

Cómo hacer el seguimiento de proyectos de cadenas de valor

En un inventario realizado en 2014 por la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) del FIDA se constató que más del 70 por ciento de los proyectos aprobados entre 2011 y 2014 tenían por lo menos un componente orientado al desarrollo de las cadenas de valor. Estos proyectos incluían generalmente a varios integrantes a lo largo de la cadena y sus actividades tenían como objetivo mejorar las relaciones entre ellos a fin de hacer la cadena más rentable, favorable a los pobres y sostenible. Al mismo tiempo, el FIDA tiene cada vez más en cuenta los riesgos relacionados con el clima y los aspectos nutricionales en el diseño de proyectos, lo cual plantea un desafío para la tarea de seguimiento y evaluación de proyectos relacionados con cadenas de valor. Con esta nota se intenta ayudar a los equipos de diseño y supervisión de proyectos del FIDA a mejorar los indicadores con los que se lleva a cabo dicha tarea de seguimiento y evaluación. Complementa a los materiales sobre cadenas de valor publicados por la PTA en el sitio web del FIDA¹.

Los indicadores se agrupan en función de tres estrategias de mejora recomendadas para proyectos de cadenas de valor, las cuales pueden ajustarse al contexto específico de cada país. Asimismo, otros indicadores de actividades presentes en toda la cadena (transversales) —por ejemplo, relacionadas con la actuación normativa o la generación de empleo— se presentan en el mismo cuadro 1 pero por separado (en la publicación de la PTA titulada *Notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos* se podrá encontrar más información al respecto). La lista de indicadores se ha enriquecido con el aporte de expertos en clima de la División de Medio Ambiente y Clima y el intercambio de opiniones con especialistas en nutrición. Se sugieren indicadores apropiados para cada tipo de estrategia de desarrollo, a saber:

1. Una estrategia de **mejora del proceso o del producto** tiene como fin “hacer mejor las cosas y/o hacerlas más grandes”; puede incluir la ampliación de escala de la eficiencia de los procesos productivos, así como el desarrollo de la calidad del producto para que cumpla con los requisitos del consumidor final. Por este motivo los indicadores de este tipo de estrategia se centran en la fase de producción, si bien tratan de captar las relaciones con los integrantes precedentes o subsiguientes de la cadena.
2. Una estrategia de **mejora funcional** se concentra en las oportunidades de un integrante en particular (por ejemplo, las organizaciones de productores) para ascender (moverse verticalmente) en la cadena de valor llevando a cabo funciones nuevas que implican la creación de valor agregado, por ejemplo, tareas de acopio, transporte, clasificación, elaboración y comercialización.
3. Una estrategia de **mejora de la coordinación y los planes de negocios** generalmente implica ayudar a formalizar y mostrar (a través de contratos) tanto las relaciones horizontales entre integrantes del mismo eslabón de la cadena (por ejemplo, diferentes grupos de productores que venden a una misma cooperativa) como las relaciones verticales entre integrantes en diferentes segmentos de la cadena (por ejemplo, entre productores y un elaborador).
4. **Otras actividades transversales presentes en la cadena.** Aparte de las estrategias de mejora, en los proyectos de cadenas de valor se observa cada vez más un conjunto de actividades presentes en toda la cadena. Estas reflejan la conexión entre la actuación normativa y los proyectos de cadenas de valor, así como las implicaciones para la generación de empleo.

En el cuadro 1 se presentan de manera resumida las categorías de indicadores tanto a nivel de producto como de efecto directo, mientras que en el cuadro 2 se incluyen indicadores del marco lógico de forma más detallada.

¹ Esta nota se ha elaborado sobre la base de 86 proyectos de cadenas de valor inventariados y analizados por la dependencia de Mercados y Empresas Rurales (RME) de la PTA, con el apoyo de Isabel de la Peña y Philipp Baumgartner. Para obtener más detalles, véase la presentación sobre el balance de la cartera reciente de proyectos de cadenas de valor, disponible en la página de la RME (PTA) de xdesk.

