciones** que generen efectos directos e impactos en favor de la población pobre;
- desglosar las intervenciones consideradas prioritarias en **actividades de intervención** para lograr los efectos directos e impactos previstos en favor de la población pobre;
- establecer prioridades entre las **actividades de intervención** necesarias para superar las **principales limitaciones**, y
- **prever la estrategia de salida y de ampliación de escala** y determinar el apoyo que necesitan los proyectos de cadenas de valor en favor de la población pobre para mantener y ampliar las intervenciones introducidas.



Consejos: Con frecuencia, las cadenas de valor en favor de los pobres abordan muchas cuestiones en un entorno de recursos limitados. La selección de actividades de intervención que se ocupen de problemas prioritarios limitará el riesgo de intervenir al azar.

32. FIDA (2019d): *Cadenas de valor que tienen en cuenta la nutrición: Guía para el diseño de proyectos* – Volumen I, Roma, FIDA.

Con el fin de planificar e integrar adecuadamente las actividades apropiadas en el diseño de los proyectos, se recomienda cotejar las principales actividades de intervención con las limitaciones detectadas. En el **cuadro 10** se ofrecen ejemplos en los que se relacionan las actividades de intervención con las limitaciones detectadas.

CUADRO 10. Ilustración de las principales actividades de intervención

| Segmento de la cadena de valor | Limitaciones | Ejemplos de actividades de intervención importantes |
|--------------------------------|--|--|
| Suministro de insumos | Falta de insumos asequibles o de calidad | <ul style="list-style-type: none"> ■ Seleccionar, movilizar y organizar a los proveedores de insumos y ofrecerles capacitación y acceso a la financiación ■ Apoyar el establecimiento de vínculos entre los grupos de proveedores de insumos y los productores ■ Utilizar soluciones de TIC (billeteras electrónicas y cupones electrónicos) para agilizar el pago de los insumos |
| | Pocas variedades de insumos ricos en nutrientes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Dotar de capacidad técnica a los proveedores de insumos o a los productores de semillas para que cultiven variedades diferentes |
| | Falta de micronutrientes, fertilizantes orgánicos, vacunas o productos farmacéuticos | <ul style="list-style-type: none"> ■ Capacitar a los proveedores de insumos en prácticas de producción de compost o fertilizantes biosostenibles ■ Capacitar a los proveedores de insumos en el uso y la venta de las vacunas y los productos farmacéuticos necesarios para una gestión eficaz del ganado |
| Producción o cultivo | Escala o volumen de producción limitados | <ul style="list-style-type: none"> ■ Movilizar y organizar grupos de productores y permitirles agrupar los volúmenes de producción ■ Colaborar con intermediarios para agrupar la producción entre agricultores o grupos |
| | Realización de pocas actividades de mejora de la calidad o de valor añadido | <ul style="list-style-type: none"> ■ Eliminar las actividades sin valor añadido ■ Introducir nuevas técnicas de procesamiento ■ Introducir medidas de control de calidad o clasificación ■ Establecer asociaciones con el sector privado u ofrecer orientación sobre las especificaciones o los requisitos en materia de calidad |
| | Bajas tasas de empleo de mujeres, jóvenes o Indígenas | <ul style="list-style-type: none"> ■ Definir grupos específicos, centrarse en ellos y organizarlos ■ Establecer objetivos en materia de empleo para los grupos de producción ■ Dirigirse a grupos específicos para ofrecerles donaciones competitivas o planes de cofinanciación |
| | Escaso acceso de las mujeres a la tierra | <ul style="list-style-type: none"> ■ Centrarse en productos básicos que no necesiten mucha tierra ■ Garantizar la asignación de tierras a las mujeres en los procesos de redistribución de tierras |
| | Bajos niveles de productividad | <ul style="list-style-type: none"> ■ Crear escuelas de campo para agricultores o contratar asesores que impartan capacitación y asistencia técnica a los agricultores |

CUADRO 10. Ilustración de las principales actividades de intervención

| Segmento de la cadena de valor | Limitaciones | Ejemplos de actividades de intervención importantes |
|---|--|--|
| Producción o cultivo | Bajos niveles de productividad | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ofrecer a los agricultores cursos sobre la agricultura como negocio para que puedan producir excedentes y diversificar su producción ■ Utilizar soluciones de TIC para ofrecer servicios digitales de extensión y asesoramiento |
| | Falta de prácticas de producción o cultivo ambientalmente sostenibles | <ul style="list-style-type: none"> ■ Introducir parcelas de demostración y visitas de intercambio basadas en la adaptación y la resiliencia al clima o climáticamente inteligentes ■ Fomentar la participación de los agricultores mediante la capacitación impartida en las escuelas de campo sobre prácticas de cultivo ambientalmente sostenibles |
| Almacenamiento y logística | Falta de trazabilidad | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fomentar la participación del Gobierno, el sector privado o las instituciones de investigación en el desarrollo de la certificación y las indicaciones geográficas ■ Aprovechar las soluciones de TIC para realizar un seguimiento de los productos desde los lugares de cultivo hasta los puntos de venta finales |
| | Acceso físico limitado a los mercados | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fomentar las inversiones públicas o comunitarias en carreteras, mercados y en el desarrollo de la infraestructura conexas |
| | Capacidad de almacenamiento nula o limitada | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fomentar las inversiones privadas, públicas o de los proyectos en instalaciones de almacenamiento resilientes al cambio climático ■ Establecer servicios de alquiler de espacios de almacenamiento destinados a los productores |
| | Altas tasas de deterioro o mortalidad | <ul style="list-style-type: none"> ■ Introducir soluciones logísticas climáticamente inteligentes, como cadenas de suministro con regulación de la temperatura ■ Ayudar a seleccionar medios de transporte alternativos o nuevos métodos de almacenamiento |
| Procesamiento, envasado y etiquetado | Escasa capacidad de procesamiento | <ul style="list-style-type: none"> ■ Facilitar el acceso a la financiación necesaria para aumentar la capacidad de procesamiento ■ Introducir tecnologías que aceleren el proceso de procesamiento o mejoren las actividades de valor añadido |
| | Falta de capacidad, normas y calidad en materia de etiquetado o envasado | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fomentar las asociaciones con el sector privado u ofrecer orientación sobre las especificaciones y los requisitos en materia de etiquetado o envasado ■ Impartir capacitación subvencionada por el proyecto sobre etiquetado y envasado, inocuidad de los alimentos e higiene ■ Prestar apoyo en los proyectos al ensayo y la certificación de productos (tanto obligatorios como voluntarios) |

