

CUADERNO 1

Institucionalización, indicadores y objetivos de desarrollo sostenible: una guía para los bancos de desarrollo de América Latina y el Caribe



clear
evaluación
américa latina
y el caribe



Institucionalización, indicadores y objetivos de desarrollo sostenible: una guía para los bancos de desarrollo de América Latina y el Caribe

Coordinación general:

José Claudio Pires
Martha Kluttig

Revisión de textos:

Lisette Sepúlveda
Matías Páes Flores

Diseño:

Valentina Iriarte

Edición:

Junio 2025

ReDeCA cuenta con la participación de 26 instituciones de desarrollo de América Latina y el Caribe, entre ellas: ABDE (Asociación Brasileña de Desarrollo), ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo), BADESC (Banco de Desarrollo del Estado de Santa Catarina), BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior, México), BANDES (Banco de Desarrollo del Espíritu Santo), BANDESAL (Banco de Desarrollo de El Salvador), BASA (Banco de la Amazonía), BDB (Banco de Desarrollo de Bahamas), BDE (Banco de Desarrollo del Ecuador), BDMG (Banco de Desarrollo de Minas Gerais), BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior, Argentina), BNB (Banco del Nordeste de Brasil), BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social), BRDE (Banco Regional de Desarrollo del Extremo Sur), COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo, Perú), CNI (Confederación Nacional de la Industria), CORFO (Corporación de Fomento de la Producción, Chile), DBANKJM (Banco de Desarrollo de Jamaica), Desenvolve SP (Agencia de Desarrollo del Gobierno del Estado de São Paulo), FINEP (Financiadora de Estudios y Proyectos), GoiásFomento (Agencia de Fomento del Estado de Goiás), Fomento Paraná (Agencia de Fomento del Gobierno del Estado de Paraná), NAFIN (Nacional Financiera de México), SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas), SUDAM (Superintendencia de Desarrollo de la Amazonía) y SUDENE (Superintendencia de Desarrollo del Nordeste).



Contenidos

Abreviaturas	4
Introducción	5
Institucionalización de un área de monitoreo y evaluación. Experiencias de bancos y agencias de desarrollo de Latinoamérica y el Caribe	6
Resumen Ejecutivo	6
I. La Importancia de la institucionalización de las funciones de M&E en los bancos y agencias de desarrollo	7
II. Principales objetivos de la institucionalización de la función de M&E	7
III. Tipos de sistemas de M&A existentes en los bancos e agencias de desarrollo en ALC	8
IV. Paso a paso para la construcción de un sistema de M&E	9
V. Buenas prácticas para la implementación de un sistema de M&E	10
VI. Consideraciones finales	12
De la teoría a la práctica: implementación de sistemas de indicadores de M&E en bancos y agencias de desarrollo	14
Resumen Ejecutivo	14
I. Importancia de contar con un sistema de indicadores de M&E para bancos y agencias de desarrollo	15
II. Principales componentes del sistema de M&E	15
III. Paso a paso propuesto para la implementación de un sistema de indicadores de M&E	16
1. Preparación/Diseño	16
2. Implementación	18
3. Comunicación y cultura	22
IV. Consideraciones finales	26
Integración de los ODS y la sostenibilidad en las estrategias institucionales: prácticas y desafíos de bancos y agencias de desarrollo de LAC	28
Resumen Ejecutivo	28
I. La importancia del alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS	29
II. Principales objetivos del alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS	29
III. Estado del arte del alineamiento de los bancos y agencias de desarrollo de ALC con los ODS y la sostenibilidad	31
IV. Pasos para el alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS	35
V. Buenas prácticas para el alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS	37
VI. Consideraciones finales	38

Abreviaturas

ALC	América Latina y el Caribe
ALIDE	Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo
BADESC	Agencia de Fomento del Estado de Santa Catarina S.A.
BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador
BDE	Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.
BDMG	Banco de Desarrollo de Minas Gerais
BICE	Banco de Inversión y Comercio Exterior
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social
BRDE	Banco Regional de Desarrollo del Extremo Sur
CNI	Confederación Nacional de la Industria
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
DBANKJM	Development Bank of Jamaica Ltd.
ASG	Ambiental, social y gobernanza
Finep	Financiera de Estudios y Proyectos
M&E	Monitoreo y Evaluación
MML	Matriz de Marco Lógico
Nafin	Nacional Financiera
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEM	Principios de Empoderamiento de las Mujeres
ReDeCA	Red de Desarrollo de Capacidades de Evaluación
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SEBRAE	Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas
TdM	Teoría del Cambio
UNEP FI	Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

Introducción

El Cuaderno ReDeCA es una herramienta desarrollada para apoyar el fortalecimiento de las capacidades de Monitoreo y Evaluación (M&E) de bancos y agencias de desarrollo en América Latina y el Caribe (ALC). Esta publicación es el resultado de esfuerzos colaborativos entre los miembros de la Red de Desarrollo de Capacidades de Evaluación (ReDeCA), quienes han compartido sus experiencias, desafíos y mejores prácticas en la institucionalización de las funciones de M&E, el desarrollo de sistemas de indicadores y la alineación de estrategias de sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las Estrategias Institucionales.

ReDeCA es una red regional que reúne 26 bancos públicos de desarrollo, organizaciones internacionales y profesionales de evaluación dedicados a promover el M&E como una herramienta fundamental para el fortalecimiento institucional, la transparencia y la rendición de cuentas. Desde su creación, en agosto de 2021, ReDeCA ha proporcionado una plataforma de intercambio de conocimientos, fomentando el aprendizaje entre pares y la colaboración entre instituciones que enfrentan desafíos similares en el diseño, implementación y mejora de sistemas de M&E.