Cuadro 1

Dimensiones medidas por los indicadores según cada estrategia de mejora

Estrategia	Resultados de primer nivel (producto)	Resultados de segundo nivel (efecto directo)
1. Mejora del proceso o del producto		
	Divulgación de técnicas y tecnologías para satisfacer los requisitos del mercado	Sostenibilidad de las técnicas y las tecnologías Eficacia de la estrategia de mejora del proceso o el producto
2. Mejora funcional		
	Infraestructura y capacidad de elaboración/agregación de valor	Sostenibilidad de la infraestructura y la capacidad de elaboración Eficacia de la infraestructura y la capacidad de elaboración
3. Mejora de la coordinación y los planes de negocios		
Vínculos horizontales	Creación y fortalecimiento de las organizaciones Creación y fortalecimiento de los mercados de servicios	Sostenibilidad de las organizaciones Eficacia de la prestación de servicios
Vínculos verticales	Establecimiento de vínculos entre los distintos integrantes de la cadena de valor: acuerdos, plataformas Establecimiento de canales de comercialización Acceso a la información de mercado	Eficacia de los vínculos y acuerdos Eficacia que deriva en mayores volúmenes de venta Eficacia de los canales de comercialización Eficacia y uso de la información de mercado
4. Otras actividades transversales de la cadena*		
Entorno propicio	Diálogo sobre políticas Acceso físico a los mercados: infraestructura	Eficacia del diálogo sobre políticas Eficacia y uso de la infraestructura
Indicadores comunes	Estudios de la cadena de valor y el mercado Empleo	Uso de estudios sobre cadenas de valor Sostenibilidad del empleo

*Esta categoría incluye indicadores comunes a todos los tipos de estrategias de mejora.

Cuadro 2

Lista de indicadores posibles para cada estrategia de mejora

(producto)	(efecto directo)
1. Mejora del proceso o del producto	
1.1.1 Divulgación de técnicas y tecnologías	1.2.1 Sostenibilidad de las técnicas y las tecnologías
<ul style="list-style-type: none"> Número de productores³ capacitados en técnicas y tecnologías que permiten que la producción satisfaga los requisitos del mercado^{**} (volumen de producción, calidad, certificación, inocuidad de los alimentos, etc.). Tecnologías/productos/equipo/insumos incorporados para posibilitar que la producción satisfaga los requisitos del mercado^o (cantidad, calidad, eficiencia, inocuidad de los alimentos, preservación de nutrientes, semillas biofortificadas, etc.). Factores (de cantidad, calidad, eficiencia, inocuidad de los alimentos, etc.) que dificultan satisfacer los requisitos del mercado y la cadena de valor que las técnicas y tecnologías nuevas ayudan a superar^o Número de productores sensibilizados y capacitados en técnicas de adaptación al cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de productores que adoptan técnicas y/o tecnologías mejoradas que permiten que la producción satisfaga los requisitos del mercado* Porcentaje de productores que siguen utilizando técnicas y/o tecnologías mejoradas que permiten que la producción satisfaga los requisitos del mercado después de transcurridos tres años* Porcentaje de productores que adoptan técnicas y tecnologías de adaptación al cambio climático <p>1.2.2 Eficacia de la estrategia de mejora del proceso o el producto: cantidad, calidad, eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento del volumen de producción y/o de la productividad para satisfacer los requisitos del mercado Aumento de la porción de la producción que satisface los requisitos del mercado (estándares de calidad, certificación, inocuidad de los alimentos, producción orgánica, etc.) Reducción en la tasa de rechazo del producto Aumento de los precios que perciben los productores Reducción de los costos unitarios de producción Reducción de las pérdidas en procesos pre y poscosecha