CUADRO 10. Ilustración de las principales actividades de intervención

| Segmento de la cadena de valor | Limitaciones | Ejemplos de actividades de intervención importantes |
|--|--|--|
| Procesamiento, envasado y etiquetado | Falta de capacidad, normas y calidad en materia de etiquetado o envasado | <ul style="list-style-type: none"> ■ Introducir soluciones de envasado climáticamente inteligentes para compensar el impacto ambiental y prolongar el tiempo de conservación de los productos |
| | Escasos conocimientos sobre etiquetado nutricional | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fomentar la capacitación en materia de etiquetado nutricional en el sector privado, la administración pública o los proyectos |
| Comercialización y ventas | Falta de relaciones contractuales | <ul style="list-style-type: none"> ■ Brindar apoyo a los proyectos a la hora de determinar y establecer relaciones contractuales con los compradores, por ejemplo por medio de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores ■ Respalda el establecimiento de plataformas de comercio o mercado electrónico en las que los pequeños productores y otras organizaciones puedan vender sus productos en línea ■ Ofrecer a los pequeños agricultores cursos sobre la agricultura como negocio para permitirles comprender mejor los mercados y negociar precios favorables |
| | Falta de sensibilización de los consumidores sobre las necesidades nutricionales y alimentarias | <ul style="list-style-type: none"> ■ Impartir capacitación a las mujeres en métodos de preparación de alimentos y recetas para conservar el valor nutricional y promover la inocuidad de los alimentos ■ Poner en marcha campañas de promoción o destinadas a promover cambios de comportamiento en materia de nutrición e inocuidad alimentaria ■ Establecer programas de compras públicas y programas de asistencia alimentaria y alimentación escolar |
| Intercambio de información y seguimiento de datos | Falta de transparencia sobre precios, requisitos de volumen y normas de calidad entre compradores y vendedores | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aprovechar las soluciones de TIC para crear información y aumentar la transparencia en materia de precios entre productores y compradores ■ Elaborar fórmulas de fijación de precios que permitan ajustarlos periódicamente sobre la base de información que pueda verificarse de forma independiente ■ Utilizar plataformas de múltiples partes interesadas como foro para negociar conjuntamente precios, requisitos de volumen y normas de calidad ■ Establecer sistemas informáticos de gestión de la información para hacer un seguimiento de la participación y el progreso de los beneficiarios en los proyectos de cadenas de valor |

Todas las estrategias e intervenciones de apoyo deberían contar con un **plan de salida y de ampliación de escala**. Se recomienda que, desde el principio, se determine cómo mantendrán las intervenciones los beneficiarios una vez que finalice la ayuda del proyecto. También debe tenerse en cuenta la posibilidad de reproducir las intervenciones en otras zonas que no estén incluidas en el proyecto o de aumentar el número de beneficiarios.

Con el fin de garantizar la **sostenibilidad**, es importante que se elaboren planes de traspaso de responsabilidades y que las instituciones pertinentes, los actores de las cadenas de valor o los organismos gubernamentales se hagan cargo de ellos. Las políticas de apoyo elaboradas en el marco del proyecto también deben estar en manos de las instituciones respectivas y ser gestionadas por ellas.



Mejores prácticas en intervenciones específicas

- **Cadenas de valor que tienen en cuenta la nutrición.** En el **Proyecto de Desarrollo de los Medios de Vida de los Pequeños Agricultores en Indonesia Oriental** se determinó que las campañas de comunicación destinadas a promover cambios nutricionales y de comportamiento eran una forma de fomentar y crear demanda de alimentos nutritivos³³.

Proyecto de Desarrollo de los Medios de Vida de los Pequeños Agricultores en Indonesia Oriental (2011-2019)

La campaña abarcó varias dimensiones del consumo, como métodos de preparación de alimentos y recetas destinadas a conservar el valor nutricional y promover la inocuidad alimentaria (por ejemplo, mediante la eliminación de cianógenos y la reducción al mínimo de la pérdida de nutrientes en la yuca). La atención se centró en las mujeres, especialmente las embarazadas y las madres, por su papel en la compra y preparación de los alimentos en el hogar. Sin embargo, también se tuvo en cuenta a los hombres y a los escolares como consumidores y actores que desempeñan un papel activo a la hora de apoyar o socavar los esfuerzos por mejorar la nutrición.

- **Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores.** Estas asociaciones pueden servir para promover el desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre mediante iniciativas de coinversión competitivas entre el sector privado, el proyecto, el Gobierno y los grupos objetivo basadas en planes de negocios aprobados³⁴. Como se explica a continuación, este tipo de asociaciones se utilizaron en gran medida en el **Proyecto de Adaptación al Cambio Climático en las Provincias de Ben Tre y Tra Vinh del Delta del Río Mekong**³⁵.

Proyecto de Adaptación al Cambio Climático en las Provincias de Ben Tre y Tra Vinh del Delta del Río Mekong (2014-2020)

A fin de acceder a las coinversiones de las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores, las empresas, respaldadas por organismos gubernamentales, elaboraron planes de negocios. Gracias a estas coinversiones, **los agricultores y las empresas firmaron 2 305 contratos**, lo que se tradujo en la creación de **1 733 puestos de trabajo a tiempo completo** (el 300 % del objetivo). En total, 11 054 hogares se han beneficiado de estas asociaciones, de los cuales **2 405 son hogares pobres**. Los organismos gubernamentales pertinentes se han comprometido a reproducir el modelo de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores mediante la utilización de los presupuestos provinciales y el apoyo a la elaboración de planes de negocios, así como la prestación de servicios de desarrollo empresarial y la capacitación de las empresas que soliciten acogerse a los planes de coinversión.

33. FIDA (2018c): *Developing nutrition-sensitive value chains in Indonesia. Findings from IFAD research for development*, Roma, FIDA.

34. FIDA (2016e): *Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola*, Roma, FIDA.

35. FIDA (2019e): *Project for Adaptation to Climate Change in the Mekong Delta in Ben Tre and Tra Vinh Provinces – Supervision Report*, Roma, FIDA.

CUADRO 11. Consejos para el diseño y la puesta en marcha de cadenas de valor en favor de la población pobre



Necesidades de recursos

- No siempre se dispone de expertos nacionales en todos los países, por lo que puede ser necesario recurrir a expertos internacionales para el **análisis y la puesta en marcha de la cadena de valor**.
- Los equipos de diseño de los proyectos deben **trabajar con las organizaciones asociadas y los Gobiernos** para evaluar las necesidades y la disponibilidad de recursos. El establecimiento de prioridades entre lo que es “deseable” y lo que es “necesario” debe realizarse de forma conjunta.



Conocimientos especializados del sector privado

- Para garantizar la correcta ejecución de los proyectos de cadenas de valor en favor de los pobres, se recomienda que las unidades de gestión de proyectos contraten a personas con **experiencia en el sector privado o las cadenas de valor**, o que el personal de dichas unidades reciba capacitación en la ejecución de proyectos de este tipo.