Este Cuaderno está estructurado en torno a tres áreas temáticas clave que son críticas para los bancos y agencias de desarrollo en ALC:

- 1. Institucionalización del M&E:** Esta sección explora la importancia de establecer una función formal de M&E dentro de las organizaciones, detallando los beneficios, objetivos y modelos diversos adoptados por las instituciones miembros de ReDeCA. También presenta un enfoque paso a paso para desarrollar un sistema efectivo de M&E.
- 2. Implementación de sistemas de indicadores para M&E:** La segunda sección se centra en el diseño, implementación y uso de sistemas de indicadores como un componente crítico del M&E. Ofrece orientación práctica para crear y utilizar indicadores para monitorear y evaluar el desempeño de programas y proyectos, asegurando que los resultados se midan y se informen con precisión.
- 3. Integración de sostenibilidad y ODS en las estrategias institucionales:** La sección final aborda la alineación de las estrategias institucionales con los principios de sostenibilidad y los ODS. Destaca prácticas exitosas de los miembros de ReDeCA y ofrece recomendaciones aplicadas para integrar estos principios en políticas y prácticas de desarrollo.

El Cuaderno ReDeCA tiene como objetivo servir como una guía práctica para bancos y agencias de desarrollo en la región, ofreciendo ideas y herramientas para mejorar sus prácticas de M&E, promover la sostenibilidad y fomentar una cultura de aprendizaje continuo y mejora. Al compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas, ReDeCA busca apoyar a sus miembros en sus esfuerzos por lograr un mayor impacto y responsabilidad en sus iniciativas de desarrollo.

Invitamos a los lectores, especialmente los funcionarios de los bancos de desarrollo, a explorar este Cuaderno y utilizarlo como referencia para fortalecer sus capacidades de M&E, mejorar el aprendizaje institucional y contribuir al desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe.

Institucionalización de un área de monitoreo y evaluación. Experiencias de bancos y agencias de desarrollo de América Latina y el Caribe

Resumen ejecutivo

Este documento presenta los principales elementos considerados relevantes por diversos bancos y agencias de desarrollo de América Latina y el Caribe ALC, miembros de ReDeCA, para la institucionalización de sus funciones de Monitoreo y Evaluación (M&E). Enfatiza la importancia de institucionalizar un sistema de M&E para validar la misión de desarrollo de estas instituciones y garantizar la eficacia y transparencia en las actividades y proyectos que financian.

Además, resalta los principales objetivos de la institucionalización de un sistema de M&E y describe los pasos necesarios, proponiendo estrategias para su implementación. También incluye directrices para la construcción de un sistema de M&E. Dado que existen semejanzas y diferencias entre los enfoques de M&E, este documento busca reflejar los aprendizajes de los intercambios realizados entre estas instituciones, considerando los desafíos que enfrentan en sus contextos específicos.

I. La importancia de la institucionalización de las funciones de M&E en los bancos y agencias de desarrollo

La institucionalización de las funciones de M&E en los bancos y agencias de desarrollo es fundamental para garantizar la eficacia y transparencia en las actividades y proyectos financiados por estas instituciones. Este proceso implica formalizar y estructurar la implementación de estas actividades dentro de la organización, creando un enfoque sistemático y continuo para el seguimiento y evaluación de los proyectos y programas financiados. Incluye la creación de una estructura organizativa, políticas y procesos específicos que aseguren que las prácticas de

M&E se conviertan en una parte integral de la gestión del banco.

En resumen, la institucionalización de las funciones de M&E es un proceso esencial para mejorar la gestión de los proyectos de desarrollo, garantizar el uso eficiente de los recursos, promover la transparencia y fortalecer la capacidad de adaptación y aprendizaje de las instituciones. Contribuye no solo a la mejora interna de los procesos, sino también a la consolidación de la estrategia institucional y a la promoción de un entorno de desarrollo más efectivo y responsable.

II. Principales objetivos de la institucionalización de la función de M&E

La institucionalización de las funciones de M&E en los bancos y agencias de desarrollo se basa en objetivos estratégicos que buscan no solo optimizar los procesos internos, sino también ampliar el impacto y la credibilidad de las iniciativas financiadas. A continuación, se presentan los principales propósitos que sustentan esta institucionalización, basados en las experiencias y mejores prácticas identificadas por los miembros de ReDeCA:

1. Mejora de la eficiencia de los proyectos.

La institucionalización de las funciones de M&E permite un seguimiento continuo de las iniciativas e inversiones, identificando posibles fallas, riesgos y oportunidades de mejora. Con un sistema de monitoreo eficaz, es posible ajustar los proyectos en tiempo

real, lo que aumenta las posibilidades de éxito y optimiza los recursos aplicados.

2. **Transparencia y rendición de cuentas.** Los bancos y agencias de desarrollo suelen manejar recursos públicos y privados significativos. La implementación de procesos integrados de M&E garantiza que los fondos se utilicen de manera eficiente y conforme a los objetivos originales. Además, la evaluación periódica proporciona un medio de rendición de cuentas, asegurando que los resultados sean compartidos con las partes interesadas.

3. **Mejora en la toma de decisiones.** Las funciones de M&E contribuyen a una toma de decisiones basada en evidencia. A través de la recopilación sistemática de datos y

resultados de M&E, los gestores y autoridades pueden revisar continuamente y en tiempo real las políticas y estrategias adoptadas, ajustándolas según sea necesario para alcanzar los objetivos definidos de manera más efectiva.

4. **Sustentabilidad de los proyectos.** La institucionalización de M&E ayuda a identificar qué proyectos tienen mayor potencial para mantenerse a largo plazo, promoviendo la sostenibilidad. Mediante el análisis de impactos sociales, económicos y ambientales, es posible redirigir esfuerzos hacia iniciativas que generen resultados duraderos.
5. **Fortalecimiento de la cultura de aprendizaje.** La integración de las funciones de M&E en las estructuras organizativas de las agencias y bancos de desarrollo contribuye a la creación de una cultura de aprendizaje institucional. Esto permite que los empleados y equipos

involucrados en los proyectos compartan lecciones aprendidas, mejoren sus prácticas de gestión y apliquen soluciones innovadoras.