Resultados de primer nivel (producto)	Resultados de segundo nivel (efecto directo)
2. Mejora funcional	
<p>2.1.1 Infraestructura y capacidad de elaboración/agregación de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de plantas/maquinaria/empresas elaboradoras a las que se brindó apoyo para que realizaran actividades de poscosecha y agregación de valor (por ejemplo, instalaciones de almacenaje resistentes al cambio climático, procesos de elaboración e instalaciones de almacenaje capaces de preservar los nutrientes, procesos de enriquecimiento de alimentos, transporte refrigerado, etiquetado, etc.) Número de productores que se benefician de las plantas/maquinaria/empresas elaboradoras que realizan actividades de agregación de valor* Número de productores capacitados en procesos de elaboración u otras actividades de poscosecha y agregación de valor* 	<p>2.2.1 Sostenibilidad de la infraestructura y la capacidad de elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de plantas/maquinaria/empresas elaboradoras dedicadas a actividades de poscosecha y agregación de valor que continúan operando transcurridos tres años después de establecidas <p>2.2.2 Eficacia de la infraestructura y la capacidad de elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento del porcentaje de producción sometida a procesos de elaboración (volumen de valor agregado) Reducción de las pérdidas en procesos pre y poscosecha (p. ej., pérdida del producto, pérdida de alimentos, pérdida de nutrientes, etc.) Aumento del porcentaje del precio final y el valor agregado que perciben los productores
3. Mejora de la coordinación y los planes de negocios	
Vínculos horizontales	
<p>3.1.1 Creación y fortalecimiento de las organizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de organizaciones/cooperativas/grupos de comercialización/federaciones de productores establecidos Número de productores que participan en organizaciones/cooperativas/federaciones de productores* Número de productores capacitados en aspectos cruciales para la inclusión en la cadena de valor: habilidades de gestión, negociación, identificación de oportunidades de asociación y perspectivas comerciales, etc.* <p>3.1.2 Creación y fortalecimiento de los mercados de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de prestadores de servicios locales (agrícola y no agrícolas) fortalecidos y capacitados para brindar servicios que permiten que la producción satisfaga los requisitos del mercado.º Número de productores vinculados con prestadores de servicios que permiten que la producción satisfaga los requisitos del mercado*º 	<p>3.2.1 Sostenibilidad de las organizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de organizaciones/cooperativas/grupos de comercialización/federaciones de productores que continúan operando después de transcurridos tres años de establecidos Porcentaje de organizaciones/cooperativas/grupos de comercialización/federaciones de productores encabezados por mujeres y/o jóvenes <p>3.2.2 Eficacia de la prestación de servicios (Véanse los indicadores de mejora del proceso o el producto)</p>
Vínculos verticales	
<p>3.1.3 Vínculos entre los integrantes de la cadena de valor</p> <p>Vínculos</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de productores vinculados con cadenas de valor ya existentes o nuevas*º Número de productores vinculados con otros integrantes de la cadena (proveedores de insumos, agentes elaboradores, compradores, etc.) <p>Acuerdos</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de asociaciones/acuerdos (agricultura por contrata, subcontratación, otros esquemas) que formalizan relaciones entre productores y otros integrantes de la cadena (proveedores de insumos, agentes elaboradores, compradores) Número de productores en asociaciones o que han trabado acuerdos con otros integrantes de la cadena* Volumen de producción sujeta a acuerdos:º <ul style="list-style-type: none"> para los productores para otros integrantes de la cadena <p>Plataformas</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de plataformas de interesados múltiples establecidas con integrantes de la cadena de valor con fines de mejorar la coordinación, tratar oportunidades de negocios y plantear desafíos Número de actividades y/o reuniones de la plataforma de interesados múltiples destinadas a facilitar relaciones en la cadena de valor <p>3.1.4 Canales de comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> Canales de comercialización adicionales establecidos (plataforma electrónica, comercio justo, etc.) Número de productores que acceden a nuevos canales de comercialización <p>3.1.5 Acceso a información de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de productores que acceden a información de mercado*º Número de mensajes semanales que se intercambian con usuarios por medio de sistemas de información 	<p>3.2.3 Eficacia y sostenibilidad de los vínculos y los acuerdos</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de asociaciones/acuerdos en funcionamiento después de transcurridos tres años Diversificación de la clientela: <ul style="list-style-type: none"> para los productores: aumento del número de clientes para otros integrantes de la cadena: aumento del número de pequeños productores que son proveedores/aumento del volumen de producción proveniente de pequeños productores Estabilidad de la clientela: <ul style="list-style-type: none"> para los productores: número de productores que siguen abasteciendo a otros integrantes de la cadena de valor después de transcurridos tres años para otros integrantes de la cadena: número de productores en pequeña escala que siguen siendo proveedores después de transcurridos tres años Volumen de producción sujeta a acuerdos después de transcurridos tres años: <ul style="list-style-type: none"> para los productores para otros integrantes de la cadena <p>3.2.4 Eficacia que deriva en mayores volúmenes de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de las ventas de productores que participan en las cadenas de valor Aumento de las ventas por tipo de mercado (institucional, local, nacional, de exportación, etc.) Aumento del valor de la producción (con relación a precios de mercado tomados como referencia) vendida por productores que participan en las cadenas de valor <p>3.2.5 Eficacia y sostenibilidad de los canales de comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de las ventas como consecuencia de la apertura de canales de comercialización <p>3.2.6 Eficacia y uso de la información de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de productores que utilizan y se benefician de los servicios informativos (p. ej., adaptan las decisiones que conciernen a ventas en relación con la información de mercado)*