Capacidad institucional

- Es posible que las instituciones no dispongan de suficiente capacidad para promover políticas y reglamentos inclusivos. Estos obstáculos pueden superarse con la **contratación de asesores especializados en materia de políticas** o con el establecimiento de **plataformas de múltiples partes interesadas**, que pueden utilizarse para acelerar las reformas y los cambios necesarios para lograr políticas inclusivas.



Enfoques de ejecución

- Cuando la capacidad y la experiencia en el establecimiento de cadenas de valor son todavía limitadas, puede resultar más adecuado adoptar un **enfoque programático o de ejecución en varias fases**. Esto puede implicar centrarse primero en mejorar la producción o la productividad y organizar a los productores para luego llevar a cabo otras intervenciones a lo largo de la cadena de valor, o comenzar con unos pocos productos e ir incorporando gradualmente otros nuevos.
- A menudo, los plazos de los proyectos **no son lo suficientemente largos como para poner plenamente en marcha nuevas cadenas de valor**. Dada la escasez del tiempo disponible, la ejecución de nuevos proyectos de cadenas de valor en favor de la población pobre debe evaluarse cuidadosamente.

En el **cuadro 11** se resumen otros consejos que los profesionales deben tener en cuenta a la hora de diseñar y ejecutar estos proyectos.

Seguimiento y evaluación

Es importante que los profesionales establezcan un **sólido sistema de seguimiento y evaluación (SyE)** que les permita valorar los **resultados de la focalización** y la pertinencia y eficacia de los proyectos de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre. La evaluación de la pertinencia y la eficacia de las intervenciones determinará si es necesario realizar ajustes en las intervenciones durante la ejecución del proyecto.

Los sistemas de SyE de los proyectos deben basarse en datos de referencia y centrarse en indicadores pertinentes a nivel de productos y efectos directos **desglosados por grupo objetivo (es decir, jóvenes, mujeres, Pueblos Indígenas y personas con discapacidad)** que puedan proporcionar información sobre los efectos que el proyecto tiene en estos grupos. A continuación figuran algunos ejemplos de indicadores que pueden utilizarse para medir estos efectos por grupo objetivo:

- aumento del volumen de producción o productividad para satisfacer las necesidades del mercado;
- incremento del porcentaje de productos elaborados (volumen de valor añadido);
- reducción de las pérdidas antes y después de la cosecha (por ejemplo, pérdida de producto, pérdida de alimentos, pérdida de nutrientes);
- aumento del porcentaje del precio final y valor añadido que obtienen los productores;
- incremento de las ventas de los productores que participan en las cadenas de valor;
- aumento del valor de la producción (en relación con los precios de referencia del mercado) vendida por los productores que participan en las cadenas de valor, y
- número de puestos de trabajo creados y mantenidos al cabo de tres años, desglosados por grupo objetivo, etc.

En la nota *Cómo hacer el seguimiento de proyectos de cadenas de valor*³⁶ puede consultarse una lista completa de los indicadores de productos y efectos directos. Por último, es importante que los resultados, los casos de éxito y las enseñanzas extraídas se documenten y se pongan a disposición de las partes pertinentes, ya que así se darán a conocer y aumentarán las posibilidades de reproducción y sostenibilidad.

36. FIDA (2016f): *Cómo hacer el seguimiento de proyectos de cadenas de valor*, Roma, FIDA.

Conclusiones

Aunque los proyectos de fomento de cadenas de valor pueden generar oportunidades económicas viables para los grupos objetivo del FIDA, si no se diseñan con cuidado pueden hacer que los actores poderosos de la cadena de valor se apropien del valor, que se preste una atención limitada a las repercusiones más amplias y que se ejerza una presión indebida sobre los recursos naturales. Dada la importancia primordial de los proyectos de fomento de cadenas de valor en toda la cartera del FIDA, es fundamental que las intervenciones generen un impacto positivo y sostenible para la población rural pobre.

Las directrices operacionales descritas en este documento ofrecen a los profesionales una guía paso a paso para elaborar proyectos de desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre. En ellas se definen las cadenas de valor y las cadenas de valor en favor de la población pobre, se exponen los principios de actuación y se presentan las principales enseñanzas extraídas del desarrollo de este tipo de cadenas de valor. Se presenta asimismo un marco de tres pasos que consiste en la focalización en favor de la población pobre, la priorización de las cadenas de valor en favor de esta población y el análisis y la planificación de dichas cadenas. Además, se ofrecen ejemplos y se describen las mejores prácticas sobre el terreno para explicar cómo se han aplicado los enfoques recomendados en diferentes contextos. Este documento hace referencia al conjunto de herramientas del FIDA sobre cadenas de valor y a sus enfoques y directrices en favor de la población pobre, así como a las directrices sobre cadenas de valor elaboradas por otros organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales y organizaciones de desarrollo.

ANEXO 1:

Directrices y productos del conocimiento del FIDA

- ▶ FIDA (2010): *Instrumentos de decisión del FIDA en la financiación rural*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40197301/IFAD+Decision+Tools+for+Rural+Finance_s.pdf/90ef73ab-843f-489d-b512-00c67d9114e0?t=1519301862000.
- ▶ FIDA (2012): *Agricultural Value Chain Finance Strategy and Design – Technical Note*, Roma, FIDA. Disponible en: <https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/39181165>.
- ▶ FIDA (2013): *Smallholders, food security, and the environment*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/smallholders_report.pdf/133e8903-0204-4e7d-a780-bca847933f2e.
- ▶ FIDA (2015): *Rural Competitiveness Development Project – Informe sobre el diseño del proyecto*, Roma, FIDA.
- ▶ FIDA (2016a): *Notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40311826/VC_HTDN_SP_web.pdf/95663208-e2c4-4c38-9cd8-4e4708ae0f13?t=1528199283000.
- ▶ FIDA (2016b): *Lecciones Aprendidas: Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40311826/VC_LL_Spanish_s_web.pdf/c1f2ab53-1100-4b82-a2e9-27239e0e6ae4?t=1528208732000.
- ▶ FIDA (2016c): *Notas sobre cómo evaluar los riesgos del cambio climático en proyectos de cadenas de valor*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40195554/VC_CC_HTDN_s.pdf/1dcd3502-5f3e-4e63-9cdf-66c4c37346db?t=1519228805000.
- ▶ FIDA (2016d): *Engaging with farmers' organizations for more effective smallholders development*, Roma, FIDA. Disponible en: <https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/39258128>.
- ▶ FIDA (2016e): *Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40314128/4P_HTDN_s_web.pdf/8814f5b3-2acb-4c95-b2b0-896abbb5c922?t=1528199857000.
- ▶ FIDA (2016f): *Cómo hacer el seguimiento de proyectos de cadenas de valor*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40314376/ME4Pvalue_s_web.pdf/4a007824-d652-4c2d-9c7a-dd47dfd668e2.
- ▶ FIDA (2016g): *Notas sobre ampliación de escala: Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40264252/vc_sun_s.pdf/38381a9b-dca3-4cc7-95f2-13bd94da312a.
- ▶ FIDA (2017a): *Conjunto de herramientas: Focalización en la pobreza, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer*, Roma, FIDA. Disponible en: <https://www.ifad.org/es/web/knowledge/-/conjunto-de-herramientas-focalizaci%C3%B3n-en-la-pobreza-la-igualdad-de-g%C3%A9nero-y-el-empoderamiento-de-la-mujer>.
- ▶ FIDA (2017b): *Graduation Models of Rural Financial Inclusion*, Roma, FIDA.

- ▶ FIDA (2017c): *Guía práctica: Focalización en la pobreza, la igualdad de género y el empoderamiento durante el diseño de los proyectos*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/41239335/Gender_targeting_HTDN_Design_SP_web.pdf/a0c7fd6a-9c2e-4c4e-175d-a8d2f6d6b1e8?t=1564757120000.
- ▶ FIDA (2017d): *Notas para el análisis y el desarrollo de proyectos de cadenas de valor ganaderas*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40262483/Livestock+value+chain+analysis+and+project+development_sp.pdf/99f95d1b-35df-4925-9cd0-7373e46c10a4?t=1523464735000.
- ▶ FIDA (2017e): *Stocktaking of IFAD's Value Chain Portfolio*, PTA-RME Desk (mimeografía).
- ▶ FIDA (2018a): *Household Methodologies. Tools and Guidelines, Lessons Learned*, Roma, FIDA.
- ▶ FIDA (2018b): *Stepwise Description of Value Chain Studies for Strategic Investment Planning Output*, República Democrática Popular Lao, FIDA.
- ▶ FIDA (2018c): *Developing nutrition-sensitive value chains in Indonesia. Findings from IFAD research for development*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/40197148/Indonesia_brochure.pdf/9ab34286-983d-4b3c-ba85-d6950a50ab68.
- ▶ FIDA (2018d): *Impact Assessment Report – High Value Agriculture Project in Hill and Mountain Areas (HVAP)*, Roma, FIDA.
- ▶ FIDA (2019a): *IFAD's engagement in pro-poor value chain development. Corporate-Level Evaluation*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714182/41260694/cle_valuechain.%20pdf/7f0ae37d-5c57-10a2-b14d-0593f08a03d0.
- ▶ FIDA (2019b): “Directrices operacionales sobre focalización revisadas”, Roma, FIDA. Disponible en: <https://webapps.ifad.org/members/eb/127/docs/spanish/EB-2019-127-R-6-Rev-1.pdf>.
- ▶ FIDA (2019c): *Nepal: Value Chains for Inclusive Transformation of Agriculture – Programme Implementation Manual*, Roma, FIDA.
- ▶ FIDA (2019d): *Cadenas de valor que tienen en cuenta la nutrición: Guía para el diseño de proyectos – Volumen I*, Roma, FIDA. Disponible en: <https://www.ifad.org/es/web/knowledge/-/nutrition-sensitive-value-chains-a-guide-for-project-design-volume-i-1>.
- ▶ FIDA (2019e): *Project for Adaptation to Climate Change in the Mekong Delta in Ben Tre and Tra Vinh Provinces – Supervision Report*, Roma, FIDA.
- ▶ FIDA (2019f): “Actividades económicas de las personas con discapacidad en las zonas rurales: nuevos datos empíricos y oportunidades de acción para el FIDA”, Roma, FIDA. Disponible en: <https://webapps.ifad.org/members/eb/128/docs/spanish/EB-2019-128-R-7.pdf>.
- ▶ FIDA (2019g): *Cadenas de valor que tienen en cuenta la nutrición: Guía para el diseño de proyectos – Volumen II*, Roma, FIDA. Disponible en: <https://www.ifad.org/es/web/knowledge/-/nutrition-sensitive-value-chains-a-guide-for-project-design-volume-ii-1>.
- ▶ FIDA (2019h): “Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024)”, Roma, FIDA.
- ▶ FIDA (2019i): *Stocktake of the Use of Household Methodologies in IFAD's Portfolio*, Roma, FIDA. Disponible en: https://www.ifad.org/documents/38714170/41377902/hhm_stocktake.pdf/d64f0301-19d5-b210-3ace-765ba0b5f527.

ANEXO 2:

Directrices sobre cadenas de valor de otros organismos de desarrollo

Directrices sobre cadenas de valor de otros organismos de desarrollo

| Directrices | Organización patrocinadora | Esferas de atención prioritaria |
|---|---|---|
| <i>The African Development Bank's Support for Agricultural Value Chain Development: Lessons for the Feed Africa Strategy</i> (2018) | Grupo del Banco Africano de Desarrollo (BAfD) | <ul style="list-style-type: none">■ Evaluación independiente del apoyo prestado por el BAfD al desarrollo de cadenas de valor agrícolas con el fin de extraer enseñanzas y formular recomendaciones en apoyo de la aplicación de la estrategia Alimentar a África. |
| <i>Strategy for Promoting Safe and Environment-friendly Agro-based Value Chains in The Greater Mekong Subregion and Siem Reap Action Plan, 2018-2022</i> (2018) | Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) | <ul style="list-style-type: none">■ Estrategia subregional que proporciona orientación sobre cómo conectar las cadenas de suministro de productos agrícolas seguros e inocuos para el medio ambiente en la subregión del Gran Mekong. |
| <i>Support for Agricultural Value Chain Development</i> (2012) | BAsD | <ul style="list-style-type: none">■ Estudio de evaluación en el que se examina la pertinencia y la eficacia de la asistencia prestada por el BAsD a proyectos de apoyo a cadenas de valor agrícolas; se analizan los diseños de proyectos correspondientes a 54 préstamos concedidos al sector de la agricultura y los recursos naturales por un total de USD 2 600 millones y a 50 operaciones de asistencia técnica con componentes de agricultura comercial durante el período 2001-2009.■ Se extraen enseñanzas para la actuación futura del BAsD en esta esfera y, en particular, sobre cómo puede participar la población rural pobre en la cadena de valor. |
| <i>Evaluation of DANIDA Support to Value Chain Development</i> (2016) | Agencia Danesa de Desarrollo Internacional (DANIDA) | <ul style="list-style-type: none">■ Esta evaluación tiene como objetivo mejorar el diseño y la ejecución del programa bilateral de cooperación de la DANIDA en el marco de la promoción del empleo y el crecimiento verde inclusivo, con el fin de prestar apoyo al desarrollo de cadenas de valor en el futuro. |

Directrices sobre cadenas de valor de otros organismos de desarrollo

| Directrices | Organización patrocinadora | Esferas de atención prioritaria |
|--|---|---|
| <i>A Rough Guide to Value Chain Development: How to create employment and improve working conditions in targeted sectors</i> (2015) | Organización Internacional del Trabajo (OIT) y DANIDA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se ofrece una visión general simplificada del enfoque de desarrollo de cadenas de valor aplicado por la OIT. |
| <i>Making Value Chains Work Better for the Poor (M4P): A toolbook for practitioners of value chain analysis</i> (2008) | Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) del Gobierno del Reino Unido | <ul style="list-style-type: none"> ■ Un conjunto de herramientas fáciles de utilizar para el análisis de la cadena de valor, centrado en la reducción de la pobreza. ■ Fortalece los vínculos entre el análisis de la cadena de valor y las intervenciones de desarrollo destinadas a mejorar las oportunidades de los pobres. |
| ValueLinks 2.0 (part 1): Value chain analysis, strategy and implementation (2018) ValueLinks 2.0 (part 2): Value chain solutions (2018) | Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Manual general para el desarrollo sostenible de cadenas de valor. ■ Se examinan las opciones estratégicas y se describe cómo los actores de la cadena de valor pueden llegar a una visión compartida de desarrollo de la cadena. |
| <i>Guidelines for Value Chain Selection: Integrating economic, environmental, social and institutional criteria</i> (2015) | GIZ y OIT | <ul style="list-style-type: none"> ■ Directrices para la adopción de un enfoque integral y estructurado en la selección de la cadena de valor, en el que se combinen las dimensiones económica, ambiental, social e institucional. |
| <i>Best Practice Guideline for Agriculture and Value Chains</i> (2013) | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Orientaciones formativas para mejorar la sostenibilidad ecológica, social, cultural y económica de explotaciones y empresas. ■ Referencia para programas, operaciones y herramientas de evaluación de la sostenibilidad. ■ Promoción de indicadores y parámetros para ayudar en la evaluación de una operación. |
| <i>Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores</i> (2014) | FAO | <ul style="list-style-type: none"> ■ Orientación práctica sobre el desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles facilitando la difusión de soluciones innovadoras surgidas sobre el terreno a un público formado por responsables de la formulación de políticas, encargados de la formulación de proyectos y profesionales sobre el terreno. |
| <i>Desarrollo de cadenas de valor sensibles al género – Marco de referencia</i> (2017) | FAO | <ul style="list-style-type: none"> ■ Directrices destinadas a garantizar una integración más sistemática de las diferentes dimensiones de la igualdad de género en los programas y las intervenciones de desarrollo de la cadena de valor. |
| <i>Desarrollo de cadenas de valor sensibles al género Directrices para profesionales</i> (2020) | FAO | |

Directrices sobre cadenas de valor de otros organismos de desarrollo

| Directrices | Organización patrocinadora | Esferas de atención prioritaria |
|---|--|---|
| <i>Working with Smallholders: A Handbook for firms building sustainable supply chains</i> , 2.ª ed. (2019) | Corporación Financiera Internacional (IFC) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Directrices destinadas a los directores de operaciones de las empresas de agronegocios responsables de integrar a los pequeños agricultores en las cadenas de valor como proveedores, clientes o consumidores. |
| <i>Gestión integral de riesgos para cadenas de valor</i> (2016) | Banco Interamericano de Desarrollo (BID) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se examina la función de las políticas públicas en la mejora del acceso a la financiación y la eficacia de la gestión del riesgo en las cadenas de valor de América Latina y el Caribe. ■ Se evalúa la función que podría desempeñar el BID en apoyo de los bancos de desarrollo y los organismos públicos especializados en el diseño de programas integrados de gestión de riesgos para las cadenas de valor de la región. |
| <i>Challenges for Global Value Chain Interventions in Latin America</i> (2013) | BID | <ul style="list-style-type: none"> ■ Visión general de las intervenciones pertinentes de organizaciones internacionales y organismos donantes. ■ Análisis de una muestra de proyectos de cadenas de valor del BID para extraer conclusiones generales sobre el enfoque basado en las cadenas de valor y su lógica. |
| <i>Program Design for Value Chain Initiatives – Information to action: A toolkit series for market development practitioners</i> (2007) | Mennonite Economic Development Associates | <ul style="list-style-type: none"> ■ Esta guía es una referencia para los profesionales dedicados al desarrollo de cadenas de valor que deseen diseñar programas al respecto sostenibles y eficaces. ■ Está dirigida a profesionales que estén familiarizados con este tema, ya sea mediante actividades de capacitación o la adquisición de experiencia práctica. |
| <i>Planning the Unplannable: Designing value chain interventions for impact @ scale</i> (2015) | Real Instituto Tropical (KIT) y Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Examen de cinco casos en los que se logró un impacto a gran escala. ■ Se ofrecen recomendaciones para aumentar las posibilidades de que las intervenciones en las cadenas de valor contribuyan a lograr un impacto a gran escala. |
| <i>Donor Interventions in Value Chain Development</i> (2007) | Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se destacan las cuestiones más importantes que los organismos de desarrollo deben tener en cuenta al participar en el desarrollo de cadenas de valor. ■ Se ofrecen principios rectores para los especialistas en desarrollo y los responsables de la formulación de políticas, y se indican otros materiales útiles. |

Directrices sobre cadenas de valor de otros organismos de desarrollo

| Directrices | Organización patrocinadora | Esferas de atención prioritaria |
|---|--|--|
| <i>Pro-poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects</i> (2011) | Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), FIDA e Instituto Danés de Estudios Internacionales (DIIS) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se basa en un examen de las prácticas más comunes en los proyectos de desarrollo de cadenas de valor en la región de Asia y el Pacífico, así como en la experiencia de seis estudios de casos en Sri Lanka, Viet Nam e Indonesia. ■ Se incluyen 25 preguntas, listas de verificación y herramientas utilizadas sobre el terreno para el desarrollo de cadenas de valor en favor de la población pobre. |
| <i>Integrating Very Poor Producers into Value Chains: Field guide</i> (2012) | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se proporcionan a los profesionales sobre el terreno herramientas y aplicaciones para el diseño y la puesta en marcha de cadenas de valor que permitan beneficiar a los hogares muy pobres. |
| <i>Market Links – Value chain approach</i> | USAID | <ul style="list-style-type: none"> ■ Guía detallada para elaborar, aplicar y supervisar un enfoque basado en la cadena de valor. |
| <i>Methodology and Value Chain Analysis. Background paper for building resilience: A green growth framework for mobilizing mining investment</i> (2019) | Banco Mundial | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se presentan tecnologías, procesos y estrategias de explotación minera que integran consideraciones de sostenibilidad ambiental y ofrecen posibilidades de creación de valor local y crecimiento ecológico. |
| <i>Inclusive Value Chains to Accelerate Poverty Reduction in Africa</i> (2020) | Banco Mundial | <ul style="list-style-type: none"> ■ Se describen y analizan los diferentes modelos de cadena de valor que han surgido en los últimos decenios y se examina la documentación disponible sobre sus principales consecuencias en materia de desarrollo. ■ Se clasifican las actuales iniciativas en materia de políticas encaminadas a impulsar el desarrollo de cadenas de valor inclusivas. ■ Se indican las enseñanzas extraídas y las consecuencias para los responsables de la formulación de políticas. |
| <i>Building Competitiveness in Africa's Agriculture: A guide to value chain concepts and applications</i> (2010) | Banco Mundial | <ul style="list-style-type: none"> ■ En esta guía se presentan, examinan e ilustran sistemáticamente una serie de conceptos, herramientas analíticas y metodologías que se centran en la cadena de valor y que pueden utilizarse para diseñar, elaborar, aplicar, evaluar y valorar iniciativas de desarrollo de agribusiness. |

ANEXO 3:

Estudios de casos del FIDA

| Estudios de casos del FIDA | | | | | |
|----------------------------|--|------------|------|-------------------------------------|---|
| Región | Nombre del proyecto | País | Año | Tipo de documento | Principales temas tratados |
| Asia y el Pacífico | Programa de Reducción de la Pobreza Orientado a los Productos Básicos en la Provincia de Ha Giang | Viet Nam | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Focalización geográfica - Selección de cadenas de valor - Pueblos Indígenas - Infraestructura |
| | Proyecto de Adaptación al Cambio Climático en las Provincias de Ben Tre y Tra Vinh del Delta del Río Mekong | Viet Nam | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Focalización geográfica - Adaptación y resiliencia al cambio climático - Infraestructura - Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores |
| | Proyecto de Promoción de la Comercialización y las Empresas Agropecuarias | Bangladesh | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Selección de cadenas de valor - Mapeo de cadenas de valor - Análisis de cadenas de valor |
| | <i>Developing nutrition-sensitive value chains in Indonesia</i> | Indonesia | 2018 | Documento de investigación del FIDA | <ul style="list-style-type: none"> - Nutrición - Género |
| | Programa de Fomento de la Agricultura Comercial y los Medios de Vida Resilientes | Bhután | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación y resiliencia al cambio climático - Infraestructura |
| | Programa de Convergencia de las Intervenciones Agrícolas en los Distritos en Dificultades de Maharashtra | India | 2019 | Informe final | <ul style="list-style-type: none"> - Género - Resiliencia al cambio climático |
| | Proyecto de Agricultura de Alto Valor en las Zonas de Colinas y Montañas | Nepal | 2019 | Informe final | <ul style="list-style-type: none"> - Selección de cadenas de valor - Seguridad alimentaria - Sostenibilidad, ampliación de escala y reproducción |
| | Proyecto de Convergencia acerca de la Potenciación de las Cadenas de Valor en favor del Crecimiento y el Empoderamiento en las Zonas Rurales | Filipinas | 2020 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Selección de cadenas de valor - Planes de acción de cadenas de valor |

Estudios de casos del FIDA

| Región | Nombre del proyecto | País | Año | Tipo de documento | Principales temas tratados |
|--|---|--------------|------|-------------------------------------|--|
| África Occidental y Central | Programa de Desarrollo de las Cadenas de Valor | Nigeria | 2019 | Informe de la misión de supervisión | - Género - Plataformas de múltiples partes interesadas - Nutrición |
| | Programa de Crecimiento Rural en el Norte | Ghana | 2014 | Informe de la misión de supervisión | - Género - Plataformas de múltiples partes interesadas |
| | Ampliación del Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas | Senegal | 2020 | Misión de apoyo a la ejecución | - Autofocalización - Selección de cadenas de valor - Género - Juventud |
| | Programa de Comercialización de la Producción de los Pequeños Agricultores | Sierra Leona | 2019 | Informe final | - Género - Juventud - Personas con discapacidad - Diálogo sobre políticas en favor de la población pobre - Seguridad alimentaria |
| | Proyecto Ruwanmu de Riego en Pequeña Escala | Níger | 2018 | Misión de terminación | - Género - Juventud - Seguridad alimentaria - Infraestructura |
| | Programa Nacional de Apoyo a los Agentes de las Cadenas de Productos Agrícolas – ampliación a Baja Guinea y Faranah | Guinea | 2019 | Informe de la misión de supervisión | - Género - Juventud - Diálogo sobre políticas en favor de la población pobre |
| | Programa de Promoción de la Iniciativa Empresarial de los Jóvenes en el Sector Agropastoril | Camerún | 2020 | Informe de la misión de supervisión | - Juventud - Diálogo sobre políticas en favor de la población pobre - Certificaciones |
| Cercano Oriente, África del Norte, Europa y Asia Central | Proyecto de Fomento de la Cadena de Valor Agrícola en las Zonas Montañosas de la Provincia de Al-Haouz | Marruecos | 2019 | Informe final | - Selección de cadenas de valor - Juventud - Género - Indicaciones geográficas |
| | Proyecto de Modernización de la Agricultura, Acceso a los Mercados y Resiliencia | Georgia | 2019 | Informe de la misión de supervisión | - Seguimiento y evaluación - Resiliencia al cambio climático - Focalización basada en el género |
| | Programa de Reducción de la Vulnerabilidad en las Zonas Pesqueras Ribereñas | Djibouti | 2019 | Misión de apoyo a la ejecución | - Selección de cadenas de valor - Focalización basada en el género - Adaptación y resiliencia al cambio climático |
| | Proyecto para la Transformación y la Agrupación del Medio Rural | Montenegro | 2019 | Informe de la misión de supervisión | - Selección de cadenas de valor |
| | Proyecto Integrado de Desarrollo de la Agricultura y la Comercialización | Sudán | 2019 | Informe de la misión de supervisión | - Adaptación y resiliencia al cambio climático - Género - Juventud |

Estudios de casos del FIDA

| Región | Nombre del proyecto | País | Año | Tipo de documento | Principales temas tratados |
|------------------------------|---|-------------|------|--------------------------------------|--|
| África Oriental y Meridional | Programa de Mejora de los Medios de Vida y la Economía Rural | Malawi | 2018 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Selección de cadenas de valor - Mapeo de cadenas de valor - Planes de acción de cadenas de valor - Plan de salida |
| | Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones | Rwanda | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Selección de cadenas de valor - Plataformas de múltiples partes interesadas |
| | Proyecto de Apoyo a los Agronegocios y las Actividades Poscosecha | Rwanda | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Focalización - Selección de cadenas de valor - Resiliencia al cambio climático |
| | Proyecto de Inclusión Financiera y Desarrollo de Agrupaciones | Eswatini | 2018 | Informe sobre el diseño del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> - Género |
| | Proyecto de Fomento de Cadenas de Valor en favor de la Población Pobre en los Corredores de Maputo y Limpopo | Mozambique | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación y resiliencia al cambio climático - Selección de cadenas de valor - Género |
| América Latina y el Caribe | Proyecto de Mejoramiento de los Servicios Públicos para el Desarrollo Territorial Sostenible en el Área de Influencia de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro | Perú | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Género - Juventud - Pueblos Indígenas - Adaptación y resiliencia al cambio climático |
| | Proyecto de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático | Nicaragua | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Género - Juventud - Selección de cadenas de valor - Adaptación y resiliencia al cambio climático |
| | Proyecto de Inclusión de la Agricultura Familiar en las Cadenas de Valor | Paraguay | 2017 | Examen de mitad de período | <ul style="list-style-type: none"> - Género - Juventud - Pueblos Indígenas - Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores |
| | Programa de Competitividad Territorial Rural | El Salvador | 2019 | Informe final | <ul style="list-style-type: none"> - Juventud - Seguridad alimentaria - Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores |
| | Programa de Desarrollo de la Cadena Caprina | Argentina | 2019 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Género - Juventud - Selección de cadenas de valor |
| | Proyecto Dinamizador de Alianzas Inclusivas en Cadenas de Valor (DINAMINGA) | Ecuador | 2020 | Informe de la misión de supervisión | <ul style="list-style-type: none"> - Género - Juventud - Pueblos Indígenas |

ANEXO 4:

Principios del FIDA en materia de focalización

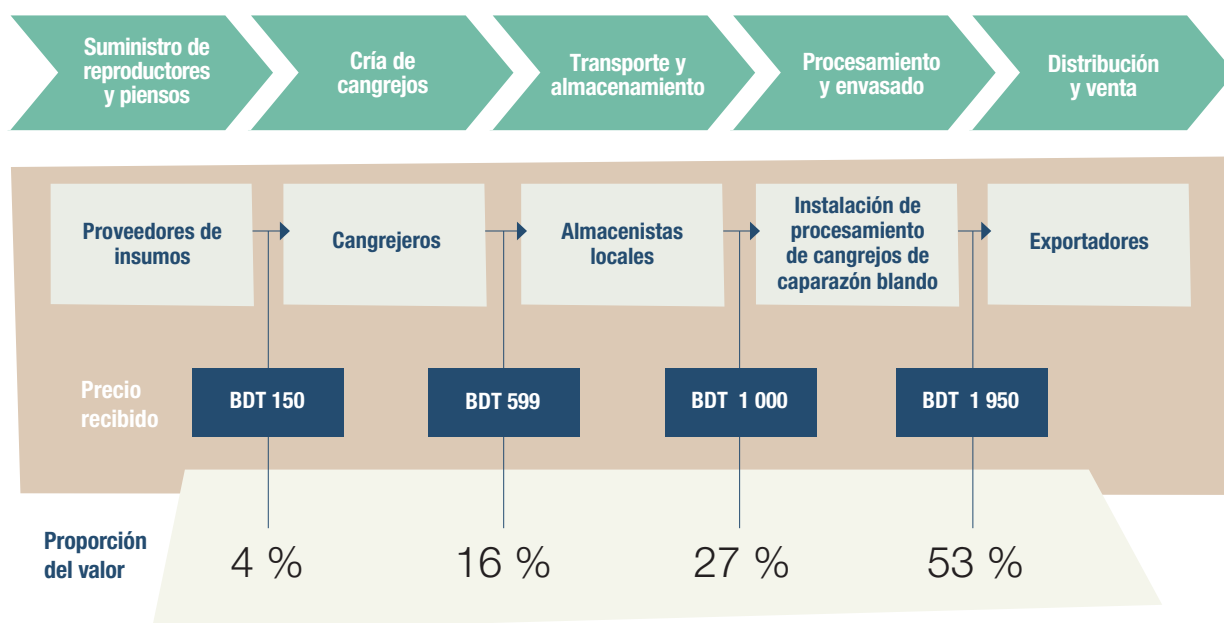
Los principios de focalización que se indican a continuación figuran en las Directrices operacionales revisadas del FIDA sobre focalización (FIDA, 2019a), aprobadas por la Junta Ejecutiva en 2019. El FIDA recomienda que, para lograr una focalización eficaz en los proyectos, se apliquen los siguientes principios:

- **focalizar** la labor en las poblaciones más pobres, pobres y vulnerables de las zonas rurales y en aquellas con más probabilidades de quedar atrás;
- **incorporar sistemáticamente** las cuestiones relacionadas con el género, los jóvenes, la nutrición, el medio ambiente y el clima al poner en práctica el proceso de focalización;
- **reconocer** la naturaleza dinámica de la pobreza y la importancia de abordar las múltiples formas que asume la vulnerabilidad;
- **armonizar** la focalización con las prioridades, políticas y estrategias de reducción de la pobreza de los Gobiernos;
- **velar** por que los resultados de trabajar con partes interesadas en una situación económica relativamente más holgada traigan beneficios directos para los más pobres;
- **poner a prueba** métodos de focalización innovadores mediante el fortalecimiento de las asociaciones existentes y el establecimiento de otras nuevas;
- **adoptar** enfoques consultivos y participativos de la focalización, y
- **empoderar** a quienes tienen menos voz y recursos y reforzar sus capacidades.

ANEXO 5:

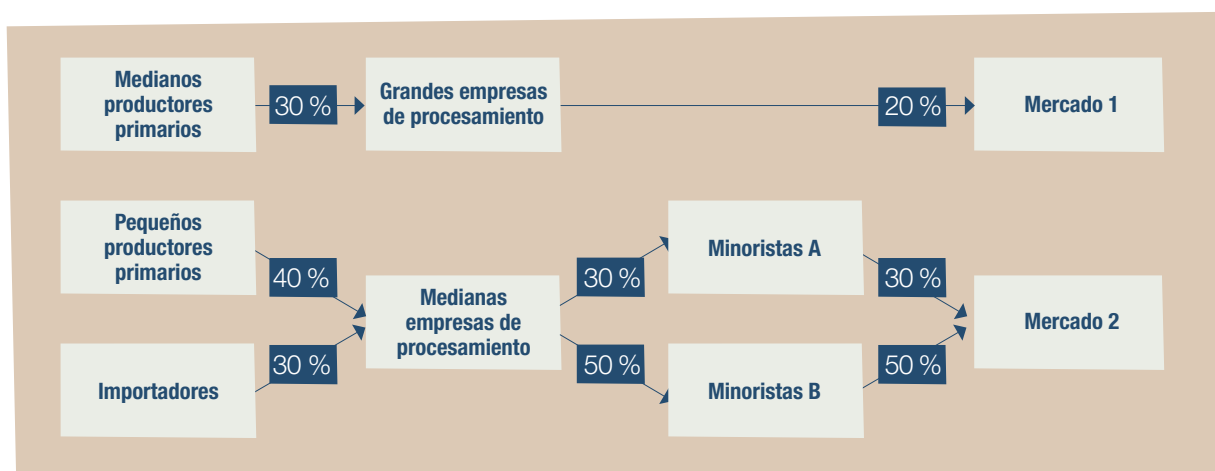
Mapeo de la cadena de valor – distribución del valor

En el siguiente ejemplo se ilustra la distribución del valor en la cadena de valor del cangrejo de caparazón blando en Bangladesh. Los importes se basan en 1 kilogramo de cangrejo y los valores indicativos en taka de Bangladesh (BDT) se han extraído de un análisis de los costos realizado en el marco del **Proyecto de Promoción de la Comercialización y las Empresas Agropecuarias**. Este ejemplo demuestra cómo pueden mapearse las cadenas de valor para deducir dónde se captura la mayor parte del valor y quién lo hace. Además, sirve como punto de referencia adicional para comprender y cuantificar las dinámicas de poder que caracterizan la cadena de valor y para diseñar y priorizar los puntos de partida de las intervenciones necesarias a fin de abordar las desigualdades en la distribución del valor dentro de la cadena.



ANEXO 6: Mapeo de la cadena de valor – volumen de productos

El siguiente gráfico ofrece un ejemplo de cómo puede distribuirse el volumen de los productos a lo largo de la cadena de valor. Permite comprender mejor la distribución del valor en toda la cadena. Este ejemplo es una adaptación de las directrices sobre cadenas de valor elaboradas por el DFID en 2008.

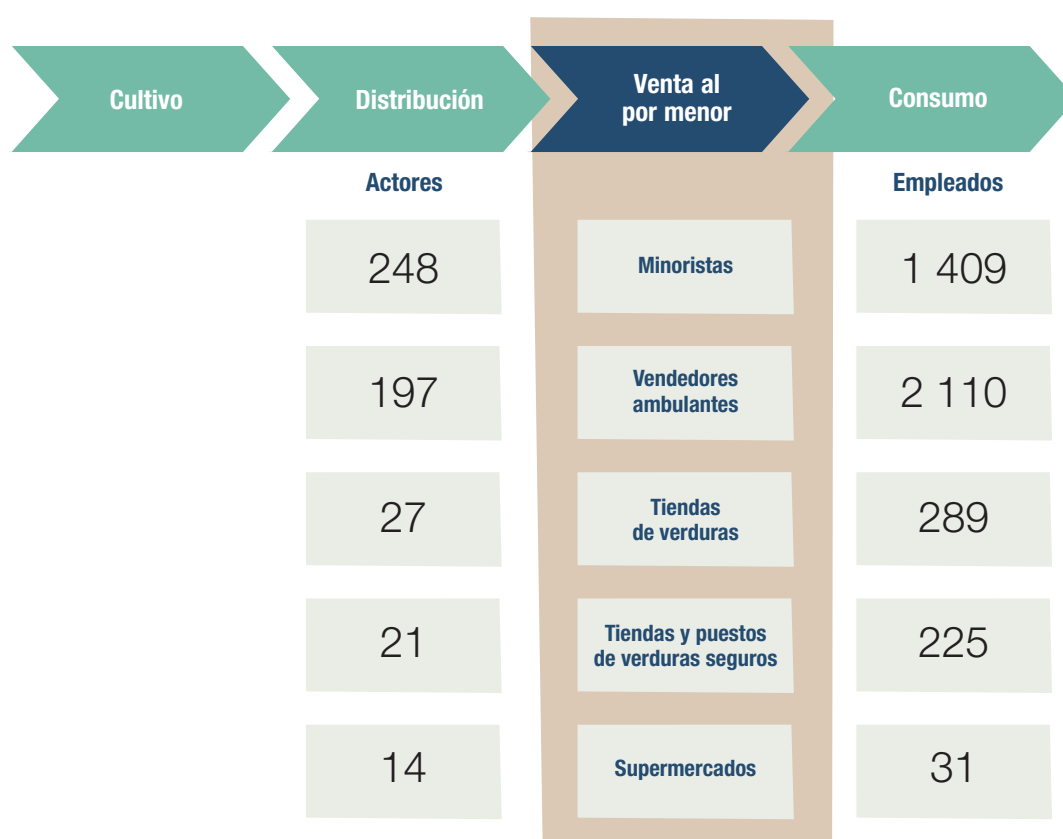


Adaptación de DFID (2008): *Making Value Chains Work Better for the Poor – A Tool book for Practitioners of Value Chain Analysis*, M4P.

ANEXO 7:

Mapeo de la cadena de valor – empleo

En el gráfico siguiente se representa, a modo de ejemplo, el número de actores y personas empleadas en la cadena de valor del comercio minorista de hortalizas en Hanoi. Al cuantificar el número de actores y de personas empleadas se comprenderá el nivel de saturación del mercado y las oportunidades que ofrece cada eslabón de la cadena de valor. Este ejemplo es una adaptación de las directrices sobre cadenas de valor elaboradas por el DFID en 2008.



Adaptación de DFID (2008): *Making Value Chains Work Better for the Poor – A Tool book for Practitioners of Value Chain Analysis*, M4P.

ANEXO 8: Teoría del cambio: Proyecto de Agricultura de Alto Valor en las Zonas de Colinas y Montañas (Nepal)

La teoría del cambio que figura a continuación se elaboró durante una evaluación del impacto ex post de este proyecto del FIDA. Se trata de un ejemplo de teoría del cambio que se elaboró a posteriori para un proyecto relacionado con cadenas de valor.





Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma (Italia)
Tel: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463
Correo electrónico: ifad@ifad.org
www.ifad.org

 facebook.com/ifad

 instagram.com/ifadnews

 linkedin.com/company/ifad

 twitter.com/ifad

 youtube.com/user/ifadTV

ISBN 978-92-9266-359-9



9 789292 663599