

Signatura: EC 2018/100/W.P.6/Rev.1
Tema: 8
Fecha: 23 de marzo de 2018
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre

Proyecto de documento conceptual

Nota para los miembros del Comité de Evaluación

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Oscar A. García
Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
Tel.: (+39) 06 5459 2274
Correo electrónico: o.garcia@ifad.org

Fabrizio Felloni
Director Adjunto
Tel.: (+39) 06 5459 2361
Correo electrónico: f.felloni@ifad.org

Envío de documentación:

Alessandra Zusi Bergés
Oficial Superior de los Órganos Rectores
Unidad de los Órganos Rectores
Tel.: (+39) 06 5459 2092
Correo electrónico: gb@ifad.org

Comité de Evaluación — 100.º período de sesiones
Roma, 23 de marzo de 2018

Para examen

Índice

Acrónimos y siglas	ii
I. Antecedentes	1
II. Actuación del FIDA en las cadenas de valor en favor de la población pobre	2
A. El marco estratégico	2
B. Cartera e instrumentos	4
C. Una teoría del cambio para el enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre	5
III. Marco de evaluación	7
A. Objetivo	7
B. Preguntas fundamentales de la evaluación	8
C. Recopilación y análisis de los datos	10
D. Limitaciones	13
IV. Proceso de evaluación	13
Anexos	
I. Matriz de evaluación	16
II. Orientaciones del FIDA en relación con las cadenas de valor	23
III. Próximas evaluaciones de la IOE en 2018 pertinentes para la evaluación a nivel institucional	24
IV. Notas de otras evaluaciones pertinentes	26
Apéndice	
Preliminary bibliography	1

Acrónimos y siglas

asociaciones 4P	asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAsD	Banco Asiático de Desarrollo
COSOP	programas sobre oportunidades estratégicas nacionales
DANIDA	Organismo Danés de Desarrollo Internacional
ESAC	Procedimientos del FIDA para la Evaluación social, Ambiental y Climática
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
ONG	organización no gubernamental
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas

Evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre

I. Antecedentes

1. De acuerdo con la decisión tomada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2017, la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) llevará a cabo en 2018 la primera evaluación a nivel institucional sobre la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre.
2. Según indican los análisis internacionales sobre la agricultura en pequeña escala, incluidos los del FIDA, los pequeños productores¹ son responsables de un elevado porcentaje de la producción agrícola en todo el mundo, no obstante, reciben una parte desproporcionadamente baja de su valor de mercado². Facilitar a los productores en pequeña escala el acceso a los mercados ha sido una prioridad estratégica para el FIDA desde 2001³, cuya finalidad es ayudar a aumentar los ingresos y mejorar los medios de vida de las personas pobres de las zonas rurales, si se tienen en cuenta medidas adecuadas para mitigar las consecuencias potencialmente negativas. En muchos contextos, sin embargo, mejorar el acceso a los mercados podría ser una condición necesaria, pero no suficiente, para reducir la pobreza rural de manera sostenible.
3. Los enfoques basados en las cadenas de valor, adoptados inicialmente por el sector privado para consolidar las ventajas competitivas y comparativas, han cobrado impulso entre gobiernos y donantes asociados como instrumentos eficaces para proteger los vínculos amenazados, facilitar la mejora de otros para obtener mayores retribuciones y promover programas de inversión extranjera directa⁴. Las cadenas de valor agrícolas también han atraído la atención de instituciones financieras regionales e internacionales, en especial para financiar actividades rurales no agrícolas y agronegocios vinculados a los mercados tradicionales.
4. A raíz de esta tendencia, el interés y el compromiso del FIDA por el fomento y la mejora de cadenas de valor en favor de la población pobre han aumentado significativamente desde mediados de la primera década del siglo XXI, no solo por el número de operaciones dedicadas⁵, sino también por la atención prestada a las cadenas de valor en los marcos estratégicos.
5. En el Marco Estratégico del FIDA (2011-2015), la cadena de valor agrícola se define brevemente como “la cadena de actividades por medio de las cuales se producen, distribuyen y consumen los bienes y servicios agrícolas”. En la reseña del FIDA publicada en 2014 que trata sobre el fomento de cadenas de valor de productos básicos, la cadena de valor se define como una alianza vertical de 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 en el mercado⁶. En el gráfico 1 se ofrece la descripción gráfica simplificada de una cadena de valor.

¹ En esta evaluación se utilizan indistintamente las expresiones “pequeño agricultor”, “pequeño productor”, “agricultor en pequeña escala”, “productor en pequeña escala” y “agricultor familiar”, aunque puede que en otros contextos tengan matices diferentes.

² Según estimaciones de 2013, los pequeños agricultores producían hasta el 80 % de los alimentos en Asia y África Subsahariana. Fuente: Arias, P., D. Hallam, E. Krivonos y J. Morrison, (2013): *Smallholder integration in changing food markets*, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Roma, Italia.

³ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2001): *Informe sobre la pobreza rural*, FIDA.

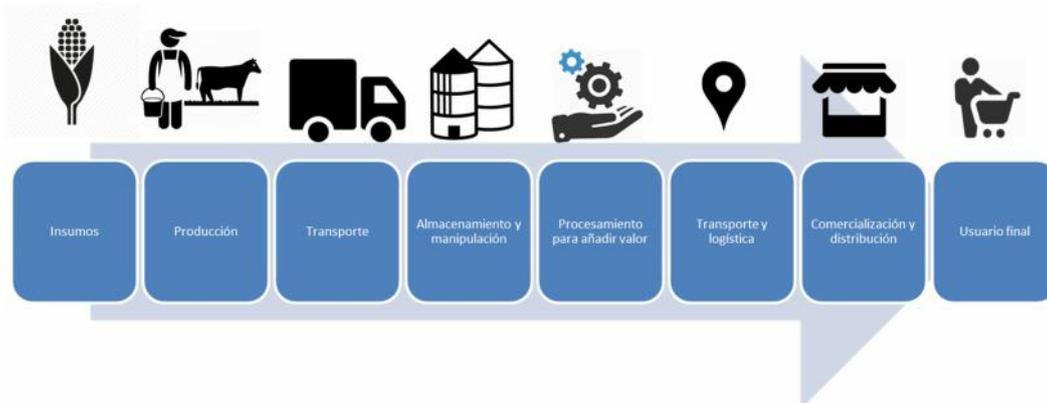
⁴ Banco Mundial (2010): *Building Competitiveness for African Agriculture*.

⁵ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2011): *Thematic study on pro-poor rural value chain development*, FIDA, inédito.

⁶ Estas definiciones son similares a las que se ofrecen en otras fuentes, por ejemplo, en Kaplinsky y Morris (2002) y en Banco Mundial (2010): *Building Competitiveness in Africa's Agriculture*.

6. A pesar de la creciente participación internacional en el fomento de las cadenas de valor, han sido pocas las evaluaciones efectuadas hasta la fecha sobre la labor realizada por organismos internacionales de desarrollo en apoyo de enfoques basados en cadenas de valor, con lo cual no existen muchos datos de evaluaciones pertinentes. Entre las pocas evaluaciones realizadas (véase el anexo III), cabe destacar la evaluación de la cartera bilateral de Alemania entre 2003 y 2013, en la que se constató que promover cadenas de valor agrícolas puede ayudar a reducir la pobreza y a fomentar la seguridad alimentaria entre los productores mediante la mejora de la productividad, la calidad y la comercialización. Sin embargo, la participación dependía de la disponibilidad de un nivel mínimo de recursos y existían barreras de entrada para las personas que apenas poseían tierras, conocimientos y capital, así como para las mujeres. La sostenibilidad de las cadenas dependía de la solidez de las relaciones contractuales y del grado de cohesión entre los agentes.

Gráfico 1

Descripción esquemática de una cadena de valor en el sector agroalimentario

Fuente: evaluación a nivel institucional (2017).

7. En otras evaluaciones, realizadas por el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) y el Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA), se concluyó que el trabajo llevado a cabo se había centrado sobre todo en el suministro y la producción en detrimento de la transformación y la adición de valor, y que no se habían abordado cuestiones más amplias relacionadas con las cadenas de valor agrícolas. Si bien las grandes compañías de agronegocios parecían haber obtenido beneficios, en el caso de otros agentes de la cadena de valor, como los productores pobres, hubo que prestar apoyo adicional. Las evaluaciones coincidían en que la eficacia de las cadenas de valor dependía de la existencia de un entorno institucional y normativo propicio, infraestructuras, información de mercado y servicios empresariales.

II. Actuación del FIDA en las cadenas de valor en favor de la población pobre

A. El marco estratégico

8. Una de las bases fundamentales del enfoque del FIDA en relación con el desarrollo rural ha sido mejorar el acceso de las personas pobres de las zonas rurales a los mercados. El foco de atención ha ido cambiando con el tiempo, pasando de un énfasis en la infraestructura física, el suministro de insumos y el aumento de la producción y la productividad, a la prestación de apoyo para que las personas pobres de las zonas rurales puedan acceder a los mercados y establecer vínculos más fuertes con estos, así como mejorar el acceso a los servicios financieros rurales. En los marcos estratégicos institucionales se ha sabido reflejar la importancia de las cadenas de valor en favor de la población pobre.