6. **Esencial para la planificación estratégica.** El M&E proporciona información crucial para la planificación estratégica. Al realizar evaluaciones y comparaciones entre las metas y los resultados obtenidos, es posible identificar tendencias, avances y desafíos, lo que facilita la definición de estrategias más acertadas para el futuro.
7. **Credibilidad externa.** Los bancos y agencias de desarrollo que institucionalizan sus funciones de M&E son más creíbles ante sus partes interesadas, inversores, socios y la sociedad. Esto aumenta la confianza en sus procesos y resultados, lo que puede traducirse en mayor apoyo y nuevas oportunidades de financiamiento.

III. Tipos de sistemas de M&E existentes en los bancos e agencias de desarrollo en ALC

La institucionalización de las funciones de M&E puede implicar la creación de una unidad específica dentro del banco para el monitoreo y evaluación, el desarrollo de indicadores de desempeño e impacto, la realización de evaluaciones periódicas y el uso de tecnologías y metodologías para recopilar y analizar datos de manera eficaz.

En términos generales, los bancos y agencias de desarrollo miembros de ReDeCA varían en su estructura, operación, territorialidad y regulación. Por estos motivos, el seguimiento y la evaluación

de los resultados obtenidos por estas instituciones presentan características propias, lo que permite la clasificación de sus sistemas, facilitando la comprensión de su situación actual y de los caminos que están siguiendo.

Al clasificar los sistemas de evaluación, es posible obtener una visión más clara de las fortalezas y áreas de mejora de cada banco de desarrollo, lo que contribuye al diseño de estrategias más efectivas para alcanzar sus objetivos y mejorar el impacto de sus programas.

Tipos de sistemas de M&E en los bancos y agencias de ReDeCA

Centralizado. Enfoque en transparencia, control social, rendición de cuentas y mejora de los programas. Implica la creación de un departamento específico para llevar a cabo las actividades de M&E.

- BADESC, Brasil.
- ALIDE.
- BICE, Argentina.
- BNDES, Brasil.
- DBANKJM, Jamaica.
- Nafin, México.

Descentralizado. Enfoque en la mejora de los programas. El M&E es ejecutado por los propios departamentos responsables de la implementación y ejecución de los programas¹.

- BDE, Ecuador.
- BRDE, Brasil.
- CORFO, Chile.

IV. Paso a paso para la construcción de un sistema de M&E

La construcción de un sistema de M&E robusto y eficaz en las instituciones de desarrollo puede mejorarse significativamente mediante el establecimiento de un proceso organizado, estructurado y basado en metodologías y estándares que orienten la toma de decisiones. A continuación, se presentan las principales etapas para crear un sistema de M&E efectivo en el contexto de las instituciones de desarrollo.

1. **Definir el alcance y los objetivos del sistema de M&E.** El primer paso es definir claramente los objetivos que un sistema de M&E pretende alcanzar. Esto implica comprender los problemas que el sistema busca resolver, como mejorar la eficacia de las políticas públicas y generar evidencia para la toma de decisiones. Además, es necesario determinar el alcance del sistema, que puede limitarse al monitoreo de esfuerzos y resultados, o abarcar todo el espectro de las actividades de M&E. Cuanto más amplio sea, mayor será la necesidad de institucionalizarlo, formalizando y estructurando la implementación de sus actividades dentro de la organización. Este

paso es crucial, ya que una definición precisa del alcance, los objetivos y los aspectos a evaluar evita confusiones durante el proceso y garantiza que los recursos se utilicen de manera adecuada.

2. **Identificar y planificar los recursos y capacidades institucionales necesarios para implementar un sistema de M&E.** La implementación de un sistema de M&E requiere un diagnóstico claro de la infraestructura existente, que debe incluir los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles.
3. **Identificar los programas y líneas de acción que formarán parte del sistema de M&E.** La definición de los programas o políticas que serán el foco del sistema de M&E es una decisión estratégica que debe basarse en su relevancia para los objetivos globales de la institución y el impacto esperado. En este sentido, se recomienda que la selección de programas o líneas de acción a considerar esté alineada estratégicamente con los niveles superiores de política y con la estrategia

¹ En algunos casos, este sistema de M&E es coordinado por un departamento central encargado de establecer la estructura y los estándares para la presentación de la información institucional, como el caso de Corfo, Chile.

institucional. El proceso de selección debe involucrar un análisis cuidadoso de las áreas que requieren mayor atención o que tienen mayor potencial para generar aprendizajes y mejoras en la gestión pública. Además, es fundamental identificar la información relevante que deberá recopilarse en cada caso para alimentar el sistema de M&E.

4. **Definir los procesos e instrumentos que forman parte del sistema de M&E.** Un sistema de M&E eficiente depende de procesos bien definidos. Cada una de sus etapas (recolección y análisis de datos, evaluación de resultados, comunicación con las partes interesadas y divulgación de resultados) debe integrarse de manera que garantice que la información sea analizada rigurosamente, que los resultados se compartan de manera accesible y que todos los involucrados puedan utilizar los datos para tomar decisiones informadas.
5. **Estructurar la gestión de datos integrada y los sistemas de información para el M&E.** La gestión eficiente de los datos es vital para garantizar que la información recopilada sea analizada y utilizada de manera eficaz. Además del almacenamiento y procesamiento de los datos, es necesario garantizar que el sistema sea capaz de generar informes

claros y objetivos, facilitando la difusión de la información entre todas las partes interesadas.

6. **Identificar a los usuarios del sistema (internos y externos) y organizar los flujos de información.** Es fundamental mapear a los posibles usuarios del sistema de M&E y establecer procesos claros para el flujo de información entre ellos. Esto incluye tanto a usuarios internos, como alta dirección, gestores y analistas, como externos, como la sociedad civil y órganos de control. Una comunicación clara sobre cómo se obtendrán, compartirán y accederán los datos es esencial para garantizar la transparencia, utilidad y participación activa en el proceso de M&E.
7. **Identificar medios de retroalimentación para la mejora del sistema de M&E.** El principal objetivo del sistema de M&E es proporcionar insumos para que las organizaciones tomen decisiones basadas en evidencia. Además de apoyar el diseño de políticas, la implementación de mecanismos de retroalimentación contribuye a identificar oportunidades de mejora en el propio sistema de M&E, garantizando que el sistema se mantenga eficiente y alineado con los objetivos de la institución.

V. Buenas prácticas para la implementación de un sistema de M&E

Algunas instituciones financieras de desarrollo de ReDeCA cuentan con sistemas de M&E consolidados, y sus experiencias pueden ser de gran valor para aquellas que desean institucionalizar sus propios sistemas. A continuación, se presentan algunas de las mejores prácticas, basadas en las experiencias y lecciones aprendidas de estas instituciones.

1. **Importancia de la institucionalización.** Existe consenso sobre la relevancia de crear una estructura formal de M&E en el organigrama o, al menos, establecer directrices formalmente aprobadas por la alta dirección para el éxito del sistema. Esto asegura que las actividades de M&E sean coordinadas y estandarizadas, facilitando el análisis y uso de los datos,

- además de garantizar un mayor rigor en la ejecución de las actividades.
- 2. Desafíos que plantea la ausencia de una área específica para M&E.** No siempre es posible crear un área específica para M&E, y en algunos casos, esto puede requerir tiempo. Muchas instituciones de desarrollo ejecutan sus actividades de M&E incluso sin una unidad definida en el organigrama. Por ejemplo, las actividades de M&E pueden ser realizadas por los departamentos responsables de la implementación o ejecución de los programas. En estos casos, el principal desafío es garantizar la coordinación y estandarización de la información dentro de la institución, asegurando que los datos recopilados sean consistentes, comparables y útiles para la toma de decisiones.
 - 3. Establecer procesos de coordinación y estandarización de la información.** En organizaciones donde la responsabilidad de M&E está dispersa, el mayor desafío es crear mecanismos de coordinación que promuevan la uniformidad y comparabilidad de la información. Directrices comunes, protocolos, comités e herramientas estandarizadas son esenciales para consolidar los esfuerzos de M&E y fortalecer la integración de las actividades, facilitando la comunicación entre las diversas partes y garantizando que los resultados de las evaluaciones sean confiables y comprensibles.
 - 4. Alineamiento estratégico y compromiso de la alta administración.** El apoyo de la alta administración es indispensable para la eficacia de un sistema de M&E. Este compromiso debe garantizarse desde el inicio, integrando el sistema a las prioridades institucionales. A menudo, es necesario promover el tema, destacando beneficios como una mayor eficiencia, un aumento de la transparencia y el apoyo a la toma de decisiones basadas en datos. Además, la alta administración desempeña un papel crucial en la promoción de la cultura de evaluación, en la colaboración entre los departamentos involucrados y en el uso práctico de los resultados de las evaluaciones.
 - 5. Definición del alcance y objetivos del sistema.** El planeamiento inicial debe considerar el propósito y los objetivos del sistema de M&E. Esto incluye la identificación de las áreas responsables de la ejecución y las áreas de apoyo involucradas, garantizando claridad en las atribuciones y responsabilidades. La definición de los objetivos orienta el desarrollo de herramientas y metodologías adecuadas a las necesidades específicas de la organización.
 - 6. Planificación de recursos y capacidades institucionales.** Un diagnóstico institucional es el punto de partida para identificar las brechas de recursos y capacidades necesarias para implementar el sistema. Inversiones en recursos humanos, financieros y tecnológicos deben ser planificados, así como la capacitación de los equipos involucrados.
 - 7. Comunicación continua y compromiso de las partes interesadas.** La comunicación continua es fundamental. Es necesario sensibilizar permanentemente a los equipos y a los usuarios del sistema sobre la importancia de las actividades de M&E, divulgando los resultados obtenidos de manera clara y accesible. La transparencia y la comunicación eficaz promueven el compromiso y el uso de los datos de M&E.
 - 8. Incorporar aspectos ambientales y sociales en las evaluaciones.** En los contextos actuales, existe una demanda creciente para que los sistemas de M&E incluyan aspectos ambientales y sociales en sus evaluaciones. Esto refleja la necesidad de una visión integral, que considere no solo los resultados económicos, sino también el impacto de las políticas en las dimensiones social y ambiental. Integrar estas dimensiones en los indicadores y procesos de evaluación contribuye al desarrollo de políticas públicas más sostenibles e inclusivas.

9. **Uso efectivo de los resultados.** Por último, una de las prácticas más importantes es asegurar que los resultados de las evaluaciones sean efectivamente utilizados. Directrices claras y procesos bien establecidos son esenciales para evitar que los esfuerzos de M&E se traduzcan en oportunidades perdidas. La credibilidad y la calidad de las evaluaciones, junto con una comunicación eficaz, aumentan el potencial de uso de las evidencias para mejorar políticas y programas.

La implementación de un sistema de M&E es un proceso dinámico que requiere un compromiso, coordinación y adaptación constantes. Al adoptar estas buenas prácticas, las organizaciones pueden fortalecer su capacidad de generar valor a través de evaluaciones robustas, promoviendo una mayor transparencia, eficiencia e impacto en sus iniciativas.

VI. Consideraciones Finales

A lo largo de este capítulo, se ha demostrado que la institucionalización de un sistema de M&E es fundamental para garantizar la continuidad, eficacia y sostenibilidad del proceso de toma de decisiones basadas en evidencia dentro de una organización. Para que este sistema sea implementado de manera exitosa, es necesario un conjunto de acciones estratégicas y prácticas que aseguren su alineación con las prioridades institucionales y su integración con los procesos operativos.

A continuación, se presentan algunas sugerencias cruciales para la institucionalización de un sistema de M&E:

1. **Contar con un patrocinador y el compromiso de la alta dirección para la implementación del sistema de M&E.** La implementación exitosa de un sistema de M&E requiere el apoyo firme y el compromiso de la alta dirección. La presencia de un patrocinador dentro del liderazgo institucional garantiza que el sistema tenga visibilidad, recursos adecuados y la prioridad debida. Este patrocinador puede ser un miembro de la alta dirección o un gerente con la capacidad de articular y movilizar los recursos necesarios para el éxito del proceso. El compromiso de la alta dirección debe ser tangible, con apoyo continuo para garantizar que el sistema se

desarrolle de acuerdo con las necesidades y expectativas de la organización.

2. **Elaborar y aprobar una política que establezca el sistema de M&E, asignando el área responsable y las áreas de apoyo.** Una política formalizada es crucial para garantizar la estructura y la institucionalización del sistema de M&E, definir claramente los objetivos del sistema, establecer los roles y responsabilidades de las diferentes áreas involucradas y describir los procesos para realizar las evaluaciones de manera sistemática. El área responsable de la coordinación del sistema de M&E debe estar claramente identificada, al igual que las áreas de apoyo, como tecnología, recursos humanos y finanzas, que serán esenciales para la implementación y mantenimiento del sistema. La aprobación formal de esta política por parte de la alta dirección legitima la importancia del sistema y asegura que todos los miembros de la organización comprendan su relevancia.
3. **Establecer alianzas con otras instituciones financieras de desarrollo y entidades afines para la realización de evaluaciones conjuntas.** La colaboración con otras instituciones financieras de desarrollo y organizaciones externas es una práctica recomendada para fortalecer el sistema de

M&E. Estas alianzas pueden traer beneficios como facilitar el intercambio de buenas prácticas, metodologías y herramientas, además de ampliar la red de conocimiento sobre evaluación. Si es posible, realizar evaluaciones conjuntas permite el intercambio de experiencias, el perfeccionamiento de técnicas de M&E, además de posibilitar la realización de evaluaciones más robustas y exhaustivas. Estas asociaciones también pueden contribuir a aumentar la credibilidad del sistema de M&E y generar resultados más sólidos.

4. **Divulgar informes de efectividad y resultados obtenidos en M&E.** La transparencia es un componente esencial para la institucionalización del sistema de M&E. La divulgación regular de informes sobre la efectividad de las actividades realizadas y los resultados de las evaluaciones es fundamental para involucrar a las partes interesadas, tanto internas como externas, además de evidenciar el valor del sistema de M&E. Estos informes deben ser accesibles y comprensibles, proporcionando datos claros sobre el impacto de las iniciativas y las lecciones aprendidas. La divulgación pública de los resultados también contribuye a aumentar la confianza en las prácticas de evaluación y facilita la responsabilidad y la rendición de cuentas.

5. **Garantizar el presupuesto necesario para establecer y mantener el sistema de M&E.**

La implementación de un sistema de M&E requiere inversiones en recursos humanos, tecnológicos y financieros. Por ello, es imprescindible que el presupuesto necesario sea garantizado para asegurar que el sistema sea eficaz y sostenible. El planeamiento presupuestario debe incluir tanto los costos iniciales de implementación como los costos recurrentes de mantenimiento, capacitación y actualización de las herramientas y metodologías. La asignación de recursos adecuados demuestra el compromiso de la organización con la evaluación continua y la mejora de sus procesos y políticas.

La institucionalización de un sistema de M&E es un proceso complejo, pero esencial para la mejora continua de las políticas y programas institucionales. Seguir estas sugerencias puede ayudar a los bancos y agencias de desarrollo, en particular a los miembros de ReDeCA, a crear una estructura sólida para su implementación, garantizando que el sistema sea eficaz, sostenible y alineado con las necesidades institucionales. Al adoptar estas prácticas, estas instituciones no solo podrán mejorar sus capacidades de monitoreo y evaluación, sino también reforzar su transparencia, eficiencia y capacidad para generar impactos positivos.

El presente capítulo fue elaborado en conjunto por profesionales de las siguientes entidades participantes de ReDeCA: Paulo Rangel Pla (BADESC), Nataly Lago Berrocal (ALIDE), Alex Barreno (Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.), Agustina Gallardo (BICE), Rafael Tessone (BICE), Sandro Garcia Duarte Peixoto (BNDES), Felipe Guatimosim Maciel (BNDES), Pedro Preussler (BRDE), Leonor Saravia Sepúlveda (CORFO), Damaria Ebanks (DBANKJM), Karen García-Mata Alanís (Nafin), Jocelyn Alexia Flores González (Nafin). También agradecemos las orientaciones y revisiones de Jose Claudio Pires, Coordinador da ReDeCa, Lylia Lima, Investigadora Principal, Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para Brasil y África Lusófona (CLEAR-LAB) y de Martha Kluttig, Gerente de Desarrollo, Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para América Latina y el Caribe (CLEAR-LAC).

De la teoría a la práctica: implementación de sistemas de indicadores de M&E en bancos y agencias de desarrollo

Resumen Ejecutivo

Este documento describe el objetivo, la estrategia y el proceso para el desarrollo y mejoramiento de los sistemas de indicadores de M&E en los bancos y agencias de desarrollo de ALC. Se enfatiza la importancia de un sistema de M&E para validar la misión de desarrollo de estas instituciones y proporcionar información sobre el desempeño de los programas y líneas de acción implementados. Además, se destacan los principales componentes de un sistema de M&E y se presentan los pasos necesarios, proponiendo estrategias para su implementación, que incluyen las etapas de diseño, ejecución y comunicación. También se incluyen directrices para la construcción de indicadores, buenas prácticas para la adopción de un sistema de indicadores de M&E y ejemplos de instituciones de desarrollo que han implementado mecanismos y sistemas de M&E.

I. Importancia de contar con un sistema de indicadores de M&E para bancos y agencias de desarrollo

Contar con un sistema de indicadores de M&E es uno de los pilares fundamentales de toda política, programa o línea de acción implementada por bancos y agencias de desarrollo, debido a su papel crucial en el desarrollo de una localidad, territorio o país. Es este sistema de indicadores el que permite a estas instituciones validar su misión de desarrollo ante toda la sociedad. Si los avances y logros alcanzados a lo largo del tiempo no son conocidos (o medidos), los objetivos a alcanzar se pierden de vista, generando ineficiencias en el uso de los recursos disponibles. En otras palabras, disponer de un conjunto de indicadores que reflejen los principales objetivos en cada uno de los niveles de decisión de una iniciativa permite que las instituciones promotoras del desarrollo

evalúen el grado de cumplimiento en cada nivel e implementen mejoras para superar las brechas identificadas. Además, contar con mediciones de los indicadores clave facilita la evaluación de si el gasto realizado en cada iniciativa es social y económicamente rentable, y si es necesario reajustar o aumentar el presupuesto asignado a cada proyecto.

Este documento presenta los principales elementos considerados relevantes por diversos bancos y agencias de desarrollo de ALC, miembros de la ReDeCA, que han sido utilizados en la implementación de sistemas de indicadores, basándose en una perspectiva práctica y en las experiencias compartidas.

II. Principales componentes del sistema de M&E

Un sistema de M&E es esencial para medir el progreso, la eficiencia, la eficacia y el impacto de proyectos, programas o políticas implementados por bancos y agencias de desarrollo. Sus principales componentes son los siguientes:

1. **Marco metodológico y conceptual para el diseño de la intervención.** Se propone utilizar una metodología que respalde el diseño del programa, como la Teoría del Cambio (TdC) o la Matriz de Marco Lógico (MML). Esta metodología permitirá identificar el problema que se pretende abordar con la intervención, definir los objetivos y los indicadores necesarios para evaluar el alcance

de estos objetivos, así como medir la eficacia y eficiencia de la intervención.

2. **Indicadores de desempeño.** Toda intervención debe considerar la medición del desempeño en diferentes niveles. Por lo tanto, se propone la elaboración de una matriz de resultados de la iniciativa, que contenga la definición de indicadores de insumo, proceso, producto, resultado e impacto, utilizando las metodologías SMART² o CREMA³.
3. **Información necesaria para la construcción de indicadores.** Es fundamental especificar la información y los datos necesarios para el

2 Específico (S – Specific, en su sigla original en inglés), Medible (M), Alcanzable (A), Relevante (R) y Temporal (T).

3 Claro (C), Relevante (R), Económico (E), Monitoreable (M) y Adecuado (A).

cálculo de los indicadores propuestos para la medición de resultados, considerando la periodicidad con la que deberán estar disponibles y la fuente de datos que se utilizará (encuestas, registros administrativos y otros).

4. **Intervinientes y clientes del sistema de indicadores.** El sistema de indicadores debe especificar cuáles son las unidades de trabajo responsables de los procesos asociados a la definición de indicadores, generación, limpieza y estandarización de la información, análisis de la información y elaboración y comunicación de informes. Además, debe identificar a los principales clientes de la información generada por el sistema, es decir, las partes interesadas que utilizarán los resultados del sistema de indicadores.
5. **Recolección de datos y sistemas tecnológicos necesarios.** Contar con un sistema de indicadores exige que la información esté sistematizada y accesible a través de un sistema informático, permitiendo su uso a lo largo del tiempo. De esta manera, la medición de los indicadores podrá realizarse durante el ciclo de vida de la intervención e incluso después de su conclusión, de acuerdo con la matriz de resultados establecida.
6. **Comunicación y divulgación de resultados.** Es fundamental considerar la comunicación y divulgación del sistema de indicadores de manera transversal en la institución, destacando su relevancia para la gestión y la estrategia institucional, los productos generados y el apoyo que ofrece para la toma de decisiones basada en evidencia.
7. **Capacitación y fortalecimiento de capacidades.** Un sistema de indicadores debe reforzar y actualizar constantemente las competencias técnicas de los equipos responsables de los diversos procesos, garantizando su robustez. Además, debe proporcionar herramientas y conocimientos a los usuarios de la información, permitiéndoles analizar adecuadamente los datos y utilizar correctamente la información generada.

III. Paso a paso propuesto para la implementación de un sistema de indicadores de M&E

Considerando las diversas experiencias de bancos y agencias que promueven el desarrollo productivo en ALC para la implementación de un sistema de indicadores, se han destacado varios aspectos que deben abordarse en cada etapa del proceso, los cuales se presentan a continuación.

1. Preparación/Diseño

La primera etapa para establecer un sistema de indicadores de M&E consistente es el diseño del sistema. Para ello, es fundamental comprender la estrategia e identificar los objetivos de la política o programa, con el fin de entender claramente lo que se desea alcanzar y, a partir de ello, elaborar los indicadores.

a) Comprensión de la estrategia y la construcción de indicadores

Todo comienza con una reflexión estratégica sólida y la identificación clara de los objetivos de la política o del programa, a fin de tener una visión precisa de lo que se pretende lograr.

El siguiente paso es seleccionar los proyectos y sus indicadores, definiendo las metas que permitirán el seguimiento del progreso de los resultados en relación con los objetivos establecidos. Establecer indicadores claros y medibles es esencial para comprender el progreso y el impacto de los proyectos y del programa.

En la fase de diseño, la TdM y la MML son herramientas valiosas para la construcción de indicadores en un sistema de M&E, ya que ayudan a identificar la lógica de la intervención para alcanzar sus objetivos. La principal diferencia entre ambas metodologías radica en la forma en que se describe el proceso necesario para lograr los objetivos de la intervención.

A través de estas herramientas, es posible comprender las relaciones entre insumos, actividades, resultados e impactos, lo que facilita la definición de indicadores que evidencien la efectividad de las intervenciones. La construcción de indicadores basados en la TdM y la MML resulta en una mayor variedad de tipos de indicadores (cuantitativos y cualitativos), capaces de capturar diferentes dimensiones del cambio.

b) Estructuración de un equipo de trabajo

Un requisito fundamental para la implementación y gestión eficiente de un sistema de indicadores es la asignación de esfuerzos de un equipo dedicado, con experiencia en métodos de recolección, análisis y comunicación de resultados, además de una división clara de responsabilidades. Esta estructuración permite:

- Estandarizar el desarrollo y mejoramiento de indicadores, así como el monitoreo continuo de los mismos;
- Contribuir a crear responsabilidades y el compromiso de los actores involucrados en la gestión de indicadores, asegurando la producción de los efectos esperados;
- Generar conocimientos valiosos, comunicar los resultados de manera más comprensible y promover discusiones fundamentadas en los datos.

c) Sensibilización y concienciación de la relevancia de un sistema de indicadores

Sensibilizar a todos los niveles de la organización sobre la importancia de un sistema de indicadores de M&E es esencial para garantizar su buen funcionamiento. Este proceso consiste en:

- Aclarar la relevancia de los indicadores, alineando los esfuerzos individuales y de equipo en torno a los objetivos y la estrategia de la organización;
- Facilitar la comunicación entre equipos y departamentos, con el fin de alinear estrategias y acciones;
- Involucrar a los actores en el logro de los resultados y hacer que tomen conciencia sobre la calidad de la información que generan;
- Asegurar el compromiso de la alta dirección con el monitoreo;
- Promover una mayor transparencia y estimular el aprendizaje, elementos esenciales para el éxito de un sistema de indicadores de M&E.

d) Realización de benchmarking de indicadores

Conocer cómo otras organizaciones miden su desempeño es un proceso fundamental para el diseño de un sistema de indicadores. Tener claridad sobre las principales brechas de desempeño o las áreas con mayor potencial de aprendizaje puede orientar mejor el proceso de benchmarking.

Para el éxito de esta etapa, puede ser útil elaborar un plan de acción para implementar mejoras basadas en el aprendizaje obtenido a través de informes públicos, datos compartidos, estudios de caso y investigaciones de mercado.

e) Identificación de los intervinientes y clientes internos y externos del sistema de m&e

Identificar a los intervinientes y clientes internos (equipos, departamentos) y externos (clientes, socios) tiene como objetivo comprender sus necesidades y expectativas en relación con la información y los resultados generados por los indicadores, con el propósito de:

- Definir indicadores relevantes para cada grupo de clientes;
- Asegurar que los esfuerzos de monitoreo estén alineados con las metas y prioridades de la organización;

- Convertir a los agentes en defensores del sistema de M&E, facilitando su aceptación y promoción entre sus equipos;
- Establecer canales de comunicación eficaces y recopilar retroalimentación regularmente para mejorar el sistema de indicadores;
- Adaptarse con agilidad a los cambios en el comportamiento de los intervinientes y clientes;
- Ajustar la información y los informes presentados, garantizando su claridad y utilidad.

Pasos fundamentales en la fase de diseño del sistema de indicadores

- Creación del marco teórico (TdM).
- Elaboración de fichas e identificación de fuentes de datos.
- Definición de una dimensión realista del tamaño del sistema de indicadores.
- Expansión de los indicadores más allá de los más habituales, incluyendo aquellos más relevantes, con enfoque en objetivos ambientales, sociales y climáticos.
- Estandarización de los indicadores, utilizando las metodologías SMART y CREMA.

2. Implementación

a) Discusión y validación de objetivos y metas que deben ser medidos (TdM o MML)

En la etapa de implementación, el uso de las herramientas de TdM y MML desarrolladas en la fase de diseño es esencial para comprender con precisión las transformaciones necesarias para alcanzar los objetivos del programa e identificar qué debe ser monitoreado.

Ambas metodologías requieren la definición de indicadores para cada uno de los niveles de objetivos que se pretenden alcanzar con la intervención. De esta manera, estas herramientas permiten dar seguimiento a la intervención en diferentes momentos de su ciclo de vida. Es fundamental que los indicadores cumplan con los requisitos de construcción que se presentarán más adelante.

b) Revisión de otros requisitos de medición

Es fundamental asegurarse de que todos los objetivos estratégicos de la institución estén incorporados en el alcance de los indicadores, como es el caso de los ODS ⁴.

c) Formulación de indicadores SMART en diferentes niveles (Proceso, Producto, Resultados, Impacto)

Los métodos más utilizados para la formulación de indicadores que permitan medir la evolución de una intervención durante su ciclo de vida son la metodología SMART o CREMA, una vez que Ambas metodologías garantizan que se cumplan los requisitos para un buen sistema de indicadores, asegurando que estos tengan:

- **Pertinencia:** los indicadores deben reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos a los que responden.
- **Calidad:** los indicadores deben estar correctamente formulados, siendo capaces de proporcionar información que permita identificar la evolución del indicador y posibilitar la comparabilidad en relación con un límite o meta, por ejemplo. En este aspecto, es fundamental que la temporalidad del indicador esté definida y sea adecuada para medir los resultados de la intervención en la periodicidad correcta.

⁴ Para una descripción detallada del procesos de incorporación y alineación de los sistemas de indicadores de M&E con los ODS, consulte el capítulo siguiente de esta publicación, que aborda este tema.

- **Viabilidad:** los indicadores deben ser susceptibles de medición.
- **Comparabilidad:** los indicadores deben ser comparables entre dos períodos, de manera que sea posible detectar la evolución del desempeño del indicador.
- **Confiabilidad:** los resultados de los indicadores deben ser consistentes y precisos, independientemente de quién los recolecte o procese.
- **Costo mínimo:** la información necesaria para el cálculo de los indicadores debe ser recopilada a un costo razonable.

SMART	CREMA
<ul style="list-style-type: none"> • S (Específico): el objetivo del indicador debe ser claro, sin ambigüedades, para evitar interpretaciones diversas. • M (Medible): debe ser posible recopilar mediciones cuando sea necesario, con los recursos y la experiencia adecuados para realizarlas. • A (Alcanzable): el objetivo del indicador debe ser realista, es decir, posible de alcanzar dentro del contexto. • R (Relevante): el indicador debe ser pertinente, reflejando resultados significativos y directamente relacionados con los objetivos. • T (Temporal): el indicador debe tener un período definido para su realización, permitiendo que sea medido a lo largo del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • C (Claridad): el indicador debe ser preciso, inequívoco y de fácil comprensión. • R (Relevancia): el indicador debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo. • E (Economía): la información necesaria para calcular el indicador debe estar disponible a un costo razonable para la organización. • M (Monitorable): el indicador debe ser verificable de manera independiente, garantizando transparencia y permitiendo el análisis público. • A (Adecuado): el indicador debe ser consistente a lo largo del tiempo, midiendo de manera confiable el desempeño y permitiendo evaluar los resultados con precisión.

Puntos Clave
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el sistema de indicadores sea simple y eficiente, evitando complejidad excesiva o sobrecarga de información. • Limitar el número de indicadores para no sobrecargar la capacidad de análisis de los usuarios, manteniendo la relevancia y objetividad. • Mantener el enfoque en la estrategia del programa, priorizando indicadores clave y evitando la acumulación de datos irrelevantes.

d) Elaboración de fichas de indicadores

En esta etapa, todas las variables de un indicador se detallan. De manera resumida, la ficha del indicador debe contener, como mínimo, los siguientes elementos:

- **Descripción:** lo que el indicador se propone medir y el alcance de lo que se desea evaluar (público objetivo, cobertura).
- **Unidad de medida:** cómo se presentará e interpretará el resultado.
- **Fórmula de cálculo:** la ecuación matemática que ilustra, de manera clara, cómo se medirá el indicador.
- **Periodicidad de la medición:** la frecuencia de actualización, compatible con las necesidades de monitoreo del logro del objetivo.

- **Fuente del dato:** el origen de los datos, indicando dónde se puede encontrar el resultado de lo que se pretende medir.
- **Meta:** el desafío a ser alcanzado.

Otras informaciones pueden hacer que la ficha del indicador sea aún más robusta, como:

- **Responsable:** el departamento o equipo que gestiona el indicador.
- **Polaridad del indicador:** el sentido de la variación del resultado, como “cuanto mayor, mejor” o “cuanto menor, mejor”.
- **Serie histórica:** datos históricos que permiten la comparabilidad entre diferentes períodos.

e) Revisión y validación de los indicadores propuestos

Esta etapa consiste en la aprobación y oficialización del conjunto de indicadores junto a los clientes internos y externos de la institución. Este es un paso fundamental para garantizar la relevancia del conjunto de indicadores propuestos y asegurar el compromiso con el logro de los resultados acordados.

f) Identificación de herramientas para la recolección de información y el cálculo de los indicadores

La identificación de herramientas para la recolección de información y el cálculo de los indicadores es un proceso esencial para garantizar la precisión y la relevancia de los datos utilizados en la evaluación de un programa o proyecto. A continuación, se presentan las etapas y consideraciones para esta identificación:

- **Definir los indicadores.** Antes de elegir las herramientas, es crucial definir claramente los indicadores que se utilizarán para medir el progreso y los resultados del proyecto. Los indicadores pueden clasificarse en:

- **Cuantitativos:** relacionados con números, como tasas de crecimiento, número de participantes, etc.
- **Cualitativos:** relacionados con aspectos más subjetivos, como satisfacción, cambios de comportamiento, etc.

- **Analizar el tipo de datos necesarios.** Determinar qué tipo de datos será necesario recopilar para medir cada indicador, a saber:

- **Datos primarios:** información recopilada directamente, como entrevistas, cuestionarios, observaciones.
- **Datos secundarios:** información ya recopilada por otras fuentes, como informes, estudios previos, estadísticas públicas.

- **Elegir herramientas de recolección de información.** Seleccionar herramientas adecuadas para recopilar los datos, dependiendo del tipo de datos e indicadores. Algunas opciones incluyen:

- **Cuestionarios e encuestas en línea:** herramientas como Google Forms, SurveyMonkey o Typeform son útiles para recopilar datos cuantitativos y cualitativos.
- **Entrevistas:** herramientas para entrevistas presenciales o virtuales, como Zoom, Microsoft Teams o grabación de audio, son ideales para la recolección cualitativa.
- **Observación directa:** herramientas de registro, como hojas de cálculo o aplicaciones específicas para anotaciones, pueden ser útiles.
- **Plataformas de gestión de datos:** software como Excel, Google Sheets, o herramientas más complejas como

Power BI y Tableau, que facilitan la organización y visualización de datos.

- **Elegir las herramientas para el cálculo de los indicadores.** Después de la recolección, será necesario calcular y analizar los datos. Para ello, seleccionar herramientas adecuadas para el cálculo y análisis de los indicadores:
 - **Hojas de cálculo (Excel, Google Sheets):** ideales para cálculos simples, gráficos y análisis básicos.
 - **Sistemas de BI (Business Intelligence):** herramientas como Power BI o Tableau ofrecen análisis más avanzados y visualizaciones dinámicas.
 - **Software de análisis estadístico:** herramientas como SPSS, R o Python se utilizan para análisis de grandes volúmenes de datos, pruebas de hipótesis y cálculos más complejos.
- **Considerar accesibilidad y usabilidad.** Garantizar que las herramientas seleccionadas sean accesibles para el equipo involucrado en la recolección y análisis de datos, además de ser fáciles de usar. Esto facilita la implementación y su uso de manera consistente a lo largo del proceso.
- **Validar y probar las herramientas.** Antes de utilizar las herramientas a gran escala, se recomienda realizar una prueba piloto para garantizar que la recolección de datos y el cálculo de los indicadores sean efectivos y proporcionen información precisa (ver el punto “g” a continuación).
- **Capacitar al equipo.** Asegurarse de que el equipo involucrado reciba capacitación adecuada para utilizar las herramientas de manera efectiva, garantizando una recolección de datos consistente y confiable.

Resumen del proceso de definición de herramientas para la recolección de información y el cálculo de indicadores

- Definir indicadores y tipos de datos necesarios.
- Elegir las herramientas adecuadas para la recolección de información.
- Seleccionar las herramientas para el análisis y cálculo de los indicadores.
- Validar y probar las herramientas.
- Capacitar al equipo.

g) Pilotaje de los indicadores

Implementar un proyecto piloto permite probar los indicadores en un entorno controlado antes de su implementación a gran escala. Además, los resultados positivos del piloto pueden ser cruciales para justificar la implementación o expansión del sistