



PLAN ESTRATÉGICO

2026-2030

ADA, CATALIZADOR DE
SOLUCIONES INCLUSIVAS
Y SOSTENIBLES





PLAN 2026-2030 **ESTRATÉGICO**

ADA – Appui au développement autonome

39 rue Glesener

L-1631 Luxembourg

Tel.: +352 45 68 68 1

ADAImpact.lu

RESUMEN

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	4
RESUMEN EJECUTIVO	6
01 INTRODUCCIÓN	10
1.1 Presentación del documento	10
1.2 Presentación de la organización	11
02 CONTEXTO	14
2.1 Contexto externo	14
2.2 Contexto interno	15
03 LINEAMIENTOS 2026-2030	18
3.1 Objetivos estratégicos	18
3.2 Teoría del cambio y poblaciones objetivo	19
04 ENFOQUE ÚNICO DE ADA	26
4.1 Enfoque basado en los sistemas económicos locales para favorecer el impacto	26
4.2 Papel central de los actores locales	29
4.3 Las finanzas de impacto como herramienta de desarrollo	30
4.4 Innovación y aprendizaje continuos	33
05 IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA	38
5.1 Sectores objetivo	38
5.2 Alcance geográfico de las actividades	39
5.3 Programas y actividades	40
5.4 Recursos humanos	48
5.5 Presupuesto y recursos financieros	50
5.6 Gobernanza	51
06 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	54

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADA	Appui au Développement Autonome	MAE	Ministerio de Asuntos Exteriores y europeos de Defensa, Cooperación y Comercio exterior
AFI	Alliance for Financial Inclusion	MECB	Ministerio de Medio Ambiente, Clima y de la Biodiversidad
APD	Ayuda Pública al Desarrollo	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ARCC	Agricultura Resiliente al Cambio Climático	ONG	Organización No Gubernamental
BEI	Banco Europeo de Inversiones	PME	Pequeñas y Medianas Empresas
CGAP	Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres	SAM	Semana Africana de las Finanzas Inclusivas
CIF	Confederación de Instituciones Financieras	SDC	Swiss Development Cooperation
COO	Director de operaciones	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
DAF	Directriz de Administración y Finanzas	Serinsa	Servicios Inclusivos, S.A.
DFI	Iniciativa de Financiamiento Digital	SPTF	Social Performance Task Force
EVER	Energía verde para el desarrollo rural	SSNUP	Smallholder Sustainability Upscaling Programme
FAR	Finanzas Agrícolas y Rurales	ToC	Theory of Change/ teoría del cambio
FIT	Financing Innovation Tool	WASH	Water Sanitation and Health
GC	Gestión del Conocimiento	YES FI	Young Entrepreneurs Sustainable Financing Initiative
GIIN	Global Impact Investing Network		
ICFI	Inclusive Climate Finance Initiative		
lforD	Investing for Development		
IIAB	Impact Investing Advisory Board		
IKI	Internationale KlimaschutzInitiative		
InFiNe.lu	Inclusive Finance Network Luxembourg		
KIFC	Kigali International Finance Center		
LED	Liechtenstein Development Service		
LHoFT	Luxembourg House of Financial Technology		
LMDF	Luxembourg Microfinance and Development Fund		
LSFI	Luxembourg Sustainable Finance Initiative		
LuxDev	Luxembourg Development cooperation agency		
LuxSE	Luxembourg Stock Exchange		



Crédito de la foto: Alan Ancheta

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de elaboración del Plan Estratégico 2026-2030 implicó la **reformulación de la visión y la misión de ADA** con el fin de alinearlas mejor con la evolución de la organización y, en general, con el entorno en el que se desempeña. La visión de ADA es la siguiente: «Hoy y mañana todos los seres humanos viven con dignidad y autonomía». Para contribuir a esta visión, ADA se ha fijado la siguiente misión para los próximos años: «Catalizar soluciones inclusivas y sostenibles a través de actores de sistemas económicos locales, apalancando las finanzas de impacto para reforzar la autonomía de las poblaciones vulnerables».

Teniendo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030, cuyos resultados están lejos de haber sido alcanzados, y dado el inestable contexto mundial marcado por crisis geopolíticas, climáticas y sanitarias, el reforzar la resiliencia y la autonomía de las poblaciones vulnerables es una prioridad para mantener un equilibrio socioeconómico global.

En este sentido, las actividades de ADA apuntan a desarrollar y reforzar las «capacidades¹» de las poblaciones vulnerables, es decir, que estén en capacidad real de elegir y aplicar soluciones que mejoren sus condiciones de vida. Desde hace varios años, las herramientas de las finanzas inclusivas y, en general, de las finanzas de impacto han demostrado su relevante contribución a la continuidad y a la expansión de dinámicas económicas capaces de

responder de forma sostenible a los problemas que enfrentan las poblaciones vulnerables. **Para el periodo 2026-2030, ADA se involucrará aún más en el campo de las finanzas de impacto.** Esta evolución se basará en los siguientes lineamientos estratégicos:

- Adopción más asertiva de una metodología de apoyo a los sistemas económicos locales que refuerce el papel central de los actores con los que colabora ADA localmente.
- Integración sistemática de la dimensión de inversión/finanzas de impacto en las actividades de asistencia técnica.
- Análisis dinámico del «impacto» de las actividades que lleva a cabo en las poblaciones objetivo, las organizaciones asociadas y sus entornos mediante una metodología específica y el intercambio de aprendizajes.
- Evolución de la estructura organizativa para que ADA pueda evolucionar en cuanto a competencias y eficacia, y logre enfrentar sus retos futuros.
- La diversificación de los recursos financieros, en particular hacia los financiadores privados, para aumentar el alcance y el impacto de ciertos programas.

Para 2030, ADA habrá impactado positivamente a 1,5 millones de personas y brindado apoyo a más de 400 actores locales. Así, ADA habrá consolidado su posición como ONG de referencia a nivel internacional

¹ Según la definición de las «capacidades» de Amartya Sen, es decir, la posibilidad efectiva de elegir las condiciones de vida, lo que depende del acceso a recursos materiales e inmateriales y de la capacidad de convertir esos recursos en bienestar.



Crédito de la foto: Shutterstock

en el apoyo a las poblaciones vulnerables del Sur Global a través de la economía de impacto.

En términos de propuesta de valor, el enfoque de ADA se basa en cuatro elementos distintivos, que son:

- Un enfoque basado en los sistemas económicos locales para promover el impacto.
- El papel central de los actores locales.
- Las finanzas de impacto como herramienta de desarrollo.
- Innovar y aprender continuamente.

El plan estratégico se lleva a cabo a nivel operativo a través de un plan de acción anual que detalla los diferentes programas y proyectos de apoyo técnico, los servicios de asesoría en materia de inversiones, las actividades de gestión del conocimiento, en especial la medición del impacto, y también las actividades de difusión del conocimiento y la comunicación. Estas actividades se llevarán a cabo principalmente en determinados países de África, América Central y el Sudeste Asiático.

En cuanto a los recursos humanos, ADA adoptará un enfoque conservador en materia de crecimiento de personal. Se establecerá una política de recursos humanos que refuerce la eficacia de la organización y garantice que se dispone del talento necesario para responder a las necesidades de los próximos años.

A nivel financiero, el presupuesto prevé un aumento de 18 a 22 millones de euros al año, de los cuales más del 92 % se dedicaría a actividades de desarrollo y el 7,5 % al funcionamiento administrativo. Los recursos previstos proceden fundamentalmente del mandato de la Cooperación luxemburguesa, que oscila entre 9,45 y 9,95 millones de euros al año. El crecimiento previsto de los programas será financiado con recursos ajenos al mandato, estimados entre 9 y 13 millones de euros al año. Estos recursos procederán de la colaboración con LuxDev y otros financiadores públicos y privados. Una estrategia de recaudación de fondos, iniciada en 2025, se centrará, entre otras cosas, en atraer fundaciones privadas y donantes individuales.

01

INTRODUCCIÓN

- 1.1 Presentación del documento
- 1.2 Presentación de la organización



Crédito de la foto: Marbos Productions

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO

El Plan Estratégico 2026-2030 es el resultado de un proceso de reflexión iniciado a finales de 2024 con el fin de definir las orientaciones estratégicas que guiarán a la organización hasta 2030. Las reflexiones se basan en varias sesiones de **consultas** con organizaciones asociadas en campo, aliados técnicos y financieros, actores del ecosistema de la cooperación al desarrollo y de las finanzas de impacto de Luxemburgo, el personal y la junta directiva de ADA, así como en intercambios bilaterales con algunos actores específicos.

Esta fase de consulta también se nutre de **la evaluación externa** de mitad de trayectoria del mandato 2022-2025, y ha continuado con talleres de orientación, realizados principalmente con los equipos internos, con la junta directiva y con el Ministerio de Cooperación como principal financiador de la organización.

Con base en estas reflexiones, se ha formulado el Plan Estratégico 2026-2030, que comprende:

- Una **introducción** con la presentación de la asociación.
- Una descripción del **contexto externo e interno**.
- Una presentación de **los lineamientos estratégicos** para el periodo en cuestión.
- El **enfoque único** de ADA.

- Los elementos de **implementación operativa**.
- El enfoque en materia de **seguimiento y evaluación**.

Este plan estratégico marca la dirección que seguirá ADA durante los próximos cinco años. Se completará con un plan de acción que se formulará anualmente para definir los elementos de implementación operativa y tener en cuenta los ajustes que se consideren necesarios.



Crédito de la foto: Coumba communication

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ADA asbl (Appui au développement autonome: Apoyo al desarrollo autónomo) es una organización no gubernamental luxemburguesa que desde 1994, se dedica a la mejora sostenible de las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables en los países del Sur Global. Su acción se desarrolla en el marco de la visión y la misión que se describen a continuación:

Visión: **«Hoy y mañana cada ser humano vive con dignidad y autonomía».**

Misión: **«Empoderar a los actores de los sistemas económicos locales para que desarrollen soluciones sostenibles e inclusivas aprovechando las finanzas de impacto para fortalecer la autonomía de las poblaciones vulnerables».**

- **Empoderar:** iniciar, facilitar o acelerar el desarrollo o la distribución de soluciones, desempeñando un papel de identificación, movilización y conexión de los actores locales, sin estar directamente relacionado con las poblaciones objetivo.
- **Soluciones inclusivas y sostenibles:** enfocarse principalmente en soluciones de impacto (económico, social y ambiental) que tengan como objeto incluir a las poblaciones vulnerables de manera sostenible, tanto en el sentido de la viabilidad a mediano plazo como de la protección del medio ambiente.
- **Actores de los sistemas económicos locales:** proveedores locales de soluciones (productos o servicios) orientados a las poblaciones objetivo que enfrentan limitaciones internas o propias de los sistemas económicos en los que operan.
- **Finanzas de impacto:** estrategias de inversión o de financiamiento que tienen por objeto acelerar la transformación justa y sostenible

de la economía real, aportando pruebas de sus efectos beneficiosos ².

- **Autonomía de las poblaciones vulnerables:** reforzar la autonomía de las poblaciones vulnerables para que puedan tomar decisiones que mejoren sus condiciones de vida y, con ello, reducir su vulnerabilidad (o, al menos, capacitarlas para afrontarla mejor).

Para orientar su funcionamiento, **los valores que sustentan a la organización**, su personal, sus órganos de gobierno y las colaboraciones con sus aliados son los siguientes:

- **HUMANIDAD** (solidaridad, inclusión, justicia social, equidad, respeto, etc.): es la motivación principal que refleja la dimensión humana de la organización y la importancia de tener en cuenta los aspectos de solidaridad, justicia social, equidad y respeto en las decisiones y orientaciones.
- **COMPROMISO** (pasión, perseverancia, intercambio, etc.): es la característica que refleja la ambición de la organización de generar, a través de sus aliados sobre el terreno, un cambio sistémico en favor de las poblaciones vulnerables.
- **RESPONSABILIDAD** (experiencia, eficacia, integridad, autonomía, sostenibilidad, ética, etc.): refleja la obligación de rendir cuenta de los resultados concretos ante los financiadores, tanto públicos como privados, y la importancia de tener en cuenta las consecuencias de nuestras acciones tanto en las poblaciones vulnerables a corto plazo como en la sociedad en general a más largo plazo.
- **APERTURA** (colaboración, escucha, innovación, etc.): para permanecer abiertos a la evolución de los sectores en los que actúa la ONG y a las oportunidades de colaboración e innovación.

² Fuente: <https://institutdelafinancedurable.com/>

02

CONTEXTO

2.1 Contexto externo

2.2 Contexto interno



Crédito de la foto: ADA

CONTEXTO

CONTEXTO EXTERNO

A medida que se acerca la fecha límite para alcanzar los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** en 2030, los resultados están lejos de haberse logrado: menos del 20 % de las metas parecen estar en buen camino ³. Sin embargo, se han registrado avances, especialmente en lo que respecta a la educación de las niñas, la reducción de la mortalidad infantil o el acceso a la energía ⁴.

En términos más generales, los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, los descubrimientos en el campo de la medicina o las mejoras del transporte, reflejan un progreso innegable para la humanidad. No obstante, estos avances se ven fragilizados por un entorno mundial inestable, marcado por **crisis geopolíticas, climáticas y sanitarias** que acentúan las desigualdades económicas, los riesgos, la exclusión y la vulnerabilidad de amplios sectores de la población mundial.

En este contexto, **apoyar a las poblaciones vulnerables para que sean más autónomas y resilientes** se convierte en una prioridad para mantener el equilibrio socioeconómico global. **La inclusión financiera** se perfila entonces como una palanca clave. Entre 2011 y 2021, la proporción de adultos con una cuenta bancaria o equivalente pasó del 50 % al 70 %, gracias sobre todo al auge de las finanzas digitales ⁵. Pero la inclusión financiera va más allá del simple acceso a una cuenta:

abarca un conjunto de servicios financieros adaptados que permite a las personas con bajos ingresos manejar mejor los imprevistos cotidianos mediante el ahorro, el crédito o los seguros. Para las pequeñas y medianas empresas, la inclusión financiera facilita la inversión en sectores prometedores como la agricultura resiliente, las energías renovables en el medio rural, la formación profesional o la salud.

Sin embargo, el hacer evolucionar los modelos financiero tradicionales hacia las **finanzas de impacto** requiere fuerte voluntad, innovación y medios para apoyar la investigación, la experimentación y la toma de riesgos. **La ayuda pública al desarrollo (APD)** ⁶, que históricamente ha impulsado estas dinámicas a través de subvenciones y financiamientos en condiciones favorables, se ve hoy en día limitada por las prioridades de los países donantes.