Resultados de primer nivel (producto)	Resultados de segundo nivel (efecto directo)
4. Otras actividades transversales de la cadena	
Entorno propicio	
4.1.1 Diálogo sobre políticas <ul style="list-style-type: none"> Número de foros entre los distintos integrantes de la cadena celebrados para determinar y buscar soluciones a limitaciones a nivel meso y macro (marco reglamentario, política comercial, etc.) Número de documentos de política que abordan limitaciones básicas de la cadena presentados ante instituciones gubernamentales 	4.2.1 Eficacia del diálogo sobre políticas <ul style="list-style-type: none"> Número de medidas o iniciativas adoptadas para abordar cuestiones normativas relativas al desarrollo de cadenas de valor favorables a los pobres Número de políticas de desarrollo de cadenas de valor favorables a los pobres promulgadas y/o aplicadas Grado de satisfacción general de los integrantes de la cadena de valor con el marco normativo (escala de 1 a 6)
4.1.2 Acceso físico a los mercados: infraestructura <ul style="list-style-type: none"> Número de instalaciones comerciales/mercados construidos Kilómetros de caminos rurales que facilitan acceso/acceso por vías transitables a los mercados^o Número de productores/ integrantes de la cadena que se benefician de caminos que facilitan acceso/acceso por vías transitables a los mercados^o Porcentaje de infraestructura en total funcionamiento durante fases clave de la cadena de valor 	4.2.2 Eficacia de la infraestructura <ul style="list-style-type: none"> Reducción de los costos/tiempos/pérdidas de transporte en caminos mejorados Aumento de las ventas en instalaciones comerciales y mercados nuevos Aumento del número de productores que abastecen a instalaciones comerciales y mercados* Reducción de los fallos de la red eléctrica en fases clave de la cadena
Indicadores comunes	
4.1.3 Estudios <ul style="list-style-type: none"> Número de estudios sobre cadenas de valor realizados a fin de guiar una estrategia de desarrollo de cadena de valor Número de estudios sobre dimensiones relacionadas con cadenas de valor (análisis del riesgo climático, estudio nutricional, de género, etc.) 	4.2.3 Uso de estudios sobre cadenas de valor <ul style="list-style-type: none"> Número de estrategias de desarrollo de cadenas de valor apoyadas por análisis de las cadenas Número de estrategias de desarrollo de cadenas de valor apoyadas por análisis del riesgo climático, estudios nutricionales o análisis de cadenas sensibles a la nutrición^d
4.1.4. Empleo <ul style="list-style-type: none"> Número de puestos de trabajo creados^{e*} 	4.2.4 Sostenibilidad del empleo <ul style="list-style-type: none"> Número de puestos de trabajos que se mantienen después de transcurridos tres años

Notas: * Desglosados por sexo; ^o Incluso en condiciones o períodos climáticos y meteorológicos difíciles

a En toda la lista, cuando se menciona el "número de productores" en un indicador, ello puede aludir a pequeños productores, organizaciones de productores, hogares, empresarios, microempresas, etc. Se deberá especificar el tipo de parte interesada en el que se centra cada indicador.

b Si fuera posible, el indicador deberá especificar el tipo de requisito de mercado que se está abordando: cantidad (volumen de producción/productividad); calidad (estándares, certificación, inocuidad de los alimentos, producción orgánica, etc.); eficiencia (presiones competitivas por reducir los costos), etc.

c Los indicadores relativos a acuerdos/asociaciones pueden medirse tanto desde la perspectiva del pequeño productor como de los demás integrantes de la cadena

que han aumentado el volumen de producción que abastecen los pequeños productores.

d Existen algunas posibilidades de introducir sensibilidad a la nutrición en las estrategias de desarrollo de cadenas de valor: seleccionar los productos básicos que la estrategia desarrollará a partir de las necesidades nutricionales de la población a la que se dirige, incorporar medidas para preservar la seguridad alimentaria y el contenido nutricional a lo largo de toda la cadena, fomentar campañas de comunicación tendientes a producir cambios de conducta que promuevan el consumo de productos básicos nutritivos entre la población objetivo, centrarse en mercados locales donde se abastece de alimentos la población con vulnerabilidad nutricional, etc. Actualmente la PTA está elaborando más directrices para orientar el diseño y la puesta en práctica de cadenas de valor sensibles a la nutrición.

e Si fuera posible, desglosar por categoría de grupo objetivo (nivel de pobreza, edad, etc.), fase de la cadena donde se crean los puestos de trabajo (producción, elaboración, prestación de servicios, ventas, compras, etc.) y la modalidad de empleo (jornada completa, estacional, etc.)

f Los factores limitantes que se presentan en la cadena de valor y relacionados con el clima tienen muchas interacciones que pueden abordarse para aumentar la eficiencia y diversificar las oportunidades de agregación de valor, por ejemplo, garantizar el acceso a insumos, producción o canales de comercialización incluso durante períodos de condiciones climáticas difíciles, mejorar el almacenaje del producto, utilizar procesos de elaboración para hacer el producto menos perecedero, emplear la información climática y meteorológica de manera oportuna para satisfacer la demanda del mercado, garantizar el acceso a información de vital importancia incluso durante períodos de condiciones climáticas adversas, etc. Si fuera posible, desglosar por categoría de grupo objetivo (nivel de pobreza, edad, etc.), por fase de la cadena donde se crean los puestos de trabajo (producción, elaboración, prestación de servicios, ventas, compras, etc.) y por la modalidad de empleo (jornada completa, estacional, etc.).



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
www.ruralpovertyportal.org

ifad-un.blogspot.com
www.facebook.com/ifad
instagram.com/ifadnews

Agosto de 2016

Más información y comentarios a:

Mylène Kherallah
m.kherallah@ifad.org
Marco Camagni
m.camagni@ifad.org
Philipp Baumgartner
p.baumgartner@ifad.org
Isabel de la Peña
i.delapena@ifad.org