9. En el Marco Estratégico (2007-2010) se destacó que la falta de acceso a los mercados era uno de los factores determinantes de la pobreza entre los productores pobres de las zonas rurales, y se estableció que realizar análisis de las cadenas de valor era un elemento fundamental para abordar esta cuestión. Se reconoció asimismo que las implicaciones que tienen para las personas pobres de las zonas rurales factores emergentes, como las “cadenas de valor mundiales”, distaban mucho de estar claras.
10. La visión establecida en el Marco Estratégico (2011-2015) para contribuir a la consecución del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio se centraba en la agricultura en pequeña escala, que debía ser económicamente viable, rentable y sostenible desde el punto de vista medioambiental, y estar integrada en “los distintos sectores no agrícolas que contribuyen, de manera más o menos directa, a las cadenas de valor agrícolas”. Las cadenas de valor debían ocupar un lugar central en la estrategia de desarrollo rural del FIDA a fin de brindar oportunidades para aumentar los ingresos y el empleo, tanto dentro de las explotaciones agrícolas, mediante una mayor producción y de mejor calidad, como fuera de ellas, mediante servicios auxiliares y de valor añadido. Asimismo, en este marco estratégico se reconocía que las desigualdades de género podrían afectar la integración equitativa de las mujeres pobres de las zonas rurales en las cadenas de valor.
11. En la visión integrada en el actual Marco Estratégico (2016-2025), relativa a lograr una “transformación rural inclusiva y sostenible”, se requiere que todas las personas pobres de las zonas rurales cuenten con medios de vida mejorados y sostenibles, objetivo que se debe lograr mediante procesos nacionales de crecimiento económico que no socaven la base de recursos naturales⁷. En el objetivo estratégico 2, “aumentar los beneficios que obtiene la población rural pobre al participar en los mercados”, se afirma que uno de los elementos más importantes presentes en las operaciones del FIDA son las cadenas de valor. Las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (asociaciones 4P) se señalan como uno de los mecanismos que hay que desarrollar en torno a las cadenas de valor, para que todas las partes interesadas se puedan beneficiar de manera recíproca.
12. Participación del sector privado. La estrategia de intensificación de la actuación del FIDA en relación con el sector privado, presentada en 2011, se centra en cómo tiene planeado el FIDA colaborar con ese sector, que se define como compañías o empresas con fines de lucro que no son propiedad de un gobierno ni están administradas por este. En la estrategia se hace amplia referencia a las cadenas de valor y se subraya el papel central que desempeñan las organizaciones de agricultores en el aumento de los precios en explotación y en la mejora de los ingresos de los pequeños agricultores dentro de las cadenas de valor.
13. Otro documento sumamente importante es la Política en materia de Financiación Rural de 2009, que, si bien no hace mención específica a las cadenas de valor, contempla productos innovadores que podrían beneficiar a distintos agentes en todas las cadenas de valor agrícolas. En la estrategia se articulan seis principios, aplicables también al fomento de las cadenas de valor: i) apoyar el acceso a diversos servicios financieros; ii) promover una amplia gama de instituciones financieras y de modelos y cauces de ejecución en ese ámbito; iii) apoyar enfoques impulsados por la demanda e innovadores; iv) alentar enfoques basados en el mercado; v) elaborar y apoyar estrategias a largo plazo que se centren en la sostenibilidad y la prestación de servicios a quienes viven en la pobreza, y vi) participar en diálogos sobre políticas.

⁷ De acuerdo con la Agenda 2030, la definición de personas pobres de las zonas rurales comprende, además de a los pequeños agricultores, a “los trabajadores sin tierras o con pocas tierras, las mujeres y los jóvenes, los grupos étnicos marginados y las víctimas de conflictos y desastres naturales”.

14. Existen otras estrategias y políticas fundamentales que cumplen una función importante a la hora de definir enfoques institucionales de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre: la Política de Focalización de 2008, la Estrategia sobre el Cambio Climático de 2010, la Política sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer de 2012 y la Política de Gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente de 2011. Existen también otros procedimientos y orientaciones institucionales que podrían ser pertinentes a la hora de decidir cómo se abordan las cadenas de valor en favor de la población pobre en las iniciativas e intervenciones del FIDA.

B. Cartera e instrumentos

15. Los instrumentos financieros usados tradicionalmente por el FIDA para apoyar el desarrollo rural han sido los préstamos a los gobiernos y las donaciones a agentes tanto gubernamentales como no gubernamentales, incluidas entidades privadas con fines de lucro. Asimismo, el FIDA participa en actividades no crediticias como el diálogo sobre políticas, el fomento de las asociaciones y la gestión de los conocimientos. El anexo II contiene una lista de publicaciones relacionadas con las cadenas de valor publicadas por el FIDA entre 2012 y 2016. En la documentación del FIDA se destaca la importancia de las asociaciones con: i) los gobiernos, para la ejecución de proyectos y el diálogo sobre políticas; ii) otras organizaciones internacionales, para financiar conjuntamente amplios programas y actividades con los gobiernos en la esfera del diálogo sobre políticas, y iii) el sector privado, en particular las asociaciones 4P, para establecer asociaciones mutuamente beneficiosas entre el sector público, el sector privado y los productores en pequeña escala de las zonas rurales⁸.
16. En el cuadro 1, que se basa en un examen preliminar, se ofrece una lista inicial de las actividades en curso o previstas que apoya el FIDA para fomentar cadenas de valor en favor de la población pobre mediante instrumentos crediticios y no crediticios. Además, en diciembre de 2017 la Junta Ejecutiva aprobó el Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores, para conceder: i) préstamos directamente a las pymes que operen en el sector de los agronegocios, y ii) financiación a los intermediarios de la microfinanciación.

Cuadro 1

Lista provisional de enfoques apoyados por intervenciones del FIDA para el fomento de cadenas de valor

ASPECTO	SUPUESTA VINCULACIÓN CON EL FOMENTO DE CADENAS DE VALOR EN FAVOR DE LA POBLACIÓN POBRE
Infraestructura física o de mercado	La eficiencia de las cadenas de valor depende de la existencia de un nivel mínimo de infraestructura física (por ejemplo, carreteras, electricidad y depósitos).
Donaciones de contrapartida	Se prevé que subsanen las deficiencias de financiación a medio plazo sin distorsionar las tasas de interés de los préstamos, en especial en segmentos de alto riesgo y no probados, pero potencialmente innovadores.
Plataformas de cadenas de valor	Facilitar el fomento de cadenas de valor mediante el fomento de la confianza, la adopción de una visión común entre los distintos agentes y la identificación de los problemas que puedan surgir en un entorno favorable.
Agricultura por contrata	Los proyectos apoyan a las organizaciones de agricultores para aumentar, mejorar y planificar su producción, así como para negociar con los agentes que operen en la comercialización o la elaboración de la misma.
Asociaciones 4P	Preparación de planes de actividades empresariales conjuntamente entre el sector privado y los grupos de productores que vayan a recibir apoyo del sector público, con una cobertura de financiación también extensible a la mejora de productos y procesos, los depósitos y otras instalaciones de uso común.

⁸ Con respecto a las asociaciones 4P, en el Marco Estratégico (2016-2025) se destaca la importancia de invertir en bienes públicos y un marco normativo propicio para estimular y ampliar de escala inversiones privadas responsables en cadenas de valor agrícolas y alimentarias, lo que beneficia a los pequeños agricultores al darles acceso a mercados seguros, tecnologías y servicios, y ponerlos en contacto con otras personas del medio rural mediante la creación de empleos fuera de las explotaciones a lo largo de las cadenas de valor y en el conjunto de la economía rural.

Modernización de la tecnología de elaboración	Una tecnología agropecuaria mejorada puede aumentar la demanda de productos agrícolas, aumentar sus precios y reducir gastos.
Información sobre los mercados	Las plataformas ofrecen datos sobre los precios de mercado y otras condiciones, y sirven para ayudar a los productores a tomar decisiones sobre dónde, cuánto y cuándo tienen que vender sus productos (probado con algunas donaciones).
Creación de capital social para organizaciones de pequeños productores	El éxito de las intervenciones en las cadenas de valor depende esencialmente de la capacidad de las organizaciones de productores de suscribir de manera efectiva contratos y acuerdos de asociación.
Diálogo sobre políticas y reforma jurídica, reglamentaria e institucional	Para mejorar el entorno propicio: normas de los mercados y agronegocios; abastecimiento y políticas fiscales aplicables a los pequeños agricultores y las pymes; orientaciones sobre la inversión privada responsable, política comercial y labor de promoción, y calidad, seguridad y rastreabilidad de los alimentos
Asociaciones	Incorporar en este ámbito a agentes con conocimientos, experiencia y funciones específicos relacionados con las cadenas de valor
Gestión de los conocimientos	Aprovechar la experiencia del FIDA o la de otras organizaciones a fin de acortar la curva de aprendizaje

Fuente: IOE (2017) (basándose en un examen preliminar de la documentación).

17. Cartera de préstamos. La proporción de proyectos respaldados por el FIDA que implican actividades en los mercados y las cadenas de valor ha ido aumentando con el tiempo. En un estudio realizado por el FIDA en 2011⁹, se observó que antes de 1999 solo se habían abordado las cadenas de valor en un 3 % de los proyectos, mientras que en 2009 se había hecho en un 46 % de los mismos, la mayoría aprobados después de 2004.
 18. De acuerdo con un balance más reciente realizado por la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA), durante el período comprendido entre 2012 y 2016, 99 de los 126 préstamos para proyectos (a saber, el 78,6 %) aprobados por la Junta Ejecutiva tenían componentes relativos a las cadenas de valor ("cadenas de valor abordadas a fondo") Los fondos del FIDA destinados a financiar dichos préstamos durante ese período ascendían a USD 2 880 millones, lo que equivale aproximadamente al 84 % del total (USD 3 430 millones). Tal como se explica más adelante, la clasificación de los proyectos que abordan a fondo las cadenas de valor ("cadenas de valor abordadas a fondo") se confirmará mediante la evaluación a nivel institucional.
 19. Entre los recursos de personal del FIDA destinados al fomento de las cadenas de valor cabe destacar la Dependencia de Mercados y Empresas Rurales, que cuenta con tres miembros del cuadro orgánico y un miembro del cuadro de servicios generales a tiempo completo. Existe asimismo un grupo de consultores disponibles para el diseño y la supervisión de proyectos, gestionado por las divisiones regionales. Además, hay especialistas en las divisiones regionales y en otros equipos de la PTA que también contribuyen a la labor que se realiza en este sentido.
- C. Una teoría del cambio para el enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre
20. En el gráfico 2 se presenta el razonamiento de la intervención propuesta para orientar la prestación de apoyo a las cadenas de valor en favor de la población pobre. El esquema se someterá a revisión en el curso de la evaluación, a fin de extraer sus constataciones. El primer nivel está formado por las estrategias, las políticas, los recursos y los instrumentos institucionales que el FIDA utiliza en todas sus iniciativas e intervenciones, a nivel mundial y de los países (recuadros de arriba). Debajo figura el nivel de los países, compuesto por estrategias nacionales, agentes e instituciones nacionales y las estrategias del FIDA (programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP)).

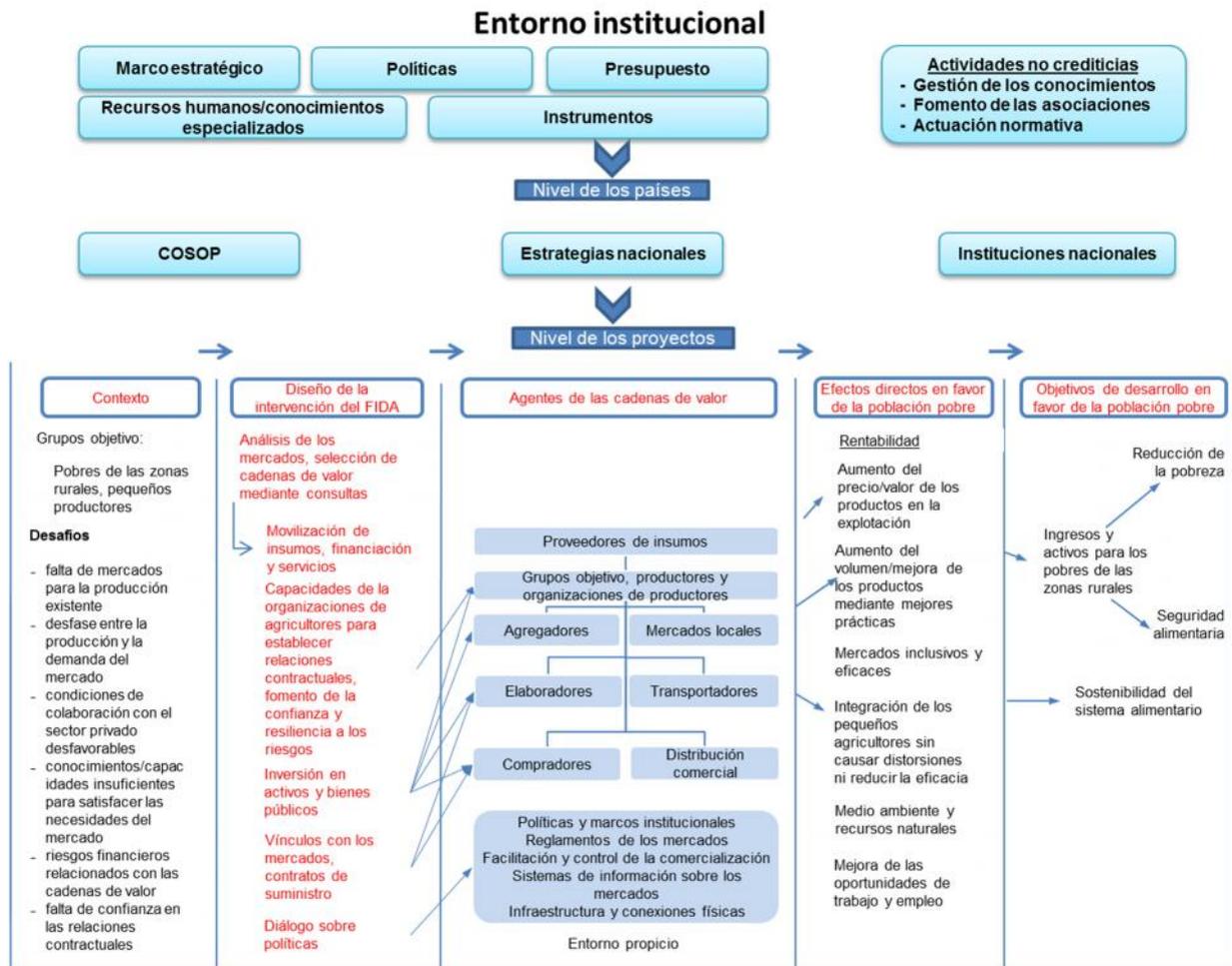
⁹ *Thematic study on pro-poor rural value chain development* (2011).

21. Justo debajo se encuentra el nivel de las intervenciones financiadas por el FIDA, que actúan sobre el contexto y abordan los desafíos a los que se enfrentan las personas pobres, como la incapacidad de producir bienes que respondan, tanto cuantitativa como cualitativamente, a la demanda de los mercados que están a su alcance; o la falta de acceso a mercados remunerativos donde vender sus productos, o la falta de las capacidades, las competencias y los recursos necesarios para negociar tanto retribuciones justas y equitativas como compromisos de distribución de riesgos con agentes del sector privado.
22. En los proyectos financiados por el FIDA se prevé una gama de posibles modalidades de trabajo (segunda columna), que va desde el suministro de insumos, bienes públicos, infraestructura y financiación hasta acuerdos contractuales y actuaciones normativas que implican ciertos cambios en la manera en que operan los agentes de las cadenas de valor (tercera columna).
23. Se espera que, a su vez, esto genere un aumento de la rentabilidad en toda la cadena de valor, en particular en favor de la población pobre, mediante una serie de efectos directos e indirectos (cuarta columna)¹⁰, como productos de los pequeños productores con precios en explotación más altos, más oportunidades de empleo, mayor volumen de producción y de mejor calidad, y mejor integración de los productores, sin poner en riesgo las reservas de recursos naturales. El impacto final (quinta columna) debería comprender mejoras en los ingresos, los activos y la seguridad alimentaria de las personas pobres de las zonas rurales. Para simplificar el esquema gráfico, los cambios no se muestran separados en función de si se han producido en las comunidades, en los hogares en su conjunto o dentro de cada hogar, no obstante, hacerlo podría ser interesante desde la perspectiva del FIDA para conocer, por ejemplo, los distintos efectos sobre los miembros de los hogares en función de su sexo y edad.

¹⁰ El hecho de que los efectos sean directos o indirectos puede tener menor relevancia que la dimensión de los mismos. Puede que los efectos sean indirectos, pero significativos (como cuando se producen cambios en políticas y mercados que repercuten en los precios en explotación).

Gráfico 2

Propuesta de presentación esquemática del enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre



Fuente: Elaborado por la IOE (2018).

III. Marco de evaluación

A. Objetivo

24. La evaluación a nivel institucional tiene dos objetivos: i) proporcionar una evaluación de la actuación del FIDA en el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre, y de cómo ha contribuido esta labor al cumplimiento del mandato del Fondo de reducir la pobreza rural y promover el desarrollo rural inclusivo y sostenible, y ii) determinar las oportunidades de mejora y formular recomendaciones para mejorar el enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor para lograr el desarrollo rural y la reducción de la pobreza.
25. Alcance. La presente evaluación abarcará el período comprendido entre 2007 y finales de 2017. En ella se abordarán tres niveles de análisis. El primero es el nivel institucional, que comprende políticas, orientaciones, capacidad, recursos y procesos operacionales del FIDA pertinentes para la labor de apoyo a las cadenas de valor.
26. El segundo es el nivel de los países, que comprende el contexto, las estrategias, las políticas y las instituciones nacionales. En este nivel también se evaluarán las actividades no crediticias, como la gestión de los conocimientos, el fomento de las asociaciones y el diálogo sobre políticas.

27. El tercer nivel comprende las operaciones, como las donaciones o los proyectos financiados mediante préstamos. En la evaluación a nivel institucional se examinarán las actividades a nivel de los proyectos cuando en su diseño se requiera apoyo a la totalidad o una parte de la cadena de valor, cuando comprendan un análisis de las cadenas de valor y cuando aborden de manera explícita las limitaciones de las cadenas de valor. Se entiende que a veces los límites entre las actividades operacionales y las actividades no crediticias pueden no estar bien definidos, por lo que algunas actividades podrían abarcarse tanto desde el segundo como desde el tercer nivel.
28. Se examinarán asimismo, de manera selectiva, otros trabajos de evaluación finalizados por la IOE durante el período que nos atañe. Parte de ese trabajo de evaluación tiene que ver con préstamos o COSOP preparados antes de 2007. Ello se justifica en razón de la importancia de estudiar cómo han ido evolucionando la conceptualización y las prácticas institucionales de apoyo al fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre.
29. Criterios. En consonancia con el Manual de evaluación de 2015, en la presente evaluación se analizará la labor del FIDA en función de los cuatro criterios siguientes: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Los aspectos relacionados con los cambios en los indicadores de la pobreza rural se someterán al criterio de la eficacia, teniendo en cuenta que podría no haber suficientes datos debido a que la cartera financiada por el FIDA que aborda el fomento de cadenas de valor se encuentra en una fase de ejecución relativamente temprana.
30. En función de la prioridad que tengan para el FIDA en cuanto a la formulación de estrategias y políticas para reducir la pobreza rural, así como en función de su pertinencia para el fomento de cadenas de valor (como se reconoce en el Marco Estratégico (2016-2025)), en la evaluación se abordarán las siguientes esferas temáticas específicas: igualdad de género y empoderamiento de la mujer, nutrición y jóvenes, gestión de los recursos naturales y adaptación al cambio climático. Durante la evaluación se tendrá debidamente en cuenta el hecho de que algunas de esas esferas, como la de nutrición y jóvenes, han sido declaradas recientemente prioridades institucionales.

B. Preguntas fundamentales de la evaluación

31. Las preguntas generales que se plantean en esta evaluación a nivel institucional son las siguientes:
 - a) ¿El enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre es un medio eficaz para reducir la pobreza rural de manera sostenible?
¿En qué medida, en qué condiciones y en beneficio de quién?
 - b) ¿En qué medida contribuyen la estructura organizativa y los instrumentos del FIDA al diseño y apoyo de cadenas de valor en favor de la población pobre eficaces?
32. A continuación se plantean las preguntas concretas que se van a abordar, que también figuran con mayor detalle en el anexo I. Se mejorarán y reformularán según convenga en cada nivel de análisis. Además, se contempla la hipótesis subyacente de que quizás no sea necesario aplicar un enfoque basado en las cadenas de valor en todas las intervenciones habituales financiadas por el FIDA que se centran en lograr mejoras en las necesidades básicas y la productividad, o en los casos en que dichas intervenciones vayan combinadas con actuaciones de facilitación del acceso a los mercados. Por otra parte, tal vez deberían cumplirse una serie de condiciones antes de adoptar un enfoque basado en las cadenas de valor en favor de la población pobre.

33. En relación con la pertinencia, en la evaluación se estudiará la medida en que:
- i) los enfoques basados en cadenas de valor respaldados por el FIDA están en consonancia con las necesidades nacionales y de la zona del proyecto; las políticas y estrategias públicas y el mandato, los objetivos de las políticas y las estrategias institucionales del Fondo; ii) los enfoques respaldados abordan las necesidades de las personas pobres de las zonas rurales, en particular las de aquellos que pertenezcan a categorías desfavorecidas o de grupos de interés especial como las mujeres, los pueblos indígenas, los jóvenes, los campesinos sin tierra o casi sin tierra y las personas con discapacidad; iii) las intervenciones se fundamentan en diagnósticos sólidos, y iv) el FIDA y sus asociados han tenido en cuenta los conocimientos extraídos de la experiencia del propio Fondo.
34. En cuanto a la eficacia de los enfoques basados en cadenas de valor, las preguntas fundamentales están relacionadas con los cambios propiciados por las intervenciones, en términos de: i) desempeño en favor de la población pobre de segmentos específicos de las cadenas (por ejemplo, la equidad y transparencia en la fijación de precios, el acceso a la información, el aumento de la competitividad y la mitigación de los efectos negativos de los mecanismos monopolistas o monopsonistas locales); ii) capacidad y comportamiento de los productores y empoderamiento de las organizaciones de productores; iii) capacidad y comportamiento de otros agentes fundamentales de las cadenas de valor; iv) colaboración con agentes de las cadenas de valor, en particular con el sector privado; v) implementación de iniciativas de cooperación entre el sector público y el sector privado; vi) bienestar en las comunidades, en los hogares en su conjunto y dentro de cada hogar (ingresos, activos, capital social y humano, seguridad alimentaria), y vii) cambios en favor de la población pobre en el entorno reglamentario, normativo y legislativo a nivel nacional o local. La evaluación determinará además las condiciones fundamentales que deben cumplir las intervenciones en las cadenas de valor apoyadas por el FIDA para alcanzar los objetivos de desarrollo inclusivo para todos que se persiguen.
35. En relación con la eficiencia, se intentarán estudiar los factores que han intensificado o limitado el uso de recursos a la hora de apoyar enfoques basados en cadenas de valor. Por tanto, las preguntas podrían ir orientadas hacia: i) la medida en que las asociaciones se han diseñado para aprovechar las experiencias, competencias y ventajas comparativas de los principales agentes: gobiernos y entidades públicas, empresarios del sector privado, donantes y organizaciones de asistencia técnica y organizaciones no gubernamentales (ONG) y de la sociedad civil; ii) dada la función especial que desempeñan los gobiernos en las intervenciones de desarrollo financiadas por el FIDA, la medida en que se han concentrado esfuerzos, a nivel de los proyectos, para mejorar las capacidades y conocimientos del personal del proyecto y los funcionarios fundamentales; iii) los instrumentos financieros y no financieros disponibles para el FIDA y sus asociados para apoyar intervenciones en las cadenas de valor, en particular la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular; iv) cómo se han utilizado la estructura institucional, los recursos humanos, los conocimientos especializados y los presupuestos del FIDA para apoyar el diseño y la ejecución de las intervenciones evaluadas, y cómo podría afectar la mayor descentralización al apoyo prestado al fomento de las cadenas de valor, y v) indicadores de resultados de la ejecución de proyectos de fomento de cadenas de valor, en comparación con proyectos del FIDA ejecutados en otros ámbitos.
36. En relación con la sostenibilidad, en la evaluación se intentarán estudiar los factores que podrían apoyar o impedir el flujo continuado de beneficios hacia los usuarios previstos. Por tanto, las cuestiones fundamentales harán referencia a: i) la idoneidad, desde el punto de vista social, económico y técnico, de las nuevas tecnologías introducidas en distintos niveles de las cadenas de valor en favor de la población pobre; ii) la rentabilidad de las intervenciones y enfoques promovidos en

favor de los hogares pobres y otros agentes fundamentales de las cadenas de valor; iii) la medida en que se presta apoyo desde organismos y agentes públicos; iv) la participación de los agentes del sector privado y la coherencia en sus intereses; v) la posible volatilidad de las condiciones de los mercados para determinados bienes y productos; vi) la integración de medidas para la gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático en la fase de diseño o durante la ejecución con miras a estimular la resiliencia de los productores, y vii) el fomento de acuerdos en materia de gestión de riesgos para hacer frente a los diferentes tipos de riesgos (por ejemplo, los relacionados con los precios o el clima).

C. Recopilación y análisis de los datos

37. Identificación de la cartera de proyectos que fomentan cadenas de valor. Como se ha señalado antes, la PTA ha creado una base de datos de proyectos que han abordado el fomento de cadenas de valor desde 2012. Usando los mismos indicadores, en la evaluación se validará la base de datos, se añadirán proyectos aprobados durante los años que faltan (2007-2011) y se determinarán, mediante investigaciones en los sistemas institucionales y debates con el personal del FIDA, qué otras intervenciones, como donaciones aprobadas o eventos internacionales celebrados durante el período objeto de evaluación, se enfocan de manera explícita y específica en el fomento de cadenas de valor.
38. Análisis de los datos disponibles sobre la cartera de proyectos que fomentan cadenas de valor. Una vez establecida la cartera de proyectos que fomentan cadenas de valor, se extraerán datos e información para complementar la base de datos con: i) datos sobre finanzas y logros clave más importantes de los proyectos (por ejemplo, aprobación, entrada en vigor, primer desembolso, fechas previstas y efectivas de finalización y cierre) y calificaciones de las autoevaluaciones, procedentes de las bases de datos del Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones y de Flexcube; ii) información sobre los productos básicos abordados, modalidades de apoyo, asociados y otras características, extraída de los informes de diseño, supervisión y apoyo a la ejecución, así como de los informes finales. La IOE también mantiene una base de datos sobre calificaciones de evaluaciones del Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, que se utilizará en el caso de los proyectos que ya hayan sido evaluados. Los datos se procesarán de manera cualitativa y cuantitativa, y se analizarán a fin de obtener: i) estadísticas descriptivas (por ejemplo, frecuencias, promedios, varianzas y modas); ii) estadísticas inferenciales sobre la importancia de las diferencias, y iii) correlaciones y asociaciones. Está previsto el uso de programas informáticos como NVivo y Stata.
39. Muestra de proyectos pertinentes. Una vez validada la base de datos de proyectos que fomentan cadenas de valor se podrá seleccionar una muestra deliberada de proyectos (no aleatoria) que se someterá a un análisis exhaustivo. En este proceso, el equipo encargado de la evaluación realizará consultas al Departamento de Administración de Programas y a otras divisiones del FIDA. Inicialmente, la muestra comprenderá entre 20 y 25 proyectos, seleccionados en función de los siguientes parámetros:
 - a) La fecha de diseño y aprobación: se seleccionará una combinación de proyectos que hayan sido aprobados en el período objeto de evaluación, a fin de reflejar la evolución del enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor. Para ello, se tendrán en cuenta, entre otros aspectos, la introducción de documentos estratégicos como la Estrategia relativa al sector privado de 2011 y los marcos estratégicos;

- b) Tipo del modelo institucional y de las actividades: en la medida de lo posible, la muestra incluirá: i) enfoques diferentes (gráfico 1) para el fomento de cadenas de valor; ii) modelos impulsados por distintos agentes, es decir, productores, compradores o intermediarios, y iii) distintos tipos de productos básicos, por ejemplo, cultivos básicos, cultivos comerciales, productos de origen animal o productos perecederos y no perecederos.
 - c) La actuación en relación con el sector privado se revisará con especial interés: la muestra incluirá proyectos que contemplen asociaciones con el sector privado, en particular las asociaciones 4P, y mediante las cuales se hayan creado plataformas para los agentes implicados en las cadenas de valor.
 - d) Zonas geográficas: la muestra comprenderá experiencias de divisiones regionales diferentes.
40. Estudios de casos sobre la cartera de proyectos que fomentan cadenas de valor. En el marco de la evaluación a nivel institucional, se realizarán estudios de casos de la muestra seleccionada de proyectos. Consistirá en una combinación de estudios de casos “prospectivos” (orientados a generar hipótesis para una investigación posterior, en particular en el caso de los estudios de casos teóricos previos), “con ejemplos cruciales” (que examinan un ejemplo concreto de un único elemento de crucial interés para la evaluación) y “con efectos en los programas” (que buscan comprender los efectos emergentes y los factores principales). La evaluación global servirá como un estudio de casos acumulativo, al agrupar las constataciones de varios estudios de casos en función de los criterios, preguntas y esferas temáticas planteados¹¹. Los estudios de casos comprenderán un examen documental y visitas a los países:
- a) Examen documental: aproximadamente dos tercios de la muestra se analizarán basándose en los informes sobre el diseño de los proyectos, los exámenes de mitad de período, los informes de supervisión y los informes finales de los proyectos, las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países pertinentes, las evaluaciones del impacto, las evaluaciones de los resultados de los proyectos y los informes de validación de los informes finales de proyectos¹².
 - b) Visitas a los países: dependiendo de la disponibilidad de tiempo y recursos, el examen documental de aproximadamente un tercio de la muestra se complementará con una misión¹³. Si las demás condiciones no varían, se seleccionarán países con más de un proyecto, a fin de hacer un uso más eficiente del tiempo y de los recursos presupuestarios, y una mejor comparación entre los proyectos. Las visitas a los países permitirán:
 - i) mantener contactos con los departamentos y el personal directivo superior pertinentes de los gobiernos sobre aspectos relacionados con los proyectos y sobre la colaboración con el FIDA en la esfera del fomento de cadenas de valor; ii) mantener debates exhaustivos con el personal del proyecto, los participantes, los asociados y otras partes interesadas de las cadenas de valor, y iii) observar directamente los resultados y logros físicos que han obtenido los beneficiarios. Dependiendo de las necesidades de información y de los recursos y el tiempo disponibles, y en el caso de proyectos cuya

¹¹ Para obtener una introducción general sobre los estudios de casos y saber más sobre su clasificación, consúltese: Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos (1990): *Case Study Evaluations*, Washington, D.C.

¹² Existen otros trabajos de evaluación anteriores en los que se han abordado determinados aspectos de las cadenas de valor, entre los cuales cabe citar la evaluación a nivel institucional de la estrategia relativa al sector privado (2011); una síntesis de evaluación sobre el acceso de los pequeños agricultores a los mercados; las evaluaciones de las estrategias y los programas en Ghana (2012), la República de Moldova (2013) y el Camerún (2017), así como evaluaciones del impacto y evaluaciones de los resultados de los proyectos en Sri Lanka (2013), Mozambique (2015) y Ghana (2018).

¹³ Los proyectos que ya hayan sido evaluados por la IOE no se incluirán en la lista de proyectos adecuados que analizará directamente el equipo encargado de la evaluación.

ejecución se encuentre en una etapa avanzada, las visitas sobre el terreno podrían acompañarse de pequeñas encuestas a los beneficiarios de los proyectos. Se tendrán en cuenta los datos disponibles obtenidos mediante teleobservación¹⁴.

41. Información de las próximas evaluaciones y síntesis de la IOE. Los datos de la evaluación se complementarán con evaluaciones que se llevarán a cabo en 2018 a nivel de los proyectos y de los países. En el anexo III figura una lista provisional de las evaluaciones y síntesis pertinentes en curso y previstas.
42. Valoración de los productos del conocimiento de las cadenas de valor y otros documentos. Se analizarán una serie de documentos sobre estrategias y conocimientos pertinentes, a saber:
 - a) Todos los productos del conocimiento pertinentes para el fomento de cadenas de valor (véase la lista provisional en el anexo II, que se completará en colaboración con el personal del FIDA) se analizarán en relación con su coherencia con las estrategias y políticas del FIDA y con la calidad técnica de su contenido y presentación. Se contempla como medida adicional la posible realización de encuestas en línea a los usuarios previstos, para sondear sus opiniones respecto de la pertinencia y utilidad de cada producto.
 - b) Los marcos estratégicos, así como otras estrategias y políticas, para determinar cómo se reflejan en el marco teórico los compromisos relativos al fomento de cadenas de valor.
 - c) Todos los COSOP aprobados desde 2007, para determinar las referencias y compromisos programáticos relacionados con el fomento de cadenas de valor.
43. Autoevaluaciones de la dirección. En consonancia con la política de evaluación y la experiencia previa, la dirección realizará una autoevaluación basada en las preguntas fundamentales planteadas por la IOE. La autoevaluación se presentará y se someterá a debate en un taller interno que se celebrará a principios de 2018. La evaluación se presentará como documento interno, no como publicación.
44. Entrevistas con informantes clave. Se concertarán entrevistas semiestructuradas con miembros del personal del FIDA de distintos niveles y ubicaciones, en particular con la dirección y el personal clave de los departamentos y oficinas descentralizadas pertinentes. Las entrevistas versarán sobre distintos aspectos de la labor del FIDA en términos de fomento de cadenas de valor. El equipo encargado de la evaluación también mantendrá contactos con determinados miembros de la Junta Ejecutiva. Luego se mantendrán entrevistas con representantes de ONG, centros de estudio, organizaciones del sector privado, organizaciones de agricultores y organizaciones de la sociedad civil.
45. Se efectuará una encuesta electrónica para recabar los conocimientos, opiniones y experiencia del personal directivo y operativo del FIDA, así como del personal técnico de los organismos gubernamentales, los administradores de proyectos financiados por el FIDA y otros asociados pertinentes, como el sector privado y las asociaciones de productores. Las encuestas serán anónimas y será imposible conocer la identidad de los encuestados.
46. Análisis de las asociaciones con organizaciones afines y el sector privado. En la evaluación se examinará una selección de asociaciones que el FIDA ha establecido con organizaciones afines, a saber, organismos de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales, organismos de asistencia técnica, ONG y agentes del sector privado, entre otros, corporaciones multinacionales, para promover y desarrollar cadenas de valor en favor de la población pobre.

¹⁴ Por ejemplo, basándose en la labor realizada por la División de África Occidental y Central en el Camerún, Malí y el Senegal.

47. Análisis de la experiencia pertinente en organizaciones asociadas. Se recabará información sobre la labor de fomento de cadenas de valor y se concertarán entrevistas de manera selectiva con el personal correspondiente de las organizaciones seleccionadas, que representan a instituciones financieras como el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Interamericano de Desarrollo; organismos de cooperación bilateral como la Agence Française de Développement, el DANIDA, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y organismos del sistema de las Naciones Unidas como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. El anexo III contiene estudios extraídos de evaluaciones recientes realizadas por otras organizaciones¹⁵.

D. Limitaciones

48. Dado que el fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre es una prioridad del FIDA relativamente reciente, no todos los proyectos se encontrarán en una etapa de ejecución suficientemente avanzada a mediados de 2018 como para poder extraer información sobre los resultados y el impacto, y muy pocos se habrán sometido a evaluación. Esta situación limitará la capacidad de valorar los resultados ex post, en particular a nivel de las comunidades, de los hogares en su conjunto y dentro de cada hogar. No obstante, se prevé que la evaluación permitirá recabar información sobre los avances en la ejecución de una serie de proyectos recientes, así como de las evaluaciones recientes.
49. Además, el examen previo de la documentación y las entrevistas preliminares indican que ha habido una continuidad en la medida en que los programas han ido cambiando progresivamente su enfoque, pasando de mejorar el acceso físico a los mercados a incorporar aspectos individuales específicos o múltiples elementos de un enfoque basado en las cadenas de valor. Por tanto, en principio podrían incluirse en el análisis aquellos proyectos en cuyo informe sobre el diseño se haga referencia a un enfoque basado en las cadenas de valor exhaustivo, aunque esto no se haya reflejado totalmente en la práctica. No obstante, parece preferible una selección inicial más amplia para evitar excluir proyectos que pudieran haber obtenido buenos resultados en este ámbito y de los que se podrían extraer lecciones importantes.

IV. Proceso de evaluación

50. Fases. La evaluación se realizará en seis fases: i) concepción, en la que se mejorarán las preguntas de la evaluación y la metodología propuesta en este documento conceptual, y se desarrollarán instrumentos específicos para recopilar datos; ii) recopilación de información en la Sede mediante un examen documental y entrevistas con representantes de la Junta Ejecutiva, la dirección y los miembros del personal; iii) diseño, realización y análisis de una encuesta electrónica; iv) estudios de casos de los países seleccionados; v) análisis de los datos, y vi) presentación de la información para compartir con la dirección las constataciones extraídas y finalizar el informe, respuesta de la dirección y difusión de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
51. Documentos que deben entregarse, proceso de examen y observaciones. Los principales documentos que deben entregarse son el documento conceptual, el informe final de la evaluación y una reseña de evaluación¹⁶. El Comité de Evaluación examinará el borrador del documento conceptual, y sus observaciones

¹⁵ El BAfD está finalizando una evaluación sobre las cadenas de valor agrícolas, que se incluirá en el análisis una vez se publique el informe final.

¹⁶ Las reseñas son uno de los principales productos de comunicación de la IOE y se elaboran al final de la evaluación, tras finalizarse el informe. La reseña contendrá un resumen de las principales constataciones y recomendaciones de la evaluación.

se tendrán en cuenta en el diseño y la realización de la evaluación. Se invitará a la dirección a formular observaciones por escrito sobre el borrador del documento

conceptual y el borrador del informe final. La IOE preparará registros de auditoría en los que documentará la manera en que se dio curso a las observaciones de la dirección en las versiones finales de ambos documentos.

52. Equipo de evaluación. Bajo la dirección estratégica general de Oscar A. Garcia, Director de la IOE, la evaluación a nivel institucional estará dirigida por Fabrizio Felloni, Director Adjunto de la IOE. El equipo estará compuesto, entre otros, por una experta superior en evaluación, Tullia Aiazzi, en calidad de consultora principal. El equipo contará además con dos o tres consultores superiores, cuya trayectoria y experiencia profesionales (en el análisis de cadenas de valor, agronegocios, mercadotecnia, estudios socioeconómicos sobre el terreno) se complementarán con la base de competencias requeridas. Los consultores nacionales prestarán apoyo a los estudios de casos. Dos analistas de evaluación se encargarán de recopilar material de exámenes documentales de estudios de casos y análisis de carteras de programas, así como de elaborar informes preparatorios. Con arreglo a las prácticas anteriores, un experto superior internacional en evaluación con experiencia en la evaluación de cadenas de valor actuará como asesor independiente para formular observaciones sobre el borrador del informe y el informe final, así como para prestar apoyo técnico adicional según sea necesario.
53. Calendario. La evaluación se realizará en 2018 y se completará en 2019.

Cuadro 2

Calendario provisional de la evaluación

<i>Actividad</i>	<i>Fecha</i>
Examen <i>inter pares</i> del documento conceptual	12 de enero de 2018
Presentación del documento conceptual a la dirección del FIDA	15 de enero de 2018
Observaciones de la dirección del FIDA sobre el documento conceptual	28 de enero de 2018
Envío del documento conceptual a la Oficina del Secretario (SEC)	2 de febrero de 2018
Reuniones internas del equipo en Roma	19 y 20 de febrero de 2018
Examen documental	De febrero a abril de 2018
Debate sobre el documento conceptual con el Comité de Evaluación del FIDA	23 de marzo de 2018
Documento de concepción y plan de trabajo final	Finales de marzo de 2018
Taller de autoevaluación con la dirección	Mayo de 2018
Recopilación de datos y misiones sobre el terreno	De junio a septiembre de 2018
Redacción del informe	De octubre de 2018 a enero de 2019
Examen <i>inter pares</i> del informe principal a cargo de la IOE	Principios de febrero de 2019
Presentación del informe a la dirección	Finales de febrero de 2019
Comentarios de la dirección	Finales de marzo de 2019
Finalización del informe	Finales de abril de 2019
Debate en el Comité de Evaluación	Junio de 2019
Debate en la Junta Ejecutiva	Septiembre de 2019

Matriz de evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas de la evaluación	Indicadores	Fuentes de los datos
	<p>Preguntas generales:</p> <p>¿El enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre es un medio eficaz para reducir la pobreza rural de manera sostenible? ¿En qué medida, en qué condiciones y en beneficio de quién?</p> <p>¿En qué medida contribuyen la estructura organizativa y los instrumentos del FIDA al diseño y apoyo de cadenas de valor en favor de la población pobre?</p> <p>Preguntas a modo de conclusión:</p> <p>¿En qué medida se ha beneficiado o se sigue beneficiando de las intervenciones en las cadenas de valor apoyadas por el FIDA el grupo objetivo tradicional del Fondo, es decir, las personas pobres de las zonas rurales y sus hogares, en comparación asimismo con otros agentes sociales y económicos?</p> <p>¿En qué medida ha contribuido o sigue contribuyendo el enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor al cumplimiento de su mandato y al logro de sus objetivos, teniendo en cuenta asimismo los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</p> <p>¿Cuáles son las principales condiciones que tienen que cumplir las intervenciones apoyadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor a fin de lograr los objetivos de desarrollo inclusivo para todos que se persiguen, y en qué grado se han generalizado?</p>		
Pertinencia	<p>La medida en que el enfoque del FIDA de fomento de cadenas de valor es coherente con los marcos estratégicos institucionales y otros instrumentos y objetivos en materia de políticas, en particular en vista de sus efectos combinados.</p> <p>La medida en que los enfoques basados en las cadenas de valor respaldados por el FIDA están en consonancia con las políticas y estrategias gubernamentales.</p>	<p>Coherencia y objetivos que se refuerzan mutuamente.</p>	<p>Políticas y marcos estratégicos del FIDA.</p> <p>Políticas de los gobiernos de los países en los que se han realizado estudios de casos.</p> <p>Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso.</p>

<i>Crterios de evaluaci3n</i>	<i>Preguntas de la evaluaci3n</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de los datos</i>
	La medida en que los enfoques basados en las cadenas de valor respaldados por el FIDA abordan las necesidades de las personas pobres de las zonas rurales, en particular las de los grupos desfavorecidos o grupos de inter3s especial (por ejemplo, las mujeres, los pueblos ind3genas, los j3venes, los campesinos sin tierra o casi sin tierra y las personas con discapacidad).	Mejoras en los medios de vida de las personas pobres participantes. Caracter3sticas socioecon3micas de los participantes.	Entrevistas con miembros del personal del FIDA, del proyecto, de los gobiernos y otras partes interesadas; encuesta electr3nica. Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos a nivel nacional y local.
	La medida en que los productores pobres de las zonas rurales participan en la determinaci3n de modelos y productos de fomento de cadenas de valor en las intervenciones apoyadas por el FIDA en esa esfera.	Sentido de apropiaci3n de la iniciativa por parte de los productores	Productos del conocimiento del FIDA.
	La medida en que las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor se fundamentan en diagn3sticos s3lidos e incorporan un an3lisis sistem3tico de las cadenas de valor en el dise1o de los proyectos.	N3mero de intervenciones en las cadenas de valor en las que se ha realizado un an3lisis de las cadenas de valor.	
	La medida en que el FIDA y sus asociados han tenido en cuenta los conocimientos extra3dos de la experiencia del propio Fondo.	Ense1anzas extra3das que se han tenido en cuenta de manera expl3cita en proyectos posteriores.	
	Pertinencia de los productos del conocimiento del FIDA para el fomento de cadenas de valor.	Solicitudes de copias de cada publicaci3n recibidas por el FIDA.	
Eficacia	La medida en que las intervenciones han propiciado que en determinados segmentos o en la totalidad de las cadenas de valor el desempe1o se orientase en favor de la poblaci3n pobre.	N3mero de intervenciones respaldadas de fomento de cadenas de valor que se orientan de manera expl3cita a mejorar los medios de vida de los hogares pobres participantes.	Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso. Entrevistas con miembros del personal del FIDA, de los gobiernos, de los proyectos y de otras organizaciones.
	Los resultados y el impacto, tanto positivos como negativos, que han tenido las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor en los ingresos y activos de los hogares participantes.	Mejora de los ingresos, los medios de vida y los activos de los hogares pobres participantes en las cadenas de valor; mayor disponibilidad de alimentos durante todo el a1o y eliminaci3n de los per3odos de escasez en los hogares pobres participantes en las cadenas de valor.	Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos y los agentes y partes interesadas de las cadenas de valor a nivel nacional y local.
	Los resultados y el impacto, tanto positivos como negativos, que han tenido las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor en la seguridad alimentaria de los participantes.		Productos del conocimiento del FIDA.
	La medida en que las intervenciones han cambiado la capacidad y el comportamiento de los principales agentes en	Capacidad t3cnica y de gesti3n de las organizaciones de productores; capacidad de las organizaciones de	

<i>Crterios de evaluaci3n</i>	<i>Preguntas de la evaluaci3n</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de los datos</i>
	<p>la cadena de valor.</p> <p>Los resultados y el impacto que han tenido las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor en las capacidades de las organizaciones de productores participantes y otras partes interesadas.</p> <p>¿En qu3 medida han contribuido las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor al empoderamiento de las organizaciones de productores rurales?</p> <p>¿En qu3 medida contribuyen las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor que colaboran con agentes del sector privado, en particular las asociaciones entre el sector p3blico, el sector privado y los productores (asociaciones 4P), a la mejora de los ingresos y medios de vida de los productores pobres participantes de las zonas rurales?</p> <p>¿En qu3 medida establecen las intervenciones apoyadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor v3nculos contractuales transparentes y equitativos entre los agentes del sector privado y los productores pobres de las zonas rurales?</p> <p>Resultados de las iniciativas del FIDA en la esfera del di3logo sobre pol3ticas relacionadas con el fomento de cadenas de valor y marcos normativos a nivel de los pa3ses.</p> <p>Uso y utilidad de los productos del conocimiento del FIDA sobre el fomento de cadenas de valor.</p>	<p>productores para negociar contratos beneficiosos; n3mero de intervenciones que han propiciado el establecimiento de acuerdos contractuales equitativos y transparentes que favorezcan a los hogares pobres participantes.</p> <p>N3mero de iniciativas de cooperaci3n entre los sectores p3blico y privado en favor de la poblaci3n pobre en el 3mbito de las asociaciones y los proyectos respaldados.</p> <p>Ejemplos de pol3ticas y estrategias relacionadas con las cadenas de valor y vinculadas a las intervenciones del FIDA.</p> <p>Ejemplos de uso en proyectos respaldados por el FIDA.</p>	
Eficiencia	<p>La medida en que las asociaciones se han dise1ado para aprovechar las experiencias, competencias y ventajas comparativas de los principales agentes (por ejemplo, gobiernos y entidades p3blicas, empresarios del sector privado, donantes y organizaciones de asistencia t3cnica y organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil).</p> <p>Medida en que se ha prestado atenci3n en los proyectos a mejorar las capacidades y conocimientos de los miembros clave de los gobiernos y del personal del proyecto.</p>	<p>Integraci3n de contribuciones complementarias en consonancia con la ventaja comparativa de cada organizaci3n.</p> <p>Proporci3n de recursos destinados al desarrollo de la capacidad; calidad de las oportunidades de desarrollo de la capacidad.</p>	<p>Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso.</p> <p>Entrevistas con miembros del personal del FIDA, de los gobiernos, de los proyectos y de otras organizaciones.</p> <p>Sistemas de informaci3n institucional del FIDA.</p>

<i>Crterios de evaluaci3n</i>	<i>Preguntas de la evaluaci3n</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de los datos</i>
	<p>Los instrumentos financieros y no financieros disponibles para el FIDA y sus asociados para apoyar intervenciones en las cadenas de valor, en particular la cooperaci3n Sur-Sur y la cooperaci3n triangular.</p> <p>C3mo se han utilizado la estructura institucional, los recursos humanos, los conocimientos especializados y los presupuestos del FIDA para apoyar el dise1o y la ejecuci3n de las intervenciones evaluadas y c3mo podr3a afectar la mayor descentralizaci3n al apoyo prestado al fomento de las cadenas de valor.</p> <p>Promedio de los resultados en t3rminos de ejecuci3n de proyectos de fomento de cadenas de valor, en comparaci3n con proyectos del FIDA ejecutados en otros 3mbitos.</p>	<p>Ejemplos de resultados positivos obtenidos con los distintos instrumentos.</p> <p>Calidad y prestaci3n oportuna del apoyo t3cnico a los equipos de los proyectos en relaci3n con unas metas acordadas y cuando se solicite.</p> <p>Comparaci3n entre los resultados de las intervenciones en las cadenas de valor y el promedio del FIDA en relaci3n con determinados indicadores de resultados, por ejemplo, el tiempo transcurrido entre las metas de ejecuci3n, la ejecuci3n de la cartera o la pr3rroga de los proyectos.</p>	<p>Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos y los agentes y partes interesadas de las cadenas de valor a nivel nacional y local.</p>
Sostenibilidad	<p>¿En qu3 medida los gobiernos han asumido como propia y liderado la labor de fomento de cadenas de valor, en particular en sus marcos normativos?</p> <p>¿Qu3 probabilidades hay de que los beneficios generados por las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor se mantengan una vez completadas las actividades previstas?</p> <p>¿Cu3l es el grado de rentabilidad de las intervenciones y los enfoques promovidos en favor de los hogares pobres y otros agentes fundamentales?</p> <p>La medida en que los acuerdos relativos a la gesti3n de riesgos se han adoptado para hacer frente a los distintos tipos de riesgos (relacionados con los precios, el clima).</p> <p>¿Qu3 perspectivas hay con respecto a la sostenibilidad de las asociaciones establecidas mediante las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor?</p>	<p>Grado de apoyo prestado por los encargados de formular pol3ticas, el entorno normativo y reglamentario, las estrategias y los programas.</p> <p>An3lisis de los costos y los ingresos de los productores y agentes de la cadena de valor; resiliencia a la volatilidad de los mercados; previsiones econ3micas y financieras a largo plazo.</p> <p>N3mero de acuerdos de ese tipo en vigor.</p> <p>Grado de compromiso y confianza mutua entre los agentes de la cadena de valor en cuesti3n.</p>	<p>Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso.</p> <p>Entrevistas con miembros del personal del FIDA, de los gobiernos, de los proyectos y de otras organizaciones.</p> <p>Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos y los agentes y partes interesadas de las cadenas de valor a nivel nacional y local.</p>

<i>Crterios de evaluaci3n</i>	<i>Preguntas de la evaluaci3n</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de los datos</i>
	¿En qu3 medida son adecuadas desde los puntos de vista econ3mico, social y t3cnico y sostenibles en el tiempo las nuevas tecnolog3as introducidas en los distintos niveles de las cadenas de valor en favor de la poblaci3n pobre?	Grado de adopci3n de las innovaciones tecnol3gicas y los procesos de gesti3n necesarios para seguir ejecutando las actividades en caso de falta de financiaci3n externa.	
Esferas temáticas			
Igualdad de g3nero	¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor una perspectiva sobre igualdad de g3nero adecuada en el diseño de los proyectos?	Atenci3n prestada a: i) el tiempo de las mujeres; ii) abordar las funciones y diferencias percibidas relacionadas con el g3nero, y iii) necesidades en t3rminos de capacidades y formaci3n.	Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso. Entrevistas con miembros del personal del FIDA, de los gobiernos, de los proyectos y de otras organizaciones.
	¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor una perspectiva sobre igualdad de g3nero adecuada en la ejecuci3n de los proyectos?	Cambios en el acceso de las mujeres a los activos, los ingresos, las organizaciones rurales y el volumen de trabajo de la infraestructura.	Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos y los agentes y partes interesadas de las cadenas de valor a nivel nacional y local.
	¿Qu3 resultados se han obtenido mediante las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor con respecto a la posici3n que ocupan las mujeres en sus hogares, el volumen de trabajo que soportan, sus ingresos, su seguridad alimentaria y los puestos de liderazgo que ocupan en sus comunidades y organizaciones?		
Nutrici3n	¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor un enfoque sobre nutrici3n adecuado en el diseño de los proyectos?	Cambios en la cantidad y la calidad de los alimentos disponibles para el consumo de los miembros de los hogares.	Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso. Entrevistas con miembros del personal del FIDA, de los gobiernos, de los proyectos y de otras organizaciones.
	¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor un enfoque sobre nutrici3n adecuado en la ejecuci3n de los proyectos?	Cambios en la resiliencia nutricional de los hogares ante riesgos estacionales.	Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos y los agentes y partes interesadas de las cadenas de valor a nivel nacional y local.
	¿Qu3 resultados se han obtenido mediante las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor con respecto al estado nutricional de los participantes pobres de las zonas rurales y de los miembros de sus hogares?		

<i>Crterios de evaluaci3n</i>	<i>Preguntas de la evaluaci3n</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de los datos</i>
J3venes	<p>¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor mecanismos para involucrar como participantes a los j3venes en el dise1o de los proyectos?</p> <p>¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor mecanismos para involucrar como participantes a los j3venes en la ejecuci3n de los proyectos?</p> <p>¿Qu3 resultados se han obtenido mediante las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor en relaci3n con la integraci3n de los j3venes?</p>	<p>Cambios en la actitud y los intereses de las personas j3venes respecto de las actividades relacionadas con las cadenas de valor.</p> <p>Cambios perceptibles en las pautas migratorias.</p>	<p>Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso.</p> <p>Entrevistas con miembros del personal del FIDA, de los gobiernos, de los proyectos y de otras organizaciones.</p> <p>Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos y los agentes y partes interesadas de las cadenas de valor a nivel nacional y local.</p>
Gesti3n de los recursos naturales	<p>¿En qu3 medida fueron compatibles los enfoques basados en las cadenas de valor de los proyectos respaldados por el FIDA con los principios de gesti3n sostenible de los recursos naturales?</p> <p>¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor medidas de gesti3n sostenible de los recursos naturales en el dise1o de los proyectos?</p> <p>¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor medidas de gesti3n sostenible de los recursos naturales en la ejecuci3n de los proyectos?</p> <p>¿Qu3 resultados se han obtenido mediante las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor con respecto a la base de recursos naturales?</p>	<p>Clasificaci3n de los proyectos conforme a los informes preparatorios elaborados mediante los Procedimientos del FIDA para la Evaluaci3n Social, Ambiental y Climática (ESAC).</p> <p>Ejemplos de pr1cticas de gesti3n y efectos en el medio ambiente, as3 como en la base de producci3n de los peque1os agricultores.</p>	<p>Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso.</p> <p>Entrevistas con miembros del personal del FIDA, de los gobiernos, de los proyectos y de otras organizaciones.</p> <p>Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos y los agentes y partes interesadas de las cadenas de valor a nivel nacional y local.</p>
Cambio clim1tico	<p>¿En qu3 medida fueron compatibles los enfoques basados en las cadenas de valor de los proyectos respaldados por el FIDA con la necesidad de adaptaci3n al cambio clim1tico?</p> <p>¿En qu3 medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor medidas de adaptaci3n al cambio clim1tico en el dise1o de los proyectos?</p>	<p>Clasificaci3n de los proyectos conforme a los informes preparatorios elaborados mediante los Procedimientos para la ESAC.</p> <p>Ejemplos de pr1cticas de adaptaci3n al cambio clim1tico.</p>	<p>Documentos pertinentes de los proyectos; evaluaciones anteriores y en curso.</p> <p>Entrevistas con miembros del personal del FIDA, de los gobiernos, de los proyectos y de otras organizaciones.</p> <p>Estudios de casos; contactos con los participantes de los proyectos y los agentes y partes interesadas de las cadenas de valor a nivel nacional y local.</p>

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Preguntas de la evaluación</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de los datos</i>
	<p>¿En qué medida han incorporado las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor medidas de adaptación al cambio climático y de fortalecimiento de la resiliencia de los productores en la ejecución de los proyectos?</p> <p>¿Qué resultados se han obtenido mediante las intervenciones respaldadas por el FIDA de fomento de cadenas de valor con respecto a la resiliencia de los productores ante el cambio climático?</p>	<p>Cambios en la capacidad para hacer frente a los fenómenos y riesgos relacionados con el clima.</p>	

Orientaciones del FIDA en relación con las cadenas de valor

- Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos, Cuadro General.
- Lecciones Aprendidas: Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos.
- Notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos.
- Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola.
- Notas sobre cómo evaluar los riesgos del cambio climático en proyectos de cadenas de valor.
- Notas para el análisis y el desarrollo de proyectos de cadenas de valor ganaderas.
- Cómo hacer el seguimiento de proyectos de cadenas de valor.
- Agriculture value chain finance strategy and design.

Próximas evaluaciones de la IOE en 2018 pertinentes para la evaluación a nivel institucional

<i>País</i>	<i>Proyectos pertinentes para la evaluación (lista provisional)</i>	<i>Año de aprobación del proyecto</i>	<i>Cobertura en función del tipo de evaluación</i>
Burkina Faso	Programa de Apoyo y Promoción del Sector Privado en el Medio Rural	2009	Evaluación de la estrategia y el programa en el país
		2012	
	Proyecto de Ordenación Participativa de los Recursos Naturales y Desarrollo Rural en las Regiones Norte, Centro-Norte y Este (Proyecto Neer-Tamba)	2017, proyecto en una fase temprana	
	Proyecto de Apoyo a la Promoción de las Cadenas de Valor Agrícolas		
Côte d'Ivoire	Proyecto de Rehabilitación Agrícola y Reducción de la Pobreza	2009	Evaluación de los resultados del proyecto
Kenya	Programa de Comercialización para Pequeños Productores Hortícolas	2007	Evaluación del impacto
	Programa de Mejora de la Producción de Cereales en Kenya – Modalidad de Fomento de Medios de Vida Agrícolas Resistentes al Cambio Climático	2015, proyecto en una fase temprana	Evaluación de la estrategia y el programa en el país
México	Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur	2009	Evaluación de los resultados del proyecto
	Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido	2012	Evaluación de la estrategia y el programa en el país
	Proyecto de Inclusión Productiva Rural		
República de Moldova	Proyecto de Fomento de los Agronegocios y los Servicios Financieros Rurales	2010	Evaluación de los resultados del proyecto
Rwanda	Proyecto de Ordenación Comunitaria de Cuencas Hidrográficas en Kirehe	2008	Evaluación de los resultados del proyecto
Sri Lanka	Programa de Desarrollo de la Capacidad Empresarial en las Pequeñas Plantaciones	2006	Evaluación de los resultados del proyecto
	Programa Nacional de Fomento de Agroindustrias	2009	
	Proyecto de Reactivación del Cultivo de Té y Caucho en Pequeñas Explotaciones	2015, proyecto en una fase temprana	Evaluación de la estrategia y el programa en el país
	Programa de Asociaciones para el Desarrollo de Agronegocios de Pequeños Agricultores	2017, proyecto en una fase temprana	
Swazilandia	Programa de Fomento de la Financiación y las Empresas Rurales	2008	Evaluación de los resultados del proyecto

Túnez	Proyecto de Desarrollo Agropastoral y de las Cadenas de Valor Conexas en la Gobernación de Médenine (ganadería)	2014	Evaluación de la estrategia y el programa en el país
	Proyecto de Promoción de las Cadenas de Valor para el Desarrollo Territorial de Siliana (fruta, horticultura)	2016, proyecto en una fase temprana	
Esfera global	Apoyo del FIDA a los medios de vida que implican el uso de recursos acuáticos de la pesca en pequeña escala, la acuicultura en pequeña escala, las zonas costeras y los pequeños Estados insulares en desarrollo.	Evaluaciones desde 2009	Síntesis de evaluación
	Experiencia del FIDA en la financiación rural	Basándose en evaluaciones anteriores	Síntesis de evaluación

Notas de otras evaluaciones pertinentes

Banco Asiático de Desarrollo (2012): Estudio de evaluación de los conocimientos. El apoyo al fomento de cadenas de valor agrícolas

1. En su Plan Operacional de 2009, el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) reconoció la importancia que estaban adquiriendo las cadenas de valor y reiteró su interés en la agricultura y la seguridad alimentaria. Se produjo un aumento en el número de proyectos destinados a abordar cadenas de valor agrícolas y en muchos otros relacionados con la agricultura comercial que incorporaron componentes propios de un enfoque basado en cadenas de valor. Según un estudio de evaluación de los conocimientos de 53 préstamos (el 62 % de la cartera de agricultura y recursos naturales) y 50 operaciones técnicas con componentes relativos a la agricultura comercial, se pueden extraer las siguientes lecciones principales:
 - Mejorar la eficacia y la eficiencia de las cadenas de valor agrícolas puede aumentar los beneficios de todos los que participan en ellas y contribuir a mejorar la seguridad alimentaria y reducir la pobreza.
 - La aparición de las cadenas de valor ha beneficiado a grandes empresas de agronegocios, pero los pequeños agricultores y las pequeñas empresas también pueden beneficiarse de ellas. Para participar en las cadenas de valor y obtener unos beneficios más elevados o un mayor porcentaje de los mismos, los pequeños agricultores y agronegocios deberán satisfacer las demandas de unos sistemas de comercio al por menor más sofisticados, lo cual plantea ciertos desafíos en relación con los productos perecederos (tiempo de conservación), los productos diferenciados y cuestiones sobre inocuidad alimentaria y medioambiente, en el ámbito del sector privado.
 - Se puede prestar apoyo a los pequeños agricultores para que entren en las cadenas de valor y se beneficien de ellas, mediante una selección mejorada de los beneficiarios y un enfoque por fases que ayude a desarrollar las capacidades y activos necesarios para satisfacer los requisitos de los mercados y mejore el acceso a la información de interés. La agricultura por contrata es una opción con la que el BASD ha tenido cierto éxito, aunque con resultados dispares.
 - Los proyectos tradicionales del BASD se centran en los pequeños agricultores y el destino de la producción, y en ellos no se reconoce suficientemente la necesidad de establecer vínculos con el mercado. Para apoyar las cadenas de valor, es posible que haya que brindar apoyo a otros agentes de la cadena, a fin de agregar valor mediante la transformación, así como alcanzar segmentos de mercado de mayor valor (por ejemplo, la producción orgánica).
 - El estudio llegó a la conclusión de que la principal contribución del BASD se había centrado en el suministro o el destino de la producción de las cadenas: el acceso a mejores insumos, la mejora de la tecnología y el uso de variedades de mayor rendimiento permitieron que los pequeños agricultores aumentaran su producción y obtuvieran beneficios netos. En muchos proyectos se había puesto mayor énfasis en establecer vínculos entre los agricultores y los mercados —aunque si bien ello contribuye a aumentar los ingresos, solo unos pocos lo lograron mediante la entrada en niveles superiores de agregación de valor de las cadenas—, o en establecer vínculos con mercados de alto valor.
 - Aunque el desarrollo de la infraestructura rural (camino y mercados) ofrece conexiones importantes, deben conectarse los ámbitos que tengan ventajas competitivas con los mercados estratégicos. La ubicación de los mercados y las instalaciones de almacenamiento tuvieron asimismo una importancia fundamental a la hora de aprovechar el potencial en las cadenas de valor.

- Las organizaciones de agricultores que estén operativas pueden reducir los costos de transacción mediante economías de escala y agregación. No obstante, también es necesario mejorar las capacidades en otros ámbitos, por ejemplo, en lo que respecta a categorías y normas, financiación de las cadenas de valor y venta directa. Estas cuestiones no se abordaron exhaustivamente.

Evaluación del apoyo del DANIDA al fomento de cadenas de valor (2016)

2. El Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA) lleva desde 2002 prestando apoyo al fomento de cadenas de valor. En una evaluación del apoyo brindado por el DANIDA se usó un marco basado en cinco activos de capital (activos de capital natural, humano, social, físico y financiero) para evaluar los efectos directos. Entre las constataciones de la evaluación cabe destacar lo siguiente:

- Capital natural: En algunos casos, las intervenciones respaldadas por el DANIDA ayudaron a adoptar técnicas de producción más respetuosas con el medio ambiente (por ejemplo, en relación con el uso de fertilizantes y productos químicos por parte de los agricultores). Sin embargo, no se abordaron los riesgos relacionados con la degradación y la erosión del suelo o la escasez de agua.
- Capital humano: Las intervenciones ayudaron a introducir mejoras en la base de activos relacionados con las capacidades humanas, sobre todo en lo que respecta a la mejora de las capacidades técnicas de producción agrícola y de la seguridad alimentaria dentro de los hogares de agricultores pobres.
- Capital social: Con el apoyo se pretendía garantizar que los implicados en las cadenas de valor se beneficiasen mutuamente y mejorasen las relaciones entre ellos. Sin embargo, las contribuciones para mejorar las relaciones, tanto verticales como horizontales, entre los principales implicados en las cadenas de valor fueron limitadas.
- Capital físico: Con las intervenciones se introdujeron mejoras en las instalaciones y capacidades físicas de producción y elaboración (nuevos equipos, maquinaria, capacidad de almacenamiento, instalaciones de refrigeración, etc.). No obstante, a pesar de estas mejoras, la falta de equipos suficientes y adecuados de almacenamiento y elaboración siguió siendo uno de los principales problemas en las cadenas respaldadas.
- Capital financiero: Las intervenciones ayudaron a mejorar la base de activos de capital financiero de los hogares y pymes beneficiarios a corto plazo, sobre todo mediante donaciones, préstamos a corto plazo y el aumento de los ingresos. Sin embargo, no se había establecido el fundamento necesario para seguir desarrollando esta base de activos de medio a largo plazo.
- La mayoría de las intervenciones estaban demasiado orientadas a la producción, incluso en países en los que hubiese sido preferible usar un enfoque basado en mecanismos de mercado. Se observaron más progresos a nivel de las explotaciones que en las fases secundarias del proceso de transformación. En relación con el empleo, se registraron más efectos en la mano de obra no cualificada, que era más vulnerable a la mecanización.
- Se consideró que valía la pena seguir usando el enfoque basado en las cadenas de valor fundamentándose en análisis adecuados de las cadenas dirigidos a identificar problemas fundamentales de desarrollo de los mercados, así como en evaluaciones estratégicas más exhaustivas de las capacidades e incentivos de los asociados en la ejecución y en la identificación de los vínculos débiles. Se observó la necesidad de establecer asociaciones a largo plazo con los agentes nacionales, de crear un modelo de colaboración con el sector público para la prestación de servicios de extensión y de diseñar intervenciones basadas en la demanda del mercado y más

centradas en los pequeños agricultores. En la evaluación se recomendaba asimismo la importancia de elaborar una teoría del cambio y una lógica de impacto en la fase de diseño.

Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (2016)

3. En el ámbito de la cooperación alemana para el desarrollo, promover cadenas de valor agrícolas ha sido una estrategia importante desde el año 2000. La modernización de la producción y elaboración agrícolas, acompañada de una mayor accesibilidad a los mercados, ayuda a generar mayores ingresos y empleos remunerados en las cadenas de valor. Desde la crisis alimentaria mundial de 2008, en la cooperación para el desarrollo se han usado cada vez más los enfoques basados en cadenas de valor para respaldar la seguridad alimentaria. Mediante un estudio realizado en 2016, basado en la cartera bilateral de Alemania y que cubría el período comprendido entre 2003 y 2013, es decir, 140 proyectos que comprendían 169 intervenciones en las cadenas de valor, se trató de averiguar si el fomento de las cadenas de valor ayudaba a reducir la pobreza o a mejorar la seguridad alimentaria, y de qué manera y en qué circunstancias. Las constataciones fueron las siguientes:

- El fomento de las cadenas de valor agrícolas ha redundado en un aumento de la productividad, la calidad y la comercialización, y esto ha ayudado a reducir la pobreza y mejorar la seguridad alimentaria de los productores. Sin embargo, existieron barreras de entrada para un subconjunto de la población pobre: las personas que apenas poseían tierras, conocimientos y capital. Estas barreras podían superarse, en el mejor de los casos, de manera indirecta. La mayoría de los participantes fueron aquellos que tenían más recursos y opciones y que, por tanto, estaban expuestos a mayores riesgos. Si no se hace una distinción adecuada entre los más pobres podrían crearse desigualdades y agravarse la exclusión.
- Llegar a las mujeres de manera eficaz supuso un desafío debido a su limitado acceso a la tierra y a otros recursos y procesos de toma de decisiones. Además, los aspectos relacionados con el medio ambiente no se incorporaron de manera sistemática en la lógica de intervención en las cadenas de valor.
- La escala y el alcance del impacto dependieron del producto: los productos exportados de alto valor gozaban de un mayor potencial económico, pero eran susceptibles a las fluctuaciones de los precios y las tendencias de la demanda del mercado, y entrañaban mayores riesgos. En cambio, la promoción de los alimentos básicos en los mercados nacionales apenas trajo consigo márgenes de beneficios, pero redujo las barreras a las que se enfrentan los grupos beneficiarios y, por tanto, favoreció el impacto a una escala más amplia. Esto también tuvo un efecto directo en la disponibilidad de los alimentos.
- Seguridad alimentaria: Las cadenas de valor de alimentos básicos contribuyeron a la seguridad alimentaria al estimular la producción, minimizar las pérdidas poscosecha, mejorar la calidad y la seguridad de los alimentos y lograr una mayor disponibilidad de productos a nivel local. Sin embargo, no se encontraron pruebas que indicaran que la producción de alimentos no básicos hubiera afectado a la seguridad alimentaria por desplazar a la agricultura de subsistencia.
- La sostenibilidad de las cadenas dependió de la solidez y la cohesión de las relaciones contractuales. Supuso un desafío el hecho de que los grupos recién creados se debilitaban una vez retirado el apoyo.

Preliminary bibliography

The list includes documents that were or will be consulted in future. Additional documents will also be added in the course of the exercise.

IFAD documents

International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2001. Rural Poverty Report, The Challenge of Ending Rural Poverty, Oxford: Oxford University Press.

_____. 2006. IFAD Targeting Policy.

_____. 2007. Strategic Framework 2007-2010, Enabling the rural poor to overcome poverty.

_____. 2009. Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations.

_____. 2010. Climate Change strategy.

_____. 2010. Pro-Poor Rural Value-Chain Development, Thematic Study

_____. 2010. Strategic Framework 2011-2015.

_____. 2011. IFAD's Private-Sector Development and Partnership Strategy, Corporate-level Evaluation.

_____. 2012. Access to markets: Making value chains work for poor rural people, 2012

_____. 2012. Gender equality and women's empowerment Policy.

_____. 2012. Private Sector Strategy, Deepening IFAD's engagement with the private sector.

_____. 2014. Commodity value chain development teaser.

_____. 2014. How to do Commodity value chain development projects.

_____. 2014. Lessons learned - Commodity value chain development projects.

_____. 2015. How to do Climate change risk assessments in value chain projects.

_____. 2015. How to do Livestock value chain analysis and project development.

_____. 2015. Sustainable inclusion of smallholders in agricultural value chains, Scaling up note.

_____. 2016. How to do Public-Private-Producer Partnerships (4Ps) in Agricultural Value Chains.

_____. 2016. How to monitor progress in value chain projects.

_____. 2016. Smallholder Access to Markets (SAM) Evaluation Synthesis.

_____. 2016. Strategic Framework 2016-2025, Enabling inclusive and sustainable rural transformation.

_____. 2017. Food Safety, Trade, Standards and Value Chains, Research Series.

_____. 2017. Stocktaking of IFAD's Value Chain Portfolio.

_____. 2017. Republic of Mozambique. Country Strategy and Programme Evaluation.

IFAD, Institute for Development Studies (IDS). 2015. Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains.

Documents by other organizations

Asian Development Bank. 2012. Evaluation Knowledge Study: Support for Agricultural Value Chain Development. Manila.

Dalberg Report. 2012. Catalyzing Smallholder Agricultural Finance.

Denmark Development Cooperation (DANIDA). 2010. Evaluation Study: Gender and Value Chain Development, Copenhagen: The Danish Institute for International Studies

_____. 2016. Evaluation of Danida Support to Value Chain Development, Copenhagen: Evaluation Department, Ministry of Foreign Affairs of Denmark

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2010. Agriculture Value Chain Finance. Tools and lessons.

_____. 2013. Smallholder integration in changing food markets, Food and Agriculture Organization.

_____. 2017. Defining Small Scale Food Producers to Monitor Target 2.3 of the 2030 Agenda for Sustainable Development.

United Nations. 2016. Agenda 2030, New York.

World Bank. 2010. Building Competitiveness in Africa's Agriculture, Washington DC.

_____. 2011. Understanding Gender in Agricultural Value Chains: The Cases of Grapes/Raisins, Almonds and Saffron in Afghanistan