Estas ayudas son cada vez más escasas y, lógicamente, deberían orientarse hacia el apoyo a proyectos que tengan el potencial de generar un impacto duradero y, en la medida de lo posible, de llegar a ser económicamente viables. En este sentido, las finanzas de impacto se perfilan cada vez más como un

³ <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/executive-summary>

⁴ https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SDGs_Report_Key_Findings_2024.pdf

⁵ https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/CGAP_ResilienceForAll_digital.pdf

⁶ La ayuda pública al desarrollo (APD) es el conjunto de donaciones y préstamos en condiciones muy favorables concedidos por organismos públicos a los países y territorios que figuran en la lista de beneficiarios del «Comité de Ayuda al Desarrollo» (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La OCDE es la fuente oficial de estadísticas confiables, comparables y completas sobre la APD.

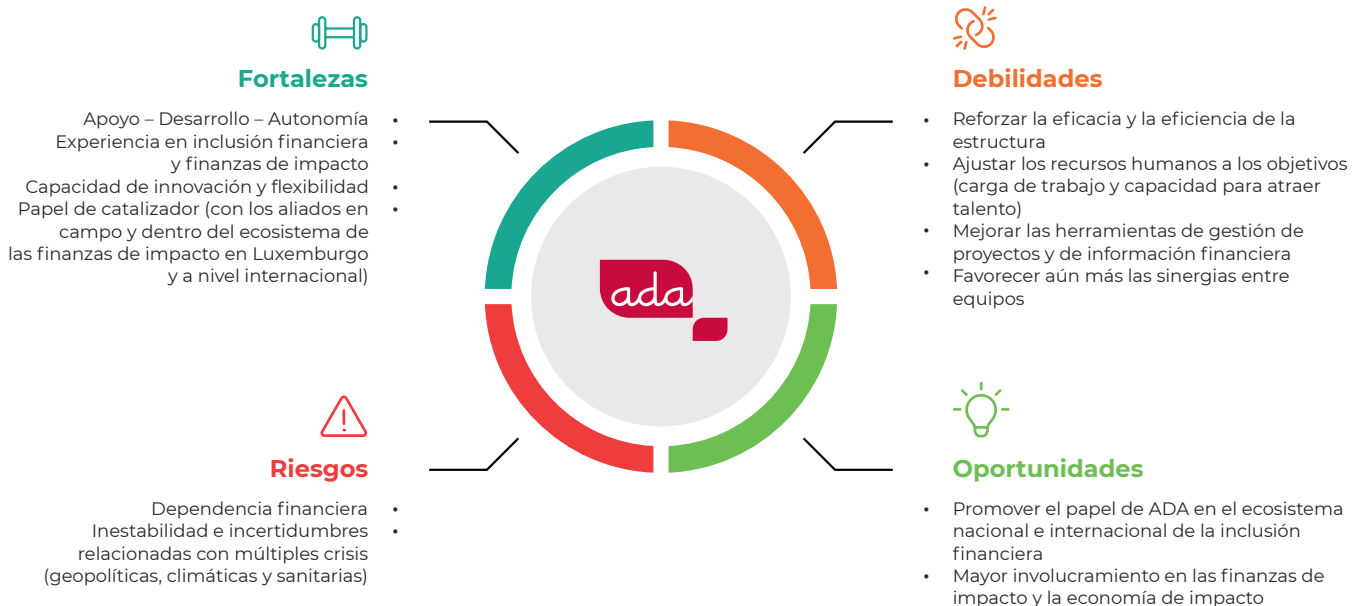
complemento de la ayuda pública al desarrollo para generar un efecto palanca y apoyar el surgimiento de una **economía de impacto**, es decir, un sistema económico que tiene por objeto generar efectos sociales y ambientales positivos, contribuyendo así al bien común más allá de los resultados financieros.

CONTEXTO INTERNO

A lo largo de sus 30 años de existencia como ONG luxemburguesa, ADA ha desarrollado sin interrupción su experiencia en inclusión financiera y, más recientemente en cuanto a finanzas de impacto, en beneficio de poblaciones vulnerables de países en desarrollo. Su enfoque, que tiene como objeto apoyar a los aliados locales en una dinámica de autonomía, siempre se ha basado en una oferta de servicios **de apoyo técnico y acceso a inversiones** con el fin de facilitar su crecimiento, y velar por la continuidad de sus servicios en favor de las poblaciones vulnerables. Además, las actividades de

gestión del conocimiento constituyen una fortaleza de la organización, lo que le permite a ADA poner en perspectiva sus actividades operativas, analizarlas y extraer lecciones para actividades futuras y, de manera más general, compartirlas con todo el ecosistema en el que participa, tanto en Luxemburgo como a nivel mundial.

Gracias a su experiencia en finanzas inclusivas y a su capacidad para innovar y evolucionar hacia las finanzas y la economía de impacto, la organización ha experimentado un crecimiento continuo durante las últimas décadas. Sin embargo, lo más importante no es el crecimiento sino el impacto que los programas generan sobre el terreno. Con este objetivo en mente y teniendo en cuenta el contexto global, es importante **seguir desarrollando la estructura organizativa** de la ONG para reforzar su eficacia y abordar los retos de los próximos años. Un futuro que, en vista de las múltiples crisis que surgen, requerirá redoblar los esfuerzos de **movilización de recursos financieros, tanto de financiadores** públicos como privados.



03

LINEAMIENTOS 2026-2030

- 3.1 **Objetivos estratégicos**
- 3.2 **Teoría del cambio y poblaciones objetivo**



Crédito de la foto: Coumba communication

LINEAMIENTOS 2026-2030

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el periodo 2026-2030, ADA continuará la trayectoria iniciada en 2022 para ir más allá de la inclusión financiera e involucrarse más en el campo más amplio de las finanzas de impacto. Esta evolución se basará en los siguientes lineamientos estratégicos:

01

Metodología de apoyo a los sistemas económicos locales

Adopción más decidida de una metodología de apoyo a los sistemas económicos locales que refuerce el papel central de los actores locales con los que colabora ADA.

03

Análisis dinámico del impacto y compartir los aprendizajes

El análisis dinámico del «impacto» de las actividades llevadas a cabo en las poblaciones objetivo, las organizaciones asociadas y sus entornos mediante una metodología específica y el intercambio de conocimientos adquiridos.

05

Diversificación de los recursos financieros

Diversificar los recursos financieros, en particular de financiadores privados, para aumentar el alcance y el impacto de determinados programas.

02

Dimensión de inversión y finanzas de impacto

Integrar sistemáticamente la dimensión de inversión y de las finanzas de impacto en las actividades de apoyo técnico.

04

Estructura organizativa

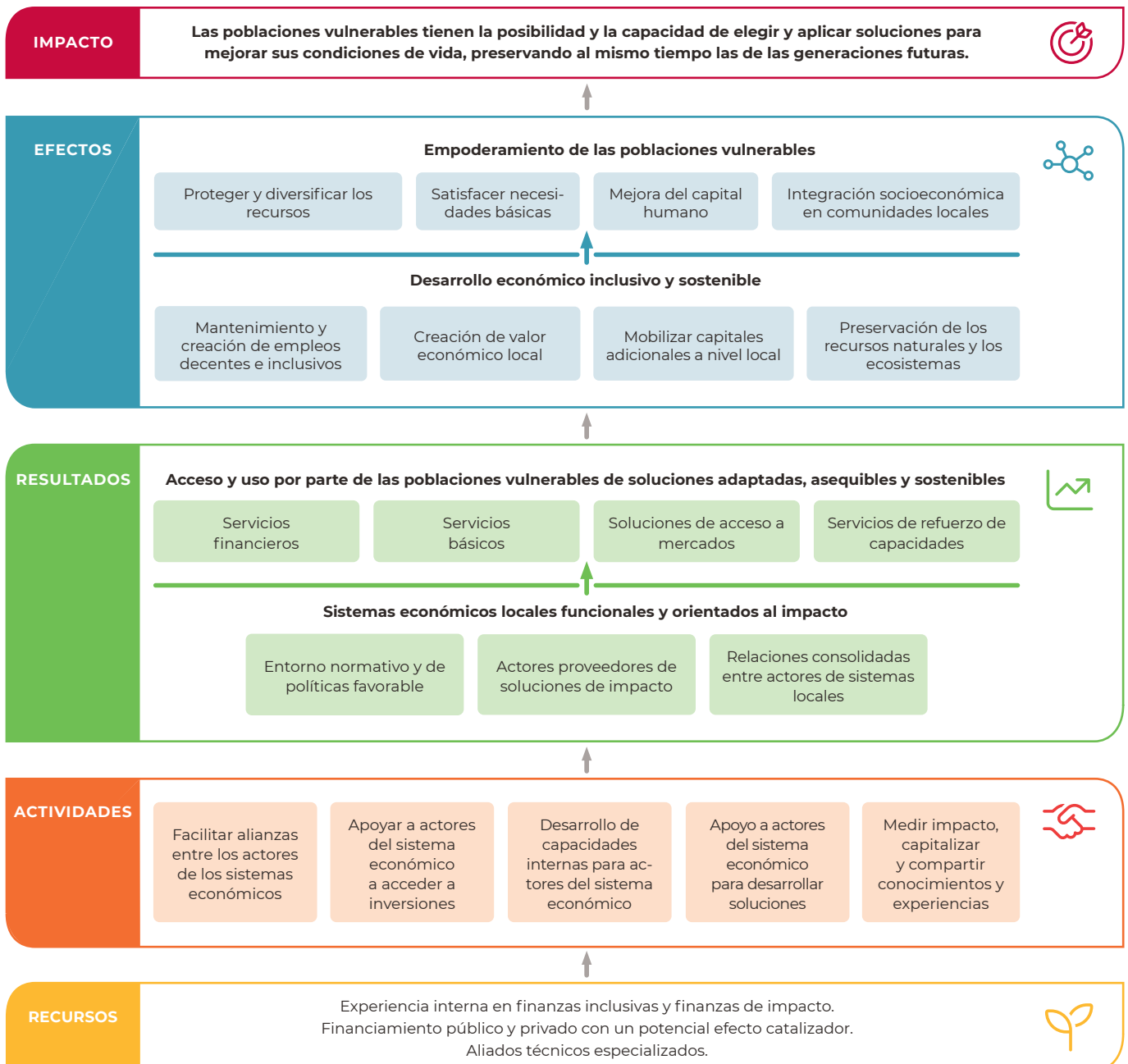
Ajustar la estructura organizativa para permitir que ADA evolucione en términos de competencias y eficacia y pueda abordar sus retos futuros.

Para 2030, ADA habrá beneficiado a 1,5 millones de personas y prestado apoyo a más de 400 organizaciones de base. ADA habrá consolidado su posición como ONG reconocida internacionalmente que apoya a las poblaciones vulnerables del Sur Global a través de la economía de impacto.

TEORÍA DEL CAMBIO Y POBLACIONES OBJETIVO

La teoría del cambio elaborada por ADA permite esquematizar la forma en que la organización busca utilizar los recursos de que dispone para generar cambios en las poblaciones a las que se dirige. Esta teoría del cambio servirá, por lo tanto, de marco general para orientar todas las actividades de la organización.

Teoría del cambio de ADA



Poblaciones objetivo

Desde su creación, ADA trabaja por un desarrollo inclusivo en favor de **poblaciones vulnerables**. Se entiende por poblaciones vulnerables aquellas expuestas a un mayor riesgo de deterioro de su calidad de vida y de exclusión social, económica, cultural o política, y que disponen limitados recursos y capacidades para hacer frente a estos riesgos y satisfacer sus necesidades básicas.

Teniendo en cuenta su misión de contribuir al empoderamiento de poblaciones vulnerables mediante el apoyo a las dinámicas económicas locales, ADA se dirige en particular a las **poblaciones económicamente activas**, es decir, aquellas que realizan o desean realizar actividades económicas y generar ingresos.

Las personas capaces de ser más autosuficientes podrán reforzar su papel dentro de sus comunidades y contribuir a los sistemas endógenos de ayuda mutua en favor de las personas más vulnerables o dependientes, como niños, personas mayores o carentes ingresos.

La vulnerabilidad es multidimensional y, por lo tanto, resultado de varios factores. Si bien estos factores, al igual que sus consecuencias, son interdependientes y tienden a reforzarse mutuamente, ADA identifica tres tipos para definir con mayor precisión las poblaciones a las que se dirigen sus acciones.

En general, todas las actividades de ADA se dirigen especialmente a poblaciones que se caracterizan, como mínimo, por factores de **vulnerabilidad económica**, como el bajo nivel o la inestabilidad de los ingresos o del patrimonio, o la falta de acceso a los servicios financieros. De hecho, la vulnerabilidad económica suele ser estructural y limita la capacidad de adaptación a otros riesgos, por lo que representa el denominador común de las poblaciones a las que se dirige ADA.

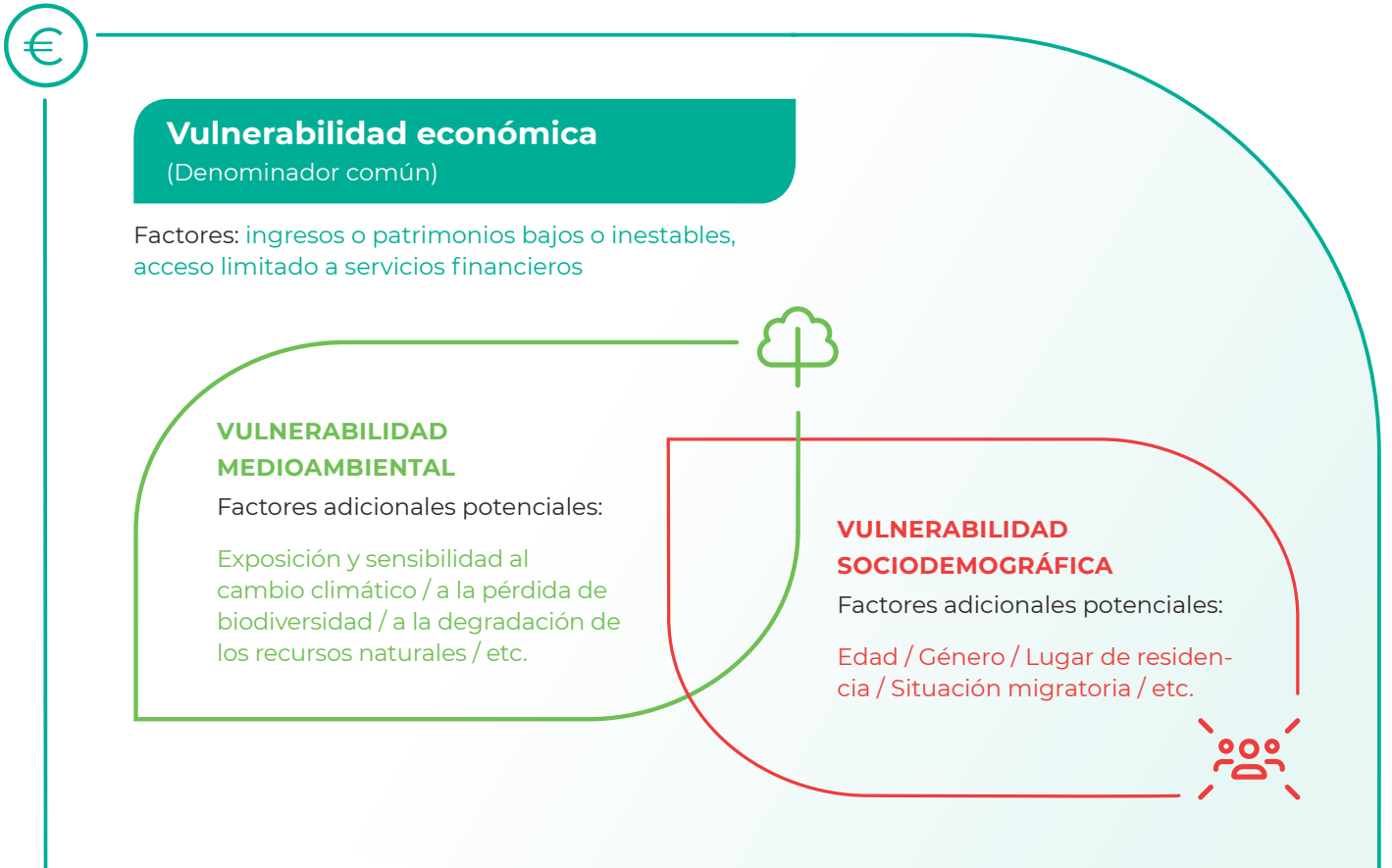
Por otra parte, estas poblaciones objetivo pueden, dentro del marco de determinadas iniciativas, caracterizarse por factores adicionales de vulnerabilidad:

- **factores de vulnerabilidad sociodemográfica**, como la edad, el género, las discapacidades, la zona de residencia, el nivel educativo, la situación migratoria, etc. De hecho, ciertas características sociodemográficas (ser joven, ser mujer, vivir en una zona rural, tener un bajo nivel educativo, tener alguna discapacidad, ser refugiado o haber sido desplazado, etc.) pueden agravar los riesgos de deterioro de la calidad de vida o de exclusión, debido a la inadecuación de los servicios o las infraestructuras a las necesidades específicas de las personas afectadas, o a la discriminación directa o indirecta;
- **factores de vulnerabilidad ambiental**, como la exposición y la sensibilidad al cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la degradación de los recursos naturales, etc. De hecho, algunas poblaciones dependen especialmente de estos elementos del medio ambiente para su actividad económica, o incluso para satisfacer algunas de sus necesidades básicas, como la alimentación o el acceso al agua. Por lo tanto, cualquier cambio o degradación de estos elementos puede afectarles negativamente de manera más significativa que a otras personas.

Las iniciativas que ya se están implementando al inicio del Plan 2026-2030 se dirigen en particular a las **poblaciones rurales** que también son vulnerables desde el punto de vista medioambiental, a los **jóvenes** (tanto si viven en zonas rurales como urbanas) o a las **mujeres** (especialmente las que participan en las cadenas de valor agrícolas y forestales).

En el futuro, otros grupos de población caracterizados por otros factores de vulnerabilidad podrían ser objeto de atención especial, como las personas

Perfil de vulnerabilidad de las poblaciones objetivo



con discapacidad o los desplazados. En todos los casos, identificar las necesidades de las poblaciones vulnerables y las soluciones para satisfacerlas es el motor de las intervenciones de ADA.

Impacto previsto

En consonancia con su identidad y su enfoque histórico, que promueven la autonomía, ADA no solo tiene como objeto mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables, sino también convertir a estas poblaciones en protagonistas de la reducción de sus vulnerabilidades, no porque sean responsables de ellas - los factores de vulnerabilidad son a menudo

externos - sino porque son quienes están en mejor posición para identificar las mejores soluciones. En este sentido, las iniciativas de ADA tienen por objeto desarrollar y reforzar las «capacidades⁷» de las poblaciones vulnerables, es decir, las que les **permiten elegir e implementar de manera efectiva soluciones para mejorar sus condiciones de vida.**

Por otra parte, dado que los modos de vida y los modelos de desarrollo actuales tienen consecuencias a largo plazo, la acción de ADA también tiene como objeto, en aras de la coherencia y en la medida de lo posible, que las soluciones elegidas sean capaces de preservar las condiciones de vida de las generaciones futuras y contribuyan al desarrollo sostenible.

⁷ Según la definición de las «capacidades» de Amartya Sen, es decir, la posibilidad efectiva de elegir las condiciones de vida, que depende del acceso a recursos materiales e inmateriales y de la capacidad de convertir esos recursos en bienestar.

Efectos deseados

Para contribuir a este impacto, las iniciativas de ADA tienen como objeto provocar cambios tanto en las poblaciones objetivo como en los sistemas económicos locales en los que estas operan. Como se menciona a continuación, estos cambios están relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁸.

A nivel de las poblaciones objetivo

Para desarrollar sus capacidades, las poblaciones objetivo de ADA necesitan acceder, utilizar y desarrollar diferentes recursos que contribuyan a reducir sus vulnerabilidades y reforzar su autonomía. Por lo tanto, los cambios esperados para estas poblaciones objetivo se refieren a:

- **proteger y diversificar los recursos económicos**, ya sean ingresos o patrimonio, que contribuyen a la autonomía financiera y la resiliencia (ODS 1, ODS 2);
- **satisfacer las necesidades básicas**, como la alimentación, el acceso al agua potable, la higiene, una vivienda digna, etc., indispensables para la dignidad y la vida humana (ODS 1, ODS 2, ODS 6, ODS 7);
- **mejorar el capital humano**, es decir, los conocimientos y competencias que refuerzan las capacidades y la posibilidad de escoger (ODS 4);
- **inserción socioeconómica** en las comunidades y tejidos económicos locales, lo que contribuye a la inclusión y la participación en la vida social, económica, cultural y política (ODS 5, ODS 10).

Estos cambios esperados en las poblaciones objetivo son, por supuesto, interdependientes y pueden contribuir o reforzarse mutuamente.

A nivel de los sistemas económicos locales

Por otra parte, de acuerdo con su misión, ADA busca contribuir a estos cambios para las poblaciones objetivo, no a través de la intervención directa, sino apoyando las dinámicas económicas locales, con el fin de promover su sostenibilidad.

En este sentido, ADA también busca fomentar un desarrollo económico local inclusivo y sostenible, que permita a las poblaciones objetivo evolucionar en entornos propicios para su empoderamiento, apoyando así el surgimiento de una economía de impacto.

Específicamente, los cambios esperados en los sistemas económicos locales en los que actúa ADA se refieren a:

- **mantener y crear empleos dignos e inclusivos**, que deberían contribuir a la autonomía económica y financiera de las poblaciones objetivo (ODS 8);
- **crear valor económico a nivel local**, lo que debería contribuir a largo plazo al desarrollo y la autosuficiencia de los territorios en los que se desarrollan las poblaciones (ODS 8);
- **movilizar capital adicional** a nivel local, como resultado del uso de capital catalítico para apoyar a los actores locales, lo que debería respaldar, acelerar y permitir la continuidad de esta dinámica de desarrollo de los territorios y la autonomía de estos actores (ODS 17);
- **preservación de los recursos naturales y los ecosistemas**, lo que debería promover la sostenibilidad de los modelos de desarrollo y preservar las condiciones de vida de las generaciones actuales y futuras (ODS 13, ODS 15).

Resultados esperados

A nivel de las poblaciones objetivo

Para que las siguientes dimensiones de su empoderamiento se hagan realidad, las poblaciones vulnerables necesitan acceder y utilizar de forma conjunta diversos servicios y soluciones. Por lo tanto, este será el principal resultado esperado de las actividades de ADA en las poblaciones objetivo, que tendrán como objeto específico facilitar el acceso y el uso de una combinación de servicios y soluciones, entre los siguientes:

- **servicios financieros diversos**, incluyendo crédito, ahorro, seguros, medios de pago, etc., que permitan a las poblaciones aprovechar las oportunidades económicas y hacer frente a posibles crisis;
- **soluciones de acceso a servicios básicos**, como la conexión a redes de electricidad solar o a redes de agua potable (incluido el acceso a determinados equipos y a los servicios posventa relacionados con ellos), que no solo permiten satisfacer necesidades básicas, sino que a menudo también permiten desarrollar actividades generadoras de ingresos;
- **servicios de refuerzo de capacidades** técnicas y empresariales, tales como cursos, aprendizaje de destrezas, transferencia de conocimientos, apoyo individual, sesiones de coaching o mentoría, etc., que pueden ser necesarios antes de acceder a los servicios financieros, para poder ser elegibles, o después para optimizar su uso;
- **soluciones de acceso a mercados**, tales como plataformas digitales u otros mecanismos que facilitan la identificación de proveedores o clientes, así como las transacciones entre

actores económicos, lo que contribuye al desarrollo de la actividad económica y facilita la elegibilidad para los servicios financieros, o su uso óptimo.

A nivel de los sistemas económicos locales

Para que sean accesibles y puedan ser utilizados por las poblaciones objetivo, estos diversos servicios y soluciones deberán adaptarse a las necesidades específicas, ser asequibles en términos de costos, y sostenibles, es decir, ofrecerse de forma permanente en el mercado y minimizar su huella ambiental.

Para que estos servicios cumplan todas estas condiciones, se necesitan sistemas económicos locales funcionales y orientados al impacto, es decir, que tengan como objeto generar impactos sociales y ambientales positivos. En particular:

- **la actividad de los proveedores de estas soluciones** con impacto social y/o ambiental positivo debe gestionarse de forma **viable y responsable**, a fin de garantizar la sostenibilidad y la accesibilidad de sus servicios a las poblaciones objetivo;
- para facilitar el acceso a una combinación de soluciones para las poblaciones objetivo, puede ser necesario que los diferentes actores proveedores de soluciones se coordinen y colaboren entre sí. Por lo tanto, deben facilitarse y consolidarse las **relaciones entre estos actores**;
- Para hacer posible u optimizar la actividad de estos proveedores de servicios, es necesario un contexto de políticas y normas adecuado. Cuando este contexto no sea adecuado, puede que a ADA se le pida apoyar, junto con otros actores, determinadas acciones que permitan que el entorno de políticas y normas evolucione.

04

ENFOQUE ÚNICO DE ADA

- 4.1 Basado en los sistemas económicos locales para favorecer el impacto
- 4.2 Papel central de los actores locales de
- 4.3 Las finanzas de impacto como herramienta de desarrollo empresarial
- 4.4 Innovación y aprendizaje continuos



Crédito de la foto: Chapin films

ENFOQUE ÚNICO DE ADA

BASADO EN LOS SISTEMAS ECONÓMICOS LOCALES PARA FAVORECER EL IMPACTO

El enfoque adoptado por ADA se basa en la constatación de que las poblaciones vulnerables a las que se dirige son parte integral de los «sistemas económicos locales», ya que acceden y utilizan localmente los productos y servicios ofrecidos por diversos actores para satisfacer sus necesidades. Estos sistemas económicos locales se definen como un conjunto de actores que forman parte de cadenas de valor específicas de determinados sectores de actividad, pero también de actores que prestan servicios a estas cadenas de valor (como los servicios financieros) o de actores facilitadores que definen el marco, las normas o las reglas propias de estos sectores.

Por lo tanto, algunos de estos actores representan a los posibles proveedores de servicios y soluciones a las poblaciones vulnerables, que a su vez pueden desempeñar diferentes funciones en estas cadenas de valor. El concepto de «**sistema económico**» se refiere, por lo tanto, al concepto **de oferta y demanda de servicios y soluciones entre los actores, lo que representa un costo que hay que soportar.**

El carácter «**local**» hace referencia al deseo de garantizar que esta oferta de servicios y soluciones se mantenga a nivel local a largo plazo, con el fin de

contribuir al desarrollo y la autonomía de los territorios sin crear ni mantener una dependencia respecto a entidades internacionales.

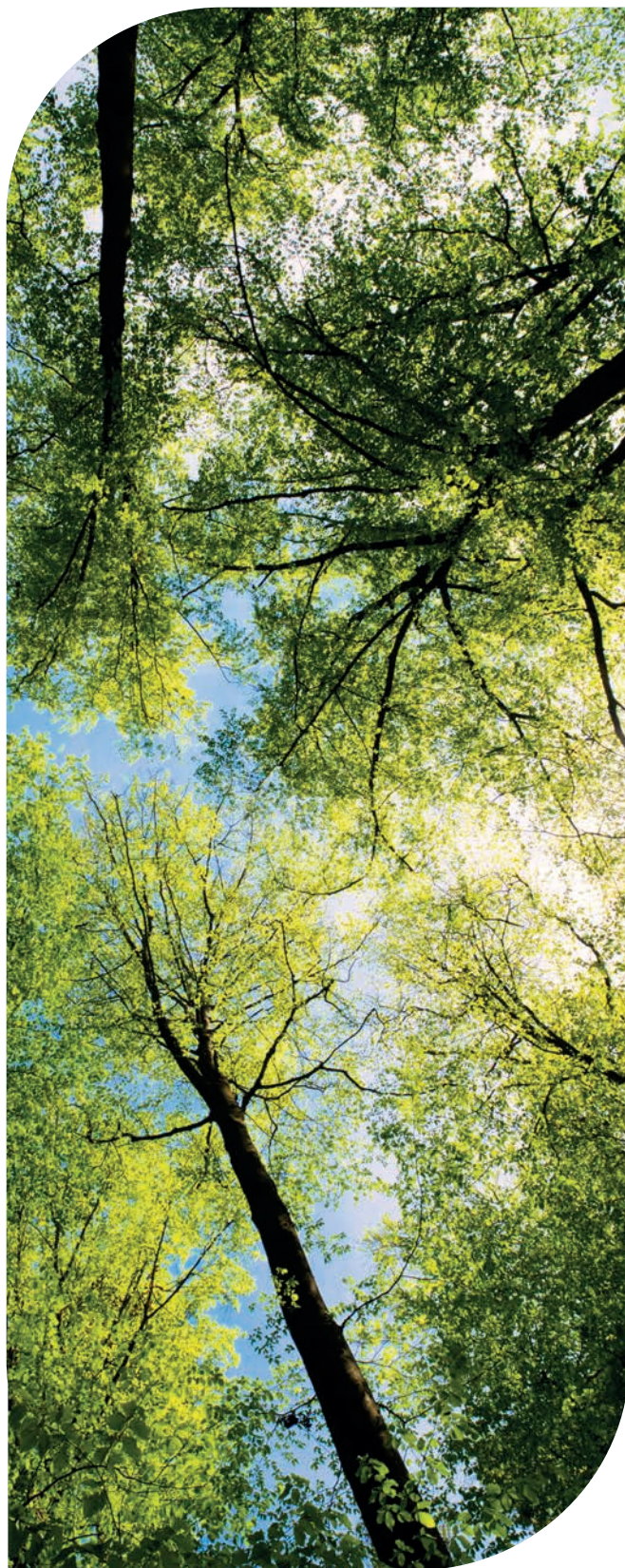
Por lo tanto, este enfoque se basa en los principios fundamentales que sustentan el enfoque del «desarrollo de sistemas de mercado»⁹:

- el objetivo es abordar las **causas profundas de las deficiencias** de estos sistemas, en lugar de los síntomas, para hacerlos más funcionales, inclusivos y resilientes;
- para ello, si bien la ayuda financiera pública o filantrópica puede desempeñar un papel importante, esta debería ser temporal, y se deberían introducir nuevas dinámicas en estos sistemas basadas en **incentivos, en cambios de comportamiento y en las capacidades reales de los actores** a largo plazo; velar por la continuidad de las nuevas dinámicas es, por tanto, un elemento central del enfoque;
- cada «sistema» es complejo, lo que implica conjuntos únicos de actores, y cualquier intervención debe tener en cuenta esta complejidad; por lo tanto, el comprender bien y **adaptarse a los contextos particulares** también son fundamentales en este enfoque.

⁹ « Market System Development approach » (Enfoque de desarrollo del sistema de mercado), conceptualizado por el Donor Committee for Enterprise Development (Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial), al que hacen referencia numerosos actores del desarrollo. Para más información sobre el enfoque, consulte <https://www.enterprise-development.org/implementing-psd/market-systems/>

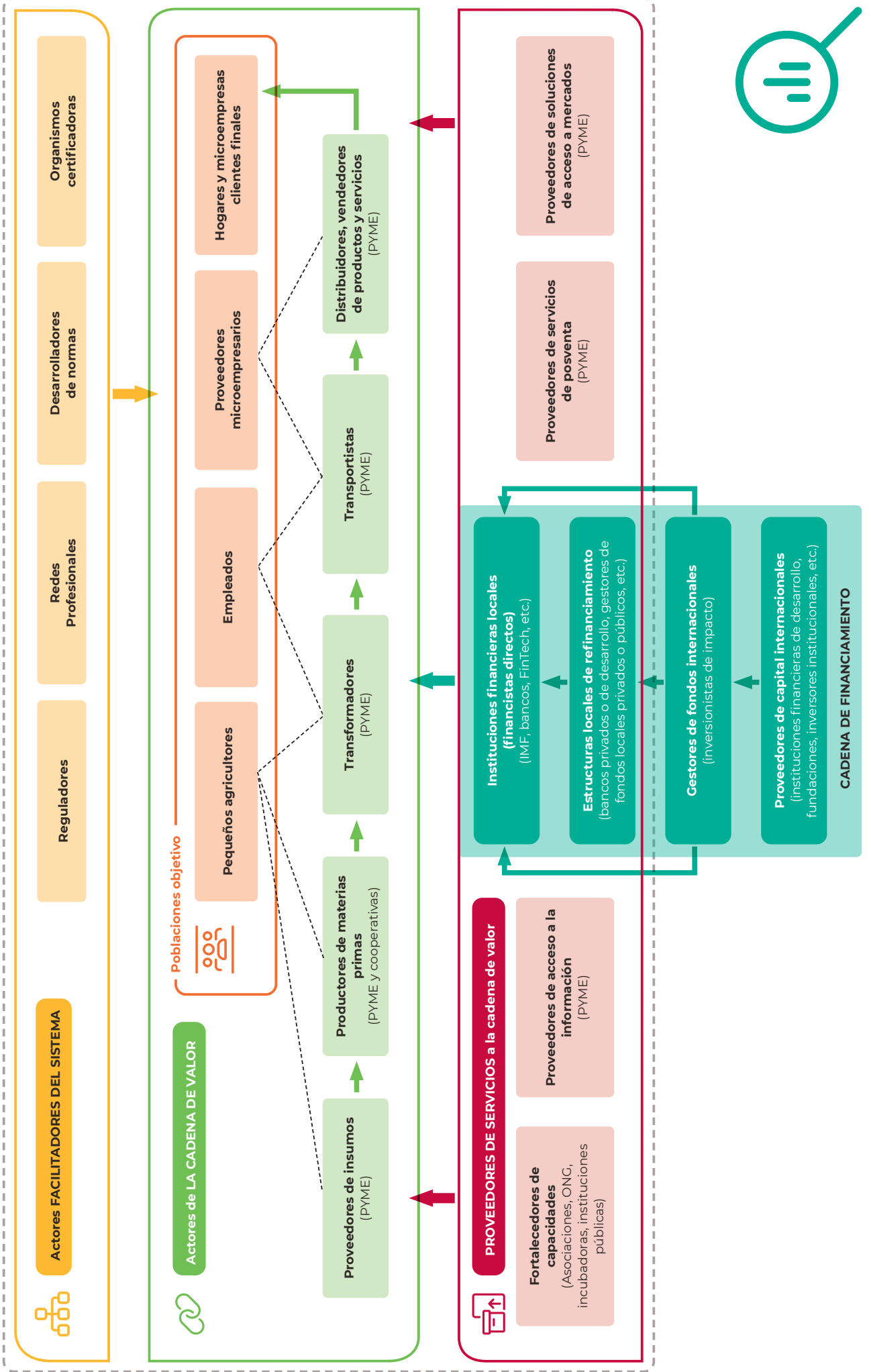
Sin embargo, el enfoque basado en «los sistemas económicos locales para favorecer el impacto», adoptado por ADA, se distingue del enfoque «Desarrollo de sistemas de mercado» en tres aspectos concretos:

- ADA, como ONG de desarrollo de tamaño modesto, no pretende transformar profundamente estos sistemas, sino que busca mejorar su funcionamiento centrándose en deficiencias específicas, ajustando así sus ambiciones a sus capacidades reales. En esta perspectiva, ADA adopta una posición deliberadamente externa a los sistemas, dando prioridad **al apoyo a los actores locales** en lugar de intervenciones directas. ADA también tratará de generar **efectos demostración** y construir **casos de negocio** que puedan ser ampliados o replicados por otros actores;
- el objetivo principal del enfoque es **mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables**. Se trata, a través de dinámicas económicas, de luchar contra la pobreza y permitir a las poblaciones objetivo mejorar sus condiciones de vida teniendo en cuenta las múltiples dimensiones de su vulnerabilidad;
- consciente de los límites y posibles desviaciones de la economía de mercado, ADA opta por apoyar **sistemas «económicos»** y no «de mercado», en el sentido de que estos sistemas **implican una pluralidad de actores**, incluidas las estructuras sin fines de lucro, o públicas, para responder a las necesidades de las poblaciones vulnerables. Este enfoque abre así el camino a **modos innovadores de distribución y financiamiento de servicios y soluciones**, que van más allá de la mera lógica mercantil.



Crédito de la foto: iStock

Sistemas económicos locales



PAPEL CENTRAL DE LOS ACTORES LOCALES

¿Qué tipo de actores?

Dada la complejidad y la diversidad de actores que intervienen en los sistemas económicos locales, el enfoque de ADA requiere, ante todo, un análisis en profundidad de dichos sistemas para identificar **actores clave a los que sería pertinente apoyar**. Este enfoque permitirá no solo optimizar la eficacia y la eficiencia de las intervenciones, sino también maximizar su potencial de sostenibilidad, seleccionando a los actores que pueden desempeñar un **papel determinante** en la mejora del funcionamiento de los sistemas, y a los que ADA puede agregar valor real. En particular, ADA se centrará en **reforzar su autonomía y capacidad para desempeñar este papel**.

Estos actores clave, que serían los principales aliados beneficiarios del apoyo de ADA, pueden encontrarse en diferentes niveles del sistema. Por ejemplo:

- **actores de la cadena de valor** de un sector de actividad específico, como organizaciones de productores agrícolas o PYME implicadas en diferentes etapas de la cadena posterior a la producción (transformación, transporte, venta, etc.), o incluso PYME que brindan acceso a la energía o al agua, que están en contacto directo con las poblaciones vulnerables y les ofrecen oportunidades de acceso a mercados, a servicios básicos o al empleo;
- **actores que prestan servicios** a las poblaciones vulnerables u otros actores de estas cadenas de valor, como las instituciones financieras locales (instituciones de microfinanzas, bancos, FinTech, intermediarios de seguros, etc.), las organizaciones especializadas en reforzar capacidades (incubadoras y aceleradoras, centros de formación, etc.) o en prestar servicios que facilitan el acceso a la información, a servicios posventa o a los mercados, como las

agrotecnologías que prestan diversos servicios a través de la tecnología y facilitan las relaciones y transacciones entre los actores;

- **actores de la cadena de financiamiento:** más allá de las instituciones financieras locales que prestan servicios directamente a las poblaciones objetivo, los demás actores situados aguas arriba en la cadena de financiamiento, como bancos privados o de desarrollo, gestores de fondos de inversión locales o internacionales, también pueden recibir el apoyo de ADA, dado el papel clave que puede desempeñar el acceso al financiamiento para mejorar el funcionamiento del sistema.

Los facilitadores del sistema (reguladores, organismos certificadores, etc.) rara vez se benefician del apoyo de ADA, pero pueden participar para que se cumplan las condiciones necesarias para el buen funcionamiento del sistema y de la intervención en particular.

La selección de los actores clave a los que se prestará apoyo se basa en un análisis del contexto y de la dinámica económica local en la que participan. Tres criterios principales que orientan la elección de los actores clave a los que se prestará apoyo:

1. **El potencial de impacto:** los actores clave que se benefician del apoyo de ADA ofrecen soluciones técnicas (fortalecimiento de capacidades, acceso mercados o a servicios básicos) o financieras (crédito, seguros, inversión) que pueden tener un impacto positivo en sus clientes, empleados o aliados, y esta intención de impacto se refleja en su estrategia o modelo operativo;
2. **El arraigo local:** los aliados participan plenamente en el sistema económico local y ofrecen servicios o soluciones a las poblaciones y actores locales. El arraigo local se evalúa a

través de varios factores, como la composición de su accionariado, la gerencia, las poblaciones objetivo y su estrategia de desarrollo.

- 3. Desempeño financiero:** los aliados presentan un potencial real de viabilidad financiera y, cuando sea el caso, se encuentran en un proceso de búsqueda de inversión para garantizar la sostenibilidad de sus actividades.

La apertura al intercambio de experiencias es también un elemento esencial que se tiene en cuenta a la hora de identificar a los actores clave a los cuales apoyar. En efecto, la búsqueda de efectos demostrativos implica compartir los resultados y las lecciones aprendidas para que estas experiencias se repitan o se amplíen a mayor escala. Por lo tanto, los actores que reciben apoyo deben mostrarse abiertos a participar en acciones de capitalización y difusión de conocimientos y experiencias.

¿Qué tipos de apoyo?

El apoyo prestado por ADA a estos actores clave se centra en tres aspectos principales:

- **el desarrollo o la mejora de soluciones** técnicas o financieras adaptadas a las necesidades de las poblaciones objetivo; si bien los actores clave deben demostrar de antemano su potencial de impacto, es posible que necesiten apoyo para mejorar sus productos o servicios, distribuirlos mejor o llegar a nuevos segmentos de la población;
- **el refuerzo de sus capacidades internas**, con el fin de garantizar su autonomía y viabilidad a largo plazo. Este refuerzo de las capacidades puede incluir el apoyo a la formalización de una estrategia, la mejora del caso de negocio, la digitalización de los procesos internos, pero también la implementación o la mejora de los procesos de medición y gestión del impacto;

- **la preparación para movilizar financiamiento o inversiones**, también con el fin de garantizar su autosuficiencia, factibilidad y capacidad de desarrollo a largo plazo.

Para analizar las necesidades iniciales de los actores y brindar estos diferentes tipos de apoyo, se necesitarán metodologías y conocimientos especializados en materia de apoyo técnico, asesoramiento en cuanto a inversiones y gestión del conocimiento.

LAS FINANZAS DE IMPACTO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO

Con el fin de apoyar estas dinámicas económicas que pueden responder de manera sostenible a los problemas a los que se enfrentan las poblaciones vulnerables, ADA busca apoyarse en, y promover, instrumentos de financiamiento adaptados que no solo apunten a generar rendimientos financieros, sino también efectos positivos a nivel social y ambiental.

Las finanzas de impacto en general, y las finanzas inclusivas en particular, se perfilan así como herramientas importantes para contribuir a velar por la continuidad y la expansión de este tipo de iniciativas.

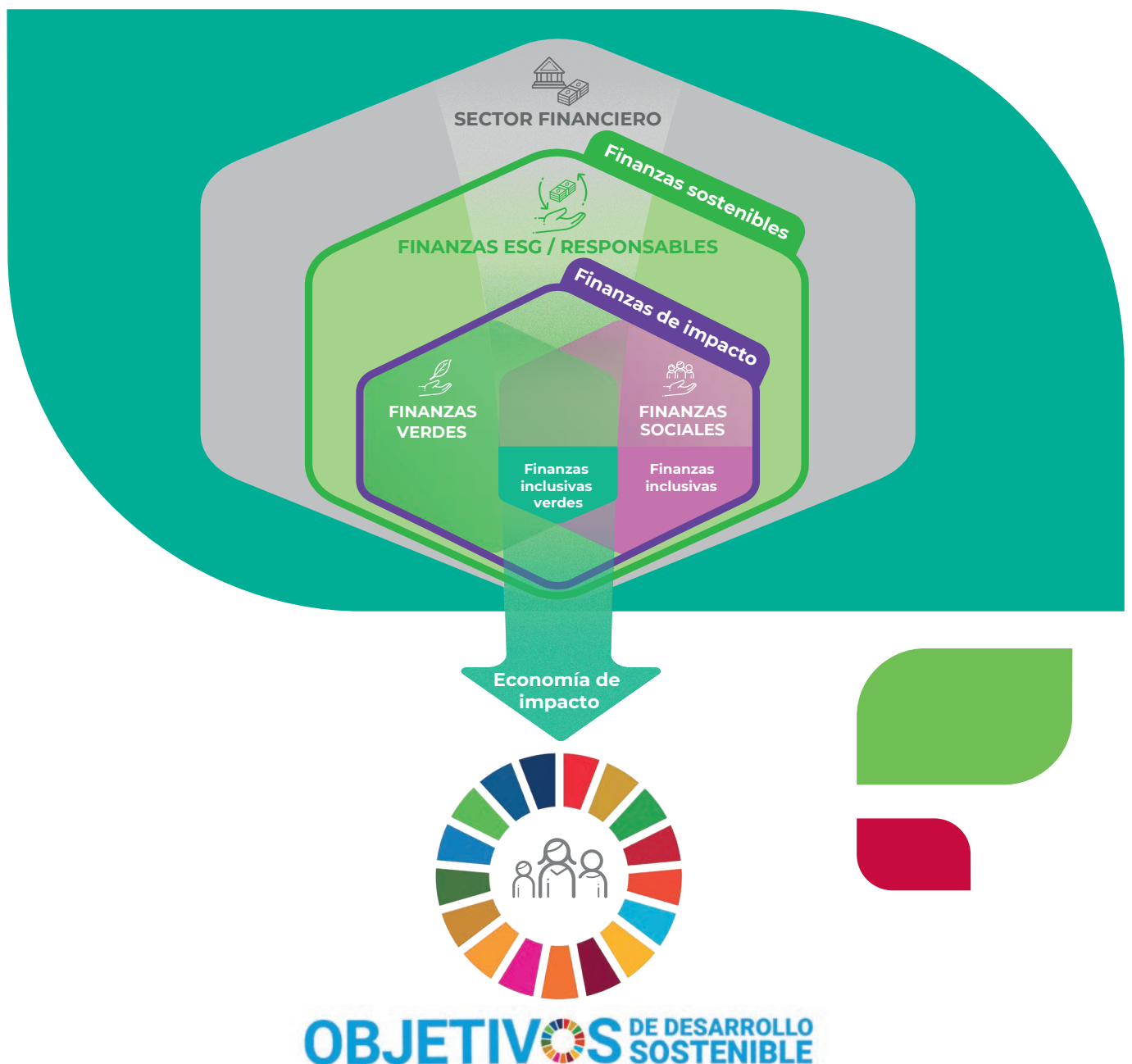
Las finanzas inclusivas ofrecen a las poblaciones vulnerables la posibilidad de aprovechar las oportunidades económicas y protegerse contra posibles crisis gracias a servicios financieros diversificados y adaptados a sus necesidades. Por lo tanto, son esenciales en la combinación de soluciones destinadas a mejorar sus condiciones de vida.

Las finanzas de impacto se dirigen a los actores que ofrecen estas soluciones a las poblaciones objetivo, ya sean instituciones financieras que prestan servicios de inclusión financiera, u otras organizaciones que ofrecen soluciones de acceso a servicios básicos, información o mercados. Por lo tanto, desempeñan un

papel fundamental en el fortalecimiento y la viabilidad de estos actores y, por lo tanto, en velar por la continuidad de las soluciones que responden a las necesidades de las poblaciones objetivo. **En este sentido, representan un instrumento crucial en la transición hacia una economía de impacto.**

Es por estas razones que la promoción de las finanzas inclusivas y las finanzas de impacto será un elemento central del enfoque de ADA, no solo a través de sus intervenciones en campo, sino también mediante su **participación activa en las reflexiones y los diálogos estratégicos** que se llevan a cabo en los ecosistemas del desarrollo y las finanzas sostenibles, tanto en Europa como a nivel internacional.

Economía de impacto



Capital catalítico para el financiamiento de los sistemas locales

La inversión de impacto es una herramienta estratégica esencial para responder a las considerables necesidades de financiamiento relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ¹⁰, pero, hasta la fecha, estas inversiones de impacto siguen siendo demasiado limitadas en comparación con las necesidades (solo el 1,3 % de las inversiones mundiales) ¹¹. El **capital catalítico, que desempeña un papel determinante en la movilización de capital privado, es una solución.**

El capital catalítico incluye deuda, capital, garantías y otros tipos de inversión que aceptan un riesgo desproporcionado y/o rendimientos muy reducidos en comparación con inversiones convencionales, con el fin de generar un impacto positivo y permitir inversiones de terceros que de otro modo no serían posibles.

El capital catalítico abarca diferentes clases de activos y diversos tipos de proveedores, entre los cuales fundaciones privadas y comunitarias; particulares acaudalados y «family offices»; gestores de inversiones de impacto; empresas y fundaciones empresariales, así como gobiernos e instituciones de financiamiento del desarrollo (IFD) ¹².

Por lo tanto, el uso de capital catalítico puede favorecer la cadena de financiamiento de los sistemas económicos locales (véase más arriba Sistemas económicos locales) y actuar como palanca para que los proyectos de inversión resulten más atractivos y menos arriesgados.

Desde su creación, ADA se ha posicionado, gracias al apoyo de la Cooperación luxemburguesa, como actor clave en el diseño de mecanismos de inversión innovadores que utilizan capital catalítico. Entre estas iniciativas de ADA están LuxMint, LMDf, FIT, así como garantías y participaciones en start-ups como CIF-Vie, Serinsa o MicroLux.

En el contexto actual, ADA es consciente de que surgen nuevas necesidades de capital catalítico, en particular a través de iniciativas como el SSNUP o el ICFI, lo que pone de relieve la necesidad de promover mecanismos de reducción de riesgos para atraer capital privado a sectores como la adaptación climática, la agricultura, la energía o la salud. Está demostrado que este tipo de capital puede generar un efecto palanca significativo, movilizando fondos privados varias veces superiores a las cantidades iniciales.

Como catalizador, ADA desempeñará un papel esencial para **fomentar el uso y la creación de instrumentos de financiamiento flexibles e innovadores de capital catalítico**, con el fin de apoyar proyectos de gran impacto en zonas o sectores considerados de alto riesgo.



Crédito de la foto: Coumba communication

¹⁰ Déficit estimado en más de 41 billones de dólares al año. <https://www.gsgimpact.org/media/cabl5qqr/gsg-impact-collective-ffd4-input-paper-mobilising-capital-for-sustainable-development.pdf>

¹¹ Tameo, 2024. Encuesta PAIF, basada en datos de la Global Impact Investing Network y Boston Consulting Group.

¹² Fuente: The Catalytic Capital Consortium. <https://catalyticcapitalconsortium.org/why-catalytic-capital/>

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE CONTINUOS

La innovación

Lograr impacto entre las poblaciones vulnerables apoyando las dinámicas económicas locales en sistemas complejos es todo un reto, sobre todo en un contexto en el que las limitaciones se multiplican. Para afrontarlo, es necesario darse la posibilidad de alejarse de los esquemas establecidos e innovar.

Por lo tanto, se seguirá aplicando la **dinámica de innovación**¹³ iniciada en los últimos años, la cual se materializará en una primera fase de **prospección** destinada a identificar los actores y las soluciones más prometedoras para responder a las necesidades de las poblaciones vulnerables.

En la siguiente fase, estos actores y soluciones serán objeto de **proyectos piloto** de corta duración antes de integrarse en intervenciones de mayor envergadura si la experiencia es concluyente. La innovación también podrá continuar a través de estas **intervenciones más ambiciosas**. Se tratará, en particular, de poner a prueba modelos de colaboración entre diferentes actores con el fin de responder a las necesidades de las poblaciones de manera más **holística** mediante una combinación de soluciones. Al permitirse así la posibilidad de explorar, innovar, probar, superar dificultades e incluso, en ocasiones, fracasar, ADA se dota de los medios para identificar las iniciativas más pertinentes para generar impacto.

El aprendizaje continuo

Este enfoque experimental representa un terreno propicio para una **dinámica de aprendizaje continuo**, que ya ha sido puesta en práctica en los últimos años.

¹³ La innovación puede referirse al tipo de servicio o solución que se ofrece a la población, pero también al modo de distribución, las alianzas creadas para facilitar el desarrollo, la distribución o la ampliación de servicios o soluciones, o incluso el contexto de oferta de un servicio o solución ya existente en otro contexto.

Gracias al **seguimiento activo** que ADA lleva a cabo durante la fase de prospección mencionada anteriormente, puede mantenerse al tanto de las últimas tendencias e innovaciones emergentes en sus sectores de intervención. El objetivo de este enfoque prospectivo no solo consiste en identificar las soluciones pertinentes que deben ser probadas, sino también de aprender y aprovechar la experiencia de los demás. De este modo, se evitará repetir errores, se reforzará la eficacia de las intervenciones y se maximizarán las posibilidades de generar efectos positivos duraderos.

La dinámica del aprendizaje continuo se aplica naturalmente a las intervenciones llevadas a cabo por la propia ADA. Ahora formalizada en un **plan de aprendizaje**, se basará en primer lugar en la formulación de las hipótesis subyacentes a las intervenciones y sus teorías de cambio. Estas hipótesis se centrarán, en particular, en los mecanismos previstos por ADA y sus aliados para **generar impacto**, así como en las condiciones para velar por la continuidad de las soluciones experimentadas.

A continuación, se llevarán a cabo actividades específicas para poner a prueba estas hipótesis, analizando por una parte el impacto de las intervenciones en las poblaciones vulnerables, los actores locales y sus entornos y, por otra, la **viabilidad económica de las soluciones propuestas**, con el fin de poner de relieve eventuales **«casos de negocio»**.

La medición y la gestión del impacto

En lo que respecta específicamente al impacto, el enfoque de ADA busca ser a la vez realista y exigente.

En la medida en que el impacto final que se persigue con una intervención resulta de múltiples factores que superan el ámbito de actuación de ADA y que, por lo general, solo se produce a largo plazo, demostrar o medir rigurosamente este impacto sigue siendo un

enfoque científico largo y costoso. Por lo tanto, el enfoque adoptado consistirá en **medir el impacto mediante el análisis de los «efectos» de las intervenciones** («outcomes» en inglés), que corresponden a los principales cambios derivados de estas intervenciones y observables a mediano plazo para las poblaciones objetivo, los actores locales y su entorno.

Dado que probablemente intervienen otros factores, ADA habla de contribución a estos efectos positivos sin intentar cuantificarlos ni, por lo tanto, pretender atribuirse la totalidad de estos efectos.

No obstante, en aras de la rigurosidad y la credibilidad, el enfoque será exigente para poder afirmar que la contribución a los efectos observados es real. Por esta razón, y teniendo en cuenta los recursos financieros y humanos necesarios para este tipo de ejercicio, el enfoque de análisis de efectos no se aplicará a cada intervención realizada, sino solo a una selección de intervenciones representativas de los diferentes sectores de actividad, áreas geográficas y tipos de soluciones experimentadas. Por lo tanto, no pretende ser exhaustivo, sino ilustrativo.

Este ejercicio deberá utilizarse ante todo para identificar los modelos y soluciones con mayor impacto, con el fin de ampliarlos; y también servirá para ajustar, corregir o mejorar aquellos que lo tengan en menor escala. En este sentido, el ejercicio se inscribe en un enfoque no solo de **medición, sino también de gestión estratégica del impacto. Alimenta la reflexión, aclara la toma de decisiones y contribuye a un proceso de mejora continua.**

La capitalización y la difusión

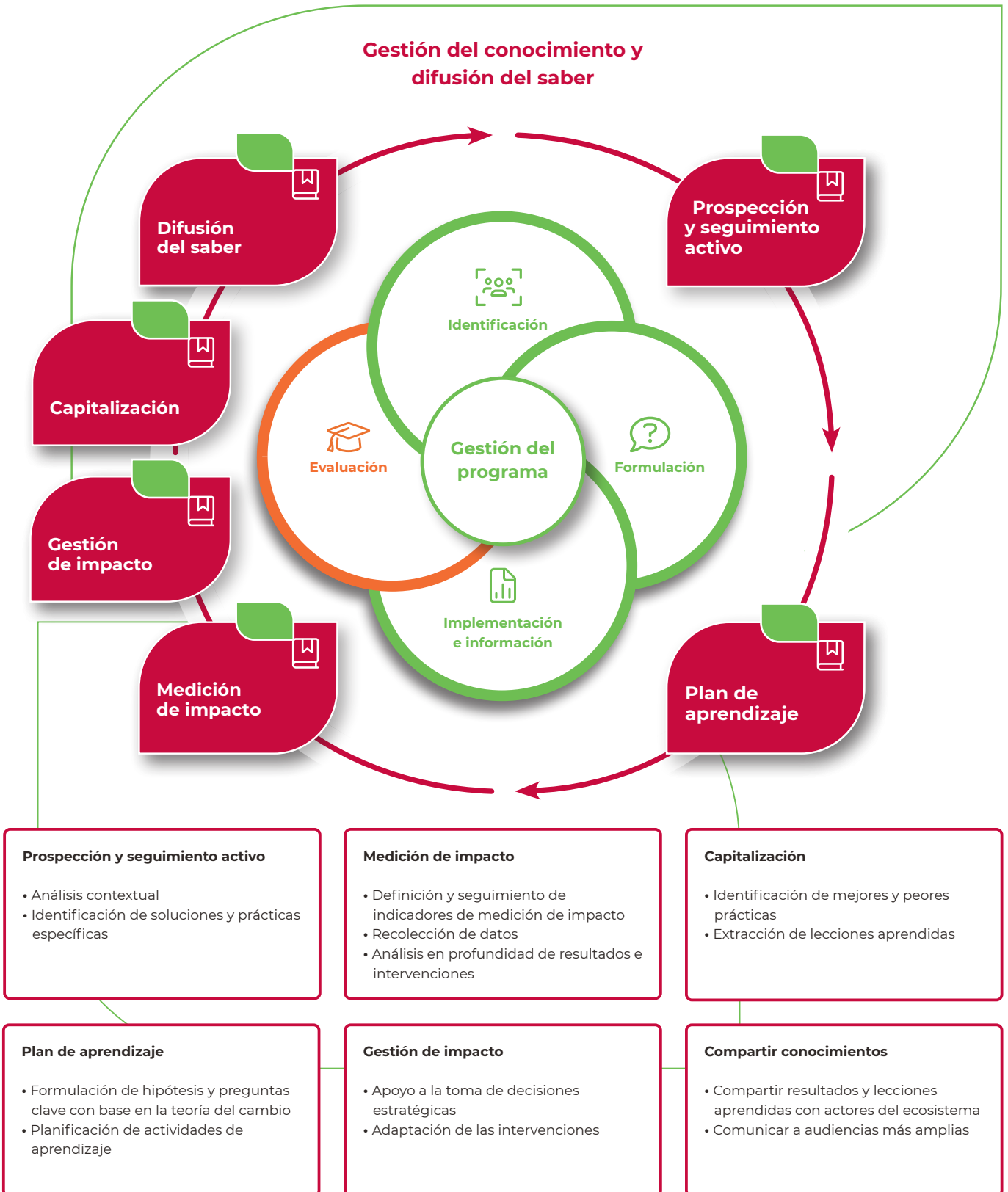
Este proceso de mejora continua se basará también en un enfoque más global de capitalización, parte integrante de la dinámica de aprendizaje.

A lo largo de las intervenciones, esta mejora continua consistirá en identificar buenas prácticas en general, áreas de mejora y conocimientos adquiridos a partir de la experimentación con las soluciones propuestas. Una vez más, esto permitirá ajustar las intervenciones durante su implementación y maximizar las posibilidades de obtener resultados y efectos positivos. Los aliados locales participarán activamente en este enfoque y recibirán apoyo para reforzar sus propios sistemas de medición y gestión del impacto, con el fin de que se conviertan en una palanca para dirigir, mejorar y desarrollar su actividad.

Por último, los resultados y conocimientos adquiridos a partir de los experimentos se compartirán con otras partes interesadas en las finanzas de impacto y el desarrollo para contribuir a una dinámica de aprendizaje más colectiva. El intercambio de experiencias que han demostrado tanto el impacto como el «caso de negocio» de las soluciones para las poblaciones vulnerables en particular tendrá como objetivo fomentar su replicación por parte de otros actores.

Además, este intercambio también debería contribuir a reforzar la visibilidad y el reconocimiento de las finanzas inclusivas y las finanzas de impacto como herramientas poderosas para contribuir al desarrollo y generar impacto, incluso entre los actores de los sistemas financieros tradicionales, tanto en Luxemburgo como a nivel internacional.

Gestión del conocimiento y difusión del saber



05

IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA

- 5.1 Sectores de actividad
- 5.2 Alcance geográfico de las actividades
- 5.3 Programas y actividades
- 5.4 Recursos humanos
- 5.5 Presupuesto y recursos financieros
- 5.6 Gobernanza



Crédito de la foto: Coumba communication

IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA

La implementación del plan estratégico 2026-2030 se estructura a través de un plan de acción anual que especifica los programas y actividades previstos en diferentes sectores y en determinados países, así como los recursos humanos y financieros que se utilizarán. La preparación del plan anual también brinda la oportunidad de realizar ciertos ajustes en los diferentes programas implementados con el fin de integrar el aprendizaje de manera continua y tener en cuenta la evolución de los contextos en los que actúa ADA.

SECTORES DE ACTIVIDAD

Con el fin de optimizar y reforzar su eficacia, las intervenciones de ADA se centran en un **número limitado de sectores de actividad** en los que ADA prestará apoyo a un número limitado de actores locales. Se trata, en particular, de sectores a través de los cuales es posible **generar un impacto positivo para las poblaciones objetivo**, especialmente en términos de protección o diversificación de sus ingresos, o de satisfacción de sus necesidades básicas. También se trata de sectores de actividad en los que es posible apoyar **dinámicas económicas para generar este impacto**, ayudando a los actores económicos locales a consolidar, desarrollar y velar por la continuidad de una oferta de productos y servicios que responda a problemáticas específicas. El apoyo a las **iniciativas**

emprendedoras es, por lo tanto, un elemento central de las intervenciones.

Además, estas dinámicas económicas deberían presentar un **potencial de sostenibilidad**, en el sentido de que debería ser posible garantizar su coherencia con un modelo de desarrollo sobrio en carbono y recursos naturales. Se fomentará el uso de herramientas digitales y tecnologías, sin que ello se convierta en un objetivo en sí mismo, sino tomando en cuenta el impacto potencial que estas soluciones puede generar en beneficio de las poblaciones vulnerables.

Los sectores de actividad en los que ADA ya está presente y seguirá actuando dentro del marco de su plan 2026-2030, están relacionados con la gestión sostenible de la tierra o el uso productivo de servicios básicos. Las lógicas de actuación son las siguientes:

- **Gestión sostenible de la tierra: en los sectores agrícola y forestal:** ADA apoyará dinámicas económicas inclusivas que se inscriban en un enfoque territorial integrado, teniendo en cuenta la complementariedad de los usos de la tierra desde una perspectiva de sostenibilidad. El objetivo es apoyar a los diferentes actores de los sistemas agrícolas y forestales, ya sea que intervengan en las fases iniciales, finales o de apoyo de la cadena de valor, para que puedan ofrecer un conjunto de servicios y soluciones adaptados a los pequeños agricultores. Estos

servicios, financieros y no financieros, deberán permitirles desarrollar actividades económicas sostenibles, mantener y diversificar sus ingresos vendiendo sus productos o servicios a precios remuneradores, y adoptar prácticas más resilientes frente al cambio climático y la degradación de los recursos naturales.

- **Uso productivo de los servicios básicos: en los sectores de la energía y el agua:** ADA tratará de apoyar iniciativas económicas destinadas a facilitar el acceso a la energía renovable y al agua a las poblaciones vulnerables, para que puedan hacer uso doméstico de ellos con el fin de satisfacer sus necesidades básicas, pero también usos productivos, en el marco de actividades económicas. Para ello, ADA apoyará a los proveedores privados de soluciones de acceso a la energía renovable o al agua, así como a otros actores de las cadenas de valor pertinentes, para que puedan ofrecer estos servicios de forma sostenible y responsable.

Esta primera lista de sectores de actividad no es exhaustiva y se completará durante la implementación de la estrategia, ya que cada nuevo sector deberá cumplir los mismos principios, es decir, la posibilidad de generar un impacto positivo en las poblaciones objetivo mediante el apoyo a dinámicas económicas sostenibles.

ALCANCE GEOGRÁFICO

Durante el período 2026-2030, ADA tiene previsto continuar la implementación de sus programas en las regiones en las que ya está presente principalmente, a saber: **África - con especial atención a África Occidental - América Central y el Sudeste Asiático.** No se tratará de actuar en todos los países de estas regiones específicas, sino de considerar determinados países según los siguientes criterios:



Crédito de la foto: ADA

- países en los que la **situación política y de seguridad** permita la implementación de los programas;
- **trayectoria y relaciones** ya establecidas con aliados en estos países;
- **sinergias con otros programas** o actividades de ADA.

Por otra parte, ADA también actuará en otros países, como ya es el caso, en función de las solicitudes de financiadores importantes como MAE, IKI, IforD, FIT, SDC, LED, etc.

Sobre la base de lo anterior, la **lista inicial de países** en los que ADA actúa principalmente es la siguiente:

Senegal, Benín, Togo, Cabo Verde, Ruanda, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, República Dominicana, Camboya, Filipinas, Laos, Bangladesh, Nepal, Bután y Fiji ¹⁴. Esta lista de países podrá evolucionar en función de las solicitudes de los posibles financiadores o por cuestiones de seguridad, velando siempre por mantener una coherencia global entre la estrategia de ADA y los medios disponibles.

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

El apoyo que ADA presta a los actores de los sistemas económicos locales se traduce operativamente en diferentes **programas y proyectos de apoyo técnico, mediante asesoramiento en materia de inversiones y actividades de gestión del conocimiento**, en particular la medición del impacto y la difusión de conocimientos. Si bien estas tres grandes categorías de actividades prioritarias tienen sus propios objetivos y modalidades de ejecución, son complementarias, se alimentan mutuamente y se buscará desarrollar más sinergias durante el período 2026-2030.

Programas y proyectos de apoyo técnico

Cada programa y proyecto de apoyo técnico busca responder a un problema específico identificado mediante el análisis de las necesidades y vulnerabilidades económicas, sociodemográficas y ambientales de las poblaciones objetivo en un contexto determinado. El hecho de responder a un problema implica movilizar a varios actores de los sistemas económicos locales para proporcionar una combinación de soluciones adaptadas a las poblaciones afectadas. Dado que estos sistemas son específicos de cada entorno, un programa se divide en varios

proyectos, cada uno de los cuales corresponde a su implementación en un contexto geográfico específico, con los actores locales y las soluciones adecuadas.

Los actores y las soluciones que deben ser apoyados son identificados mediante la metodología de prospección ya probada en los últimos años, teniendo en cuenta las recomendaciones derivadas de una primera evaluación para optimizar su aplicación.

Esta metodología de prospección prevé seguimiento interno activo, análisis documentales, misiones de prospección en campo y proyectos piloto de corta duración, cuyo objetivo es confirmar la pertinencia de la solución y/o del socio antes de su incorporación en un programa de apoyo técnico.

Esta metodología permite analizar los sistemas económicos locales propios de los sectores de actividad y los países en los que ADA actúa a través de sus programas, comprender sus disfunciones e identificar a los actores clave con los que colaborar para responder a la problemática específica a la que se dirige un programa en un contexto particular. También permite adoptar una dinámica de innovación, dejando abierta la posibilidad de probar y experimentar soluciones prometedoras.

A través de los servicios prestados a LMDF y FIT, ADA también ha desarrollado una **sólida experiencia en materia de inversión de impacto que merece ser plenamente integrada en la ejecución de los programas de apoyo técnico**, especialmente en aquellos que desempeñan un papel clave en el apoyo a los actores de la cadena de financiamiento (véase más arriba Sistemas económicos locales). Esta integración podrá concretarse en diferentes etapas de los programas de apoyo técnico a los aliados beneficiarios, especialmente en el momento del análisis de las necesidades financieras, el diseño de soluciones de financiamiento o la prestación de apoyo técnico en materia de acceso al financiamiento.

¹⁴ En algunos países como Nicaragua, por ejemplo, la situación política puede llevar a ADA a tomar ciertas precauciones para limitar las interacciones con el Gobierno, sin por ello impedir el apoyo a determinados actores privados que tienen un impacto en las poblaciones vulnerables.

Programas de apoyo técnico

Los programas y proyectos de apoyo técnico que serán ejecutados durante el Plan 2026-2030 son, entre otros, los siguientes:

- **Jóvenes y empleos verdes:** facilitar la inserción socio profesional de jóvenes apoyando a las micro, pequeñas y medianas empresas comprometidas con el medio ambiente.
- **EVER – Energía verde para el desarrollo rural:** Ampliar el acceso de las poblaciones vulnerables a la energía solar, y desarrollar también actividades económicas en las zonas rurales de África Occidental.
- **ICFI - Iniciativa de Financiamiento Climático Inclusivo:** Canalizar los flujos de financiamiento climático hacia las personas vulnerables mediante el desarrollo de productos financieros adaptados.
- **SSNUP - Smallholder Sustainability Up-scaling Programme:** Aumentar la resiliencia de los pequeños agricultores y reforzar las cadenas de valor agrícolas brindando asistencia técnica para promover las inversiones.
- **Estructuración de las cadenas de valor forestales:** Apoyar a pequeños agricultores y reforzar las cadenas de valor forestales conectando a los diferentes actores y ofreciendo financiamiento y formación adecuados.
- **Farmer 2.0:** Apoyar a los pequeños productores y cooperativas agrícolas a través de una plataforma multiservicio de acceso a financiamiento, seguros, insumos, mercados e información.
- **ARCC – Agricultura resiliente al cambio climático:** Ayudar a pequeños productores familiares a adoptar prácticas agrícolas sostenibles para mejorar su resiliencia frente a las crisis climáticas y preservar sus medios de subsistencia.
- **WASH – Agua y saneamiento:** Programa en fase de elaboración.
- **Financiamiento de PYME y jóvenes emprendedores:** programa en fase de elaboración.

Algunos de estos programas de apoyo técnico pueden incluir **proyectos que forman parte de la Cooperación luxemburguesa a través de LuxDev**. De hecho, cuando una actividad de LuxDev se ajusta a la teoría del cambio de un programa de ADA, se puede plantear una colaboración a través de un proyecto específico, como es el caso, por ejemplo, del proyecto SFERE - LuxDev en Ruanda, que se integra en el programa «Estructuración de las cadenas de valor forestales»; para el proyecto KIFC LuxDev en Ruanda, uno de cuyos componentes se ajusta al programa «Financiamiento de PYME y jóvenes emprendedores»; y para el proyecto Finanzas inclusivas e innovadoras - LuxDev en Benín, uno de cuyos componentes se integra en el programa «Agricultura resiliente al cambio climático». Más allá del impacto que los programas puedan tener en las poblaciones objetivo, la meta para el período 2026-2030 es **viabilizar las soluciones y los casos de negocio de los actores locales que recibirán apoyo, con el fin de tener un efecto demostrativo** e incentivar a otros actores a ampliar estos programas a otros contextos.

Proyectos de financiamiento inclusivos e innovadores

Además de los programas de apoyo técnico formulados por ADA y mencionados anteriormente, también se prevén actividades en el marco de proyectos de financiamiento inclusivos e innovadores a petición de financiadores o inversores con los que ADA colabora estrechamente. Se trata, por ejemplo, de contribuir a la ejecución de proyectos de la Cooperación luxemburguesa, como el proyecto de desarrollo local en Laos, el proyecto de financiamiento inclusivo e innovador en Benín o el proyecto Kwihaza, ejecutado con Enabel en el marco de una cooperación delegada de Luxemburgo en Ruanda.

Esta categoría de proyectos también incluye proyectos de asistencia técnica específica que responden a una solicitud de estructuras de inversión como IforD o LMDF, FIT o incluso el Banco Europeo de Inversiones

(BEI). Se estudiarán otros proyectos de este tipo caso por caso, en función de las solicitudes y cuando ADA considere que puede agregar valor en función de su experiencia y su estrategia.

Asesoramiento en materia de inversiones

Con base en la experiencia adquirida con el Luxembourg Microfinance and Development Fund (LMDF) y con la Financing Innovation Tool (FIT), ADA desea reforzar su **papel de apoyo estratégico y asesoramiento en materia de inversiones para estas estructuras de inversión y, si procede, para otros vehículos de inversión de impacto que estén en consonancia con su visión**.

En el caso del fondo regulado **LMDF**, además del servicio de asesoramiento en materia de inversiones para el desarrollo y supervisión de la cartera, ADA también contribuirá a la reflexión estratégica del Fondo con el fin de hacer seguimiento a las tendencias del sector y mantenerse en consonancia con la estrategia de la Cooperación luxemburguesa y la de ADA. En este contexto, se prevén ajustes en relación con la población objetivo, así como con la medición y la gestión de impacto del Fondo; y esta evolución estratégica debería producir una evolución de la cartera de instituciones financiadas con el fin de alcanzar los objetivos de impacto definidos. También podrían contemplarse mecanismos de incentivos y subvenciones destinados a favorecer el desarrollo de productos financieros de alto impacto.

Para la empresa de impacto social **FIT**, ADA ofrecerá sus servicios de asesoramiento en materia de inversión, planificación estratégica y apoyo administrativo y financiero, que evolucionarán en función de las necesidades identificadas. Los próximos años serán



Crédito de la foto: Maxence Soulet

decisivos para el FIT, con el fin de aumentar su alcance mediante una ambiciosa recaudación de fondos, lo que confirma la validez del enfoque «donate to invest» (donar para invertir) y el importante papel que puede desempeñar el FIT como proveedor de capital catalítico. Por otra parte, a pesar de que la cartera de inversiones se identifica principalmente a través de ADA o LMDF, el objetivo del FIT es involucrar a otros aliados intermediarios, como LHoFT, LuxDev u otros actores, para ampliar el alcance de su acción.

Más allá de estos dos vehículos de inversión de los que ADA es accionista y ha desempeñado un papel preponderante en su creación, ADA podría ofrecer sus **servicios de apoyo estratégico y asesoramiento en materia de inversión a otras estructuras,**

existentes o por crear, que compartan la misma visión. ADA podrá apoyar al MAE en la definición de una estrategia de inversión de impacto centrada en poblaciones vulnerables, y alineada con su política global de cooperación. Esto incluiría, entre otras cosas, una segmentación más precisa de los instrumentos de inversión en los que participa el MAE (como LMDF, FCCF, FEF o FIT) o en los que podría participar en el futuro a través de instrumentos complementarios.

Esta estrategia de inversión permitiría reforzar las sinergias con los actores luxemburgueses del ecosistema de las finanzas de impacto y dar mejor respuesta a las diversas necesidades de financiamiento de los aliados apoyados por la cooperación luxemburguesa sobre el terreno.

Gestión del conocimiento y difusión del saber

Dinámica de aprendizaje continuo

Una dinámica de aprendizaje continuo será integrada en las intervenciones de ADA. En concreto, este enfoque se aplicará definiendo lo antes posible un plan de aprendizaje a escala de un programa (a partir de la fase de formulación, si es posible). Este plan de aprendizaje identificará inicialmente las **principales hipótesis y cuestiones clave** subyacentes al programa. De hecho, un programa identifica una problemática específica y busca responder a ella mediante una combinación de soluciones, basándose en una teoría del cambio, que sirve de fundamento para la formulación de hipótesis y cuestiones clave.

Estas cuestiones clave deberían centrarse, por un lado, en el **caso de negocios** de las dinámicas económicas sostenidas, con el fin de identificar e implementar lo antes posible los medios para que las soluciones probadas a través de las intervenciones tengan continuidad y, por otro lado, en el impacto sobre las poblaciones vulnerables, los actores involucrados y el medio ambiente, así como en las condiciones que favorecen dicho impacto. Las fuentes de información para verificar las hipótesis y responder a las preguntas clave, se identifican a escala de los proyectos que componen el programa. De hecho, los proyectos permiten probar y adaptar de manera concreta las soluciones en contextos específicos, y sirven como campos de experimentación para verificar las hipótesis y extraer lecciones de varias experiencias. El plan de aprendizaje también incluye las **acciones que se deben llevar a cabo** para responder a estas preguntas clave.

Estas acciones podrán incluir, ante todo, un **seguimiento activo**, realizado internamente o mediante estudios externalizados, que, desde un punto de vista prospectivo, puedan alimentar la reflexión para identificar y formular programas y proyectos, identificando soluciones innovadoras o prometedoras, así como las buenas y menos buenas prácticas ya puestas a prueba por otros.

Se establecerá un proceso de seguimiento, evaluación y medición del impacto que también se pondrá en marcha e incluirá:

- **definición y seguimiento de indicadores**, específicamente para identificar los resultados y efectos de los proyectos y programas. Los resultados («outputs») serían supervisados sistemáticamente para todas las intervenciones. Se refieren, en particular, al número y tipo, o perfil, de los usuarios de los diferentes servicios y soluciones ofrecidos en el marco de las intervenciones; el seguimiento de estos indicadores permite evaluar el alcance de las intervenciones, no solo en términos cuantitativos (en función del número de usuarios), sino también cualitativos, identificando especialmente los perfiles de vulnerabilidad de las poblaciones afectadas. Los indicadores de resultados también se refieren al desempeño de las organizaciones asociadas. Los resultados se estimarán para una selección de intervenciones (al menos una intervención por programa). Se refieren, específicamente, a los principales cambios percibidos por las poblaciones objetivo en sus actividades económicas y sus condiciones de vida, derivados del uso de los servicios y soluciones ofrecidos en el marco de las intervenciones, pero también la evolución del desempeño de las organizaciones asociadas derivada del apoyo recibido, o incluso los cambios a nivel de medio ambiente.

Los indicadores son suministrados por las organizaciones aliadas a los proyectos. Se puede proporcionar apoyo directamente a los aliados en forma de asesoramiento por parte del equipo de Gestión del Conocimiento para implementar las herramientas y procesos necesarios para la recopilación de información que permitirá completar estos indicadores. En este caso, este enfoque se lleva a cabo de manera que permita al socio realizar un mejor seguimiento de los resultados de sus actividades en general y no solo de la intervención de ADA.

- **Análisis exhaustivos de los efectos de las intervenciones basado en diversos métodos, con el fin de servir de insumo para los indicadores definidos.** Estos métodos podrán incluir la implementación de herramientas y dispositivos específicos de recopilación de datos a nivel de las organizaciones aliadas, encuestas iniciales (de referencia) y/o finales a una muestra de beneficiarios finales para identificar los efectos percibidos de las intervenciones, o incluso análisis de impacto ambiental basados en métodos científicos aplicados en colaboración con las instituciones pertinentes.

Actividades dedicadas de manera más general a la **capitalización** de la experiencia también se planificarán e incluirán:

- **Entrevistas individuales o talleres colectivos** durante la implementación con los responsables del programa ADA y los aliados del proyecto, con el fin de identificar las buenas y menos buenas prácticas y extraer lecciones cualitativas de las experiencias llevadas a cabo, de forma colectiva y participativa.
- **Evaluaciones intermedias y finales** de los proyectos con el fin de sintetizar todos los resultados, los factores de éxito y fracaso, y

las lecciones aprendidas en el marco de una intervención determinada.

Más allá de la identificación de los resultados, los impactos, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, es su uso para dirigir las intervenciones y tomar decisiones informadas lo que permitirá concretar el enfoque de gestión del impacto. Por lo tanto, se dedicará tiempo a conocer y debatir los resultados y las lecciones aprendidas de las intervenciones, por ejemplo, en los «comités de programas» anuales o tras la síntesis de los resultados anuales a nivel de ADA. A continuación, se tomarán decisiones sobre las intervenciones que deben ser continuadas, ajustadas, ampliadas, replicadas o abandonadas, con el fin de garantizar una mejora continua y asegurar el logro de los objetivos estratégicos fijados.

Por último, los conocimientos generados en el marco de este enfoque serán formalizados en diversos materiales de difusión destinados a llegar a los sectores en los que interviene ADA. Estos materiales de difusión podrán incluir no solo artículos y publicaciones, sino también medios más visuales, dinámicos o interactivos (infografías, vídeos, *motion design*), con el fin de facilitar la comprensión y la apropiación del contenido por parte de públicos diversos.

Difusión de conocimientos y comunicación

Los resultados de las intervenciones y las lecciones aprendidas de esta dinámica de aprendizaje se difundirán en diferentes ecosistemas, especialmente los del desarrollo, las finanzas inclusivas y las finanzas de impacto, con el fin de contribuir a una dinámica de aprendizaje más colectiva.

Por supuesto, estos aprendizajes serán compartidos con los actores con los que ADA ya colabora. Se reforzarán las colaboraciones con redes sectoriales como el CSAF (Council on Smallholder Agricultural Finance) para la inversión en agricultura, la ARE (Alliance for Rural Electrification) para el acceso a la energía o la ANDE



Crédito de la foto: iStock

para el apoyo al emprendimiento, y se identificarán otras redes sectoriales para contribuir a esta dinámica de difusión de conocimientos.

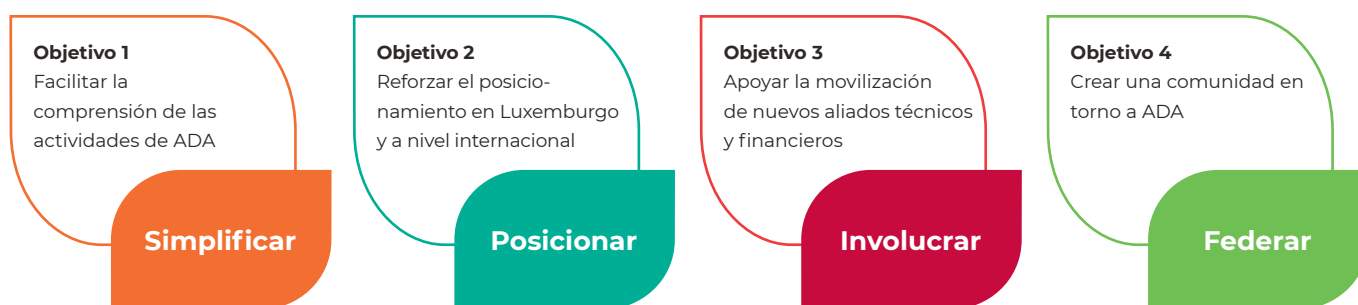
ADA también buscará reforzar las sinergias con los actores relacionados con las finanzas inclusivas en Luxemburgo y a nivel internacional, como la LHoFT, InFiNe, MIN, e-MFP, SPTF o AFI, pero también con el ecosistema más amplio de las finanzas de impacto, reforzando los intercambios con actores como LSFI y IIAB (Impact Investing Advisory Board), Accelerating Impact, LuxSE, EIB Institute, Impact Europe, etc. La interacción con los actores de este ecosistema permitirá difundir las lecciones aprendidas de las experiencias concretas de ADA en campo, entre actores menos familiarizados con ellas, contribuir activamente a las reflexiones y diálogos estratégicos sobre la evolución de las finanzas inclusivas y las finanzas de impacto, y promover estos segmentos de las finanzas entre actores financieros más tradicionales.

A estas redes se pueden agregar medios de comunicación sectoriales (sitios web como el Portal FinDev, publicaciones periódicas como el Barómetro de las finanzas de impacto), siempre con el objeto de compartir experiencias, enseñanzas y reflexiones con un público profesional diversificado.

Por último, basándose en los conocimientos y las enseñanzas extraídas de la dinámica de aprendizaje, se llevarán a cabo acciones más amplias de difusión y comunicación con el fin de **compartir los resultados y el impacto de las intervenciones de ADA en favor de las poblaciones vulnerables.**

Iniciada en 2025, la implementación de la estrategia de comunicación continuará durante el período 2026-2030. Esta **estrategia consta de cuatro componentes**, que se describen en el siguiente esquema:

Componentes de la estrategia de comunicación



En el marco de esta estrategia, los aspectos relacionados con la comunicación serán incorporados plenamente en los distintos programas, haciendo énfasis en el intercambio de resultados, de enfoques utilizados y de lecciones aprendidas, con el fin de que otros actores se inspiren en ellos para sus propias iniciativas. La información se difundirá entre **diferentes destinatarios, entre los que se incluyen los actores de la cooperación al desarrollo, los posibles financiadores públicos y privados, los actores de las finanzas sostenibles y las empresas** cuyas actividades están relacionadas con los sectores en los que interviene ADA.

Estas acciones de difusión de información se segmentarán en función de los destinatarios definidos, y utilizarán tanto canales de difusión directos (redes sociales, sitios web, correos electrónicos, etc.) como intermediarios especializados, tales como plataformas relacionadas con la cooperación internacional, las finanzas de impacto, etc. También han sido previstas acciones de comunicación a través de la prensa luxemburguesa para dar a conocer mejor el impacto de las acciones llevadas a cabo por ADA entre los actores profesionales e, indirectamente, entre el público en general, y desarrollar así una comunidad en torno a la organización.

Siempre con el objeto de poner a disposición del público los conocimientos generados como bien común, ADA también contribuirá al fortalecimiento del ecosistema de las finanzas de impacto a través de proyectos específicos de difusión del conocimiento:

- **FAR – Formación en finanzas agrícolas y rurales:** Programa de refuerzo de capacidades en finanzas agrícolas desarrollado desde hace varios años en África y, desde 2025 en América Central, con la colaboración de la FAO. El desarrollo de la FAR en los próximos años tiene como objetivo convertirla en un programa de referencia en materia de finanzas agrícolas y

rurales, ofreciendo igualmente la posibilidad de compartir las lecciones aprendidas de los programas de ADA y que estos programas reciban insumos provenientes de iniciativas llevadas a cabo por actores en campo.

- **Actividades de investigación con UNI.lu:** Actividades de investigación académica y cursos de formación certificados en finanzas de impacto que se centrarán, entre otras cosas en la medición y gestión del impacto, los aspectos normativos y de taxonomía, y en los servicios financieros dirigidos a poblaciones vulnerables, en relación con los temas que abordan las iniciativas y actividades de ADA.
- **SAM – Semana Africana de las Finanzas Inclusivas:** En el marco de su estrategia 2026-2030, ADA desea desarrollar el concepto de la SAM con el fin de reforzar la dimensión financiera y economía de impacto para convertirla en un evento emblemático en este campo en 2027 y 2029, coorganizado con actores clave del continente.

ADA hará lo necesario para que estos proyectos se ajusten a su estrategia global y permitan generar sinergias con sus programas; por ejemplo, asegurándose de que los aliados de diversos programas puedan participar en los cursos FAR, en los cursos organizados con UNI.lu o en la SAM, y de que los temas contemplados en el marco de estos proyectos específicos puedan alimentar ciertas iniciativas y actividades de ADA o, cuando sea apropiado, de otros actores del ecosistema de las finanzas sostenibles de Luxemburgo.

RECURSOS HUMANOS

La carga total de los recursos humanos representa la partida más importante de los gastos generales de la organización. Es imprescindible disponer de una estrategia y una gestión de RR. HH. adaptadas a las necesidades estratégicas y a las capacidades de la organización. Esta estrategia de RR. HH. se basa en tres ejes principales.

Gestión de la plantilla

ADA adoptará un **enfoque decididamente conservador en lo que respecta al crecimiento de su nómina**, velando por que los recursos humanos dedicados a las actividades «centrales» de la organización (apoyo técnico, inversión, gestión del conocimiento, difusión y comunicación) representen al menos el 80 % de los puestos equivalentes a tiempo completo, frente a menos del 20 % para las actividades «facilitadoras» que son actividades de apoyo a la organización, como la gestión administrativa, la gestión financiera y la gestión de recursos humanos. Cada nuevo puesto (sustitución o creación) será objeto de documentación para su validación por parte del comité de dirección.

En concreto, ADA prevé una **evolución de su plantilla, coherente con la evolución de sus actividades y los medios disponibles**, lo que podría representar, según las proyecciones iniciales, un crecimiento de entre el 10 % y el 15 % de la nómina repartido a lo largo de los próximos cinco años.

Refuerzo del modelo organizativo

Se reforzará un modelo organizativo basado en los dos elementos siguientes:

- **La integración vertical/matricial** de las actividades de inversión, gestión

del conocimiento, difusión del saber y comunicación en relación con las actividades de apoyo técnico.

- o Apoyo técnico: ejecuta los programas y proyectos.
- o Acceso a la inversión: favorece el aumento de escala y vela por la continuidad de los servicios en favor de las poblaciones vulnerables;
- o Gestión del conocimiento: refuerza el marco metodológico de las intervenciones, la recopilación de datos, el análisis y el seguimiento del impacto de los programas.
- o Difusión del saber y comunicación: comparte los resultados y las lecciones aprendidas de los diferentes programas ejecutados.

- **La coordinación de las funciones «facilitadoras»** bajo la responsabilidad de un director/gerente financiero que agrupa los aspectos financieros y administrativos.

Una política de recursos humanos ágil que respalde el plan 2026-2030.

Para hacer frente a las dificultades relacionadas con la contratación de perfiles que respondan a las necesidades específicas de ADA, se definirá una política de recursos humanos ágil que respalde las necesidades relacionadas con el plan 2026-2030, haciendo énfasis en:

- **El desarrollo de la marca ADA como empleador**, que facilita la contratación de perfiles adecuados a través de un flujo espontáneo de talentos.
- **La gestión del riesgo «recurso humano»**, lo que incluye un componente de protección



Crédito de la foto: ADA

jurídica que abarca temas de cobertura social y fiscal, un componente reputacional relacionado con la ejecución de las tareas de cada colaborador; y un componente de «seguridad» relacionado especialmente con las misiones realizadas en campo.

- **La gestión del talento** para fidelizar a los empleados a largo plazo con formación continua que refuerce las competencias, perspectivas de evolución profesional y elementos de flexibilidad adecuados para facilitar el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada.

Esta política de recursos humanos se basa en los siguientes pilares fundamentales:

- **Valores de la organización:**
Humanidad / Compromiso
Responsabilidad / Apertura
Cada etapa de la política de recursos humanos integrará sistemáticamente los valores de ADA.
- **El ciclo de un empleado:** la política de recursos humanos se articulará en torno a la trayectoria estándar de un empleado, desde

el proceso de contratación hasta el final de la relación contractual.

Reclutamiento

ADA mejorará su visibilidad como marca empleadora. Esto se logrará mediante una comunicación externa más activa en los canales de contratación y profesionales, a través de campañas de comunicación que hagan hincapié en el atractivo y los valores de la organización. Además, se evaluará cada candidato previamente en función de los valores de la organización. Si no se ajusta a ellos, no se invitará al candidato a continuar con el proceso de contratación: simulación de situaciones, entrevistas en profundidad, y chequeo de referencias.

La diversidad de los recursos humanos es un acelerador del desempeño dentro de ADA, tanto a nivel cultural como lingüístico y académico. Esta diversidad se fomentará durante los procesos de contratación.

Integración

Cada nuevo colaborador seguirá una **trayectoria de integración sistemática:** el código de conducta, la organización interna, las herramientas y procedimientos de trabajo, los proyectos en curso.

Formación y competencias

ADA es reconocida por sus **competencias y su experiencia en proyectos en campo**, así como sus buenas prácticas de gobernanza. Es imprescindible mantener este nivel de liderazgo de ADA a través de la formación continua de cada colaborador. El presupuesto anual de formación se asignará en función de los retos del plan estratégico 2026-2030.

En consecuencia, los gastos en materia de formación serán distribuidos para cubrir los siguientes aspectos:

(1) Apoyo y experiencia técnica; (2) Enfoque metodológico (gestión de proyectos); (3) Vigilancia en materia de AML y ciberseguridad; (4) Desarrollo gerencial; (5) Otros tipos de formación (idiomas, etc.).

Gestión del desempeño y desarrollo individual

El sistema de evaluación del personal se digitalizará por completo e integrará las siguientes secciones:

- Alineación con los valores de la organización.
- Medición de la contribución individual en relación con los objetivos fijados.
- Consolidación de las necesidades en materia de desarrollo técnico y conductual.

Gestión del talento y evolución profesional

El comité de gerencia de la junta se encarga de realizar una **revisión anual del talento** con el fin de garantizar la buena gestión del riesgo humano (fidelización del talento), la adecuación de las necesidades de desarrollo colectivo e individual y la gestión humana de los expedientes potencialmente sensibles.

Esta revisión del talento se documenta y formaliza en un expediente de gestión de RR. HH. **La diversidad de recursos lleva a definir políticas de contratación a largo plazo que tengan en cuenta la evolución demográfica, con una flexibilidad cada vez mayor** en cuanto a la naturaleza contractual de los empleados.



PRESUPUESTO Y RECURSOS FINANCIEROS

Para el período 2026-2030, el presupuesto global se sitúa **entre 18 y 22 millones de euros al año**, lo que refleja un crecimiento presupuestario del 21 % en cinco años. La presentación sintética del presupuesto, que abarca tanto los gastos como los recursos humanos relacionados con cada tipo de actividad, refleja una **asignación orientada principalmente hacia las actividades de desarrollo, y que se desglosa de la siguiente manera:**

- El presupuesto dedicado a **las actividades de desarrollo, que representa el 92 %** del presupuesto anual de la organización, se distribuye, según los años, en un 66 % para actividades de apoyo técnico, un 8 % para actividades relacionadas con el asesoramiento en materia de inversiones, entre un 11 % y un 12 % para actividades de gestión del conocimiento (incluyendo las actividades de investigación con UNI.lu) y entre un 4 % y un 11 % a actividades de difusión del conocimiento y comunicación, incluida la organización de la SAM cada dos años.
- Los gastos de **funcionamiento administrativo** son, dependiendo de los años, **del orden del 7,5 %**.

En lo que respecta a las actividades relacionadas con el asesoramiento en materia de inversiones, es importante precisar que el presupuesto cubre, por un lado, los servicios de asesoramiento en cuanto a inversiones prestados a organizaciones terceras, como LMDF, FIT u otras, según proceda; y, por otro, la contribución a

Plan Estratégico 2026-2030 (‘000 euros)	Presu- puesto 2026	%	Presu- puesto 2027	%	Presu- puesto 2028	%	Presu- puesto 2029	%	Presu- puesto 2030	%
Apoyo técnico	12.586	68%	12.529	62%	14.031	69%	13.076	62%	15.486	70%
Asesoramiento en inversiones	1.469	8%	1.540	8%	1.604	8%	1.773	8%	1.832	8%
Gestión del conocimiento	2.290	13%	2.226	11%	2.352	11%	2.272	11%	2.475	11%
Difusión del conocimiento y comuni- cación	792	4%	2.247	11%	853	4%	2.321	11%	902	4%
Gastos administrativos	1.358	7%	1.520	8%	1.611	8%	1.585	8%	1.660	7%
Presupuesto total	18.494	100%	20.062	100%	20.451	100%	21.027	100%	22.355	100%

mecanismos de cobertura de riesgos o a medidas incentivadoras para fomentar inversiones de gran impacto en las poblaciones objetivo. Del total de este presupuesto, la parte dedicada a recursos humanos (excluyendo los directamente relacionados con los servicios de asesoría en materia de inversión prestados a organizaciones terceras) **representa algo menos del 30 %**, lo que cubre tanto la gestión del proyecto como tal como los conocimientos técnicos transmitidos a los aliados y otros actores con los que colabora ADA.

En lo que respecta a las fuentes de financiamiento, el mandato de la Cooperación luxemburguesa, que se mantendrá estable durante los cinco años, representa un monto de entre 9,45 y 9,95 millones de euros al año, dependiendo del año, donde la variación se debe principalmente a la organización de la SAM. Este financiamiento gracias al mandato se dedicará prioritariamente a la innovación y a la puesta en marcha de proyectos y debería permitir generar un efecto palanca al movilizar recursos complementarios de otros financiadores públicos y privados. Este efecto palanca se refleja en **la evolución proporcional del monto del mandato, que pasa del 51 % al 42 % del presupuesto total anual**.

En este sentido, **el crecimiento previsto de los programas se financiará con recursos ajenos al mandato**, estimados entre 9 y 13 millones de euros al año. Estos recursos procederán de la colaboración con LuxDev y otros financiadores públicos y privados. Los recursos ya movilizados por financiadores como IKI (Alemania), SDC (Suiza) o LED (Liechtenstein) representan entre el 30 % y

el 20 % del presupuesto anual de los tres primeros años. En cuanto a los recursos adicionales, se está preparando una **estrategia de recaudación de fondos que se centrará, entre otras cosas, en la movilización de recursos de fundaciones privadas y grandes donantes individuales**.

GOBERNANZA

Desde su creación como asociación sin fines de lucro (asbl), la gobernanza siempre ha sido un factor importante para la organización. Como complemento a sus estatutos, la asociación se ha dotado de una carta de gobernanza que especifica la composición, la función y el funcionamiento de los diferentes órganos que la componen: la asamblea general de miembros, la junta directiva, la dirección ejecutiva y los comités especializados. Los estatutos y la carta de gobernanza también aclaran la distribución de poderes—incluyendo la limitación de la renovación de determinados mandatos—, los procesos de decisión y los mecanismos de control (incluidos los relacionados con los pagos) que han sido establecidos para garantizar la buena gestión de la organización. Los comités especializados son los siguientes: Comité de Nombramientos, Evaluación y Remuneración; Comité de Auditoría, Gobernanza y Gestión de Riesgos; Comité de Estrategia.

Como ha sido el caso en el pasado, ADA se encargará de ajustar sus estatutos y su carta de gobernanza durante el periodo 2026-2030 para que estos documentos de referencia sigan estando en consonancia con la evolución de la organización.

06

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



Crédito de la foto: Philippe Lissac

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos fijados, no solo a nivel de las intervenciones en sí mismas, sino también a nivel de ADA en general, ha sido definido un proceso de seguimiento y evaluación en consonancia con la Teoría del Cambio en la que ADA basa sus intervenciones. Por lo tanto, se han definido **indicadores** para cada nivel de la Teoría del Cambio (recursos, actividades, resultados, efectos), con la excepción del nivel «impacto», que excede el alcance de ADA.

Estos indicadores se pueden consultar a continuación y se califican de «estándar» en la medida en que son aplicables a todas las actividades de ADA. Han sido definidos de manera que se ajusten a las referencias internacionales, en particular a los ODS y al catálogo de indicadores IRIS+ establecido por la GIIN y considerado como una referencia por los actores del financiamiento de impacto. Para cada intervención de ADA, se definen indicadores de seguimiento coherentes con estos **indicadores «estándar»**. Se pueden añadir indicadores específicos para cada intervención - es decir, fuera de la lista que se presenta a continuación - cuando sea pertinente.

Durante la ejecución de las intervenciones, los aliados suministran información sobre los indicadores estándar y específicos mediante herramientas genéricas de presentación de informes facilitadas por ADA y adaptadas a las necesidades de los aliados, de ser necesario. El seguimiento de estos indicadores

permite verificar el cumplimiento de los objetivos anuales y el avance hacia los objetivos finales para cada intervención. **Los indicadores estándar que reflejan el progreso hacia los objetivos generales de ADA se agregan y resumen una vez al año.**

Cada dos años (en 2028 y 2030) se elaborará un **«informe de impacto»** que resumirá los resultados obtenidos desde el inicio de la ejecución del plan, así como los efectos de una selección de intervenciones, con el fin de ilustrar cómo ADA genera cambios positivos a mediano plazo para las poblaciones objetivo y los actores de los sistemas económicos locales en los que interviene.

También se llevará a cabo una evaluación del plan por parte de uno o varios evaluadores externos durante el penúltimo año del mismo (en 2029), lo que permitirá verificar de forma objetiva la consecución de los resultados esperados basándose, especialmente, en las fuentes de información anteriores, identificar los factores de éxito o las fuentes de dificultades, y contribuir en el desarrollo de la estrategia y en la preparación de las actividades futuras de la organización.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Elemento ToC	Indicadores	Equivalentes IRIS+	ODS
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Monto total asignado a las intervenciones y porcentaje por país, fuente de financiamiento, tipo de financiamiento (subvención/inversión) Monto promedio asignado por actor asociado, usuario final de soluciones 	I10324, I19005	ODS 17
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Número de actores de los sistemas económicos locales que reciben apoyo <ul style="list-style-type: none"> Por tipo de organización (institución financiera, PYME, etc.) Por tipo de apoyo prestado (fortalecimiento de las capacidades internas, desarrollo de soluciones, inversión) 		ODS 8
RESULTADOS Sistemas locales funcionales y orientados al impacto	<ul style="list-style-type: none"> Número y porcentaje de actores clave de sistemas económicos locales viables que reciben apoyo (indicador de desempeño por determinar: OSS, EBITDA, etc.) Número y porcentaje de actores clave de los sistemas económicos locales orientados al impacto que reciben apoyo <ul style="list-style-type: none"> cuya intención de impacto se formaliza en la estrategia y/o los procesos operativos cuya puntuación en la gestión del desempeño social y/o ambiental es superior al nivel de referencia (herramientas por identificar) Número promedio de actores que ofrecen soluciones a un mismo grupo objetivo y participan en una intervención 		ODS 8
RESULTADOS Acceso y uso de soluciones por parte de las poblaciones vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> Número de usuarios de soluciones de impacto <ul style="list-style-type: none"> Por tipo de solución: servicios financieros, servicios básicos, servicios de refuerzo de capacidades, soluciones de acceso a mercados Por perfil de vulnerabilidad: % de mujeres para todas las intervenciones y, opcionalmente, % de jóvenes, % de poblaciones expuestas al cambio climático, etc., cuando estos grupos específicos sean objeto de la intervención de forma deliberada. 	PI4060, PI8732 (PI8330, PI7098, PI9652, PI1190, PI5297, PI6266, etc.)	ODS 1 ODS 2 ODS 4 ODS 5 ODS 6 ODS 7 ODS 10 ODS 13
EFFECTOS Desarrollo Económico inclusivo y sostenible	<ul style="list-style-type: none"> Número y porcentaje de actores clave de los sistemas económicos locales cuya actividad se ha desarrollado: <ul style="list-style-type: none"> cuya facturación/cartera ha aumentado cuyo número de empleados ha aumentado que han obtenido financiamiento adicional cuyo alcance ha aumentado habiendo desarrollado nuevas relaciones de colaboración a largo plazo Tasa promedio de crecimiento de la facturación/cartera Número de puestos de trabajo creados o mantenidos Monto total y promedio del financiamiento adicional obtenido Número y porcentaje de actores clave de los sistemas económicos locales que han adoptado prácticas más sostenibles Cantidad de CO2 eq. evitada o secuestrada (% y cantidad de toneladas, cuando sea pertinente) Preservación de la biodiversidad (indicador por definir, cuando sea pertinente) Cantidad de agua ahorrada (% y número de litros, cuando sea pertinente) 	FP4761 OI4015/ PI3687 OI5951 OI4015	ODS 8 ODS 13 ODS 7 ODS 15 ODS 6
EFFECTOS Autonomización de las poblaciones vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> Número y porcentaje de usuarios de soluciones que han cambiado sus prácticas o adoptado prácticas más sostenibles Número y porcentaje de usuarios de soluciones que han mejorado su actividad y situación económica: <ul style="list-style-type: none"> cuyo volumen de producción ha aumentado cuyos costos de producción/gastos han disminuido cuyo número y volumen de transacciones comerciales han aumentado cuyos ingresos procedentes de la actividad económica han aumentado que han podido absorber mejor un impacto Número y porcentaje de usuarios de soluciones que han mejorado su calidad de vida: <ul style="list-style-type: none"> tienen acceso a servicios básicos (energía, agua potable, saneamiento, etc.) sienten más comodidad, seguridad, tranquilidad, etc. 		ODS 1 ODS 2 ODS 8 ODS 1 ODS 13 ODS 1 ODS 6 ODS 7



Crédito de la foto: iStock

PLAN 2026-2030 ESTRATÉGICO



39 rue Glesener
L-1631 Luxembourg
Tel.: +352 45 68 68 1
ADAImpact.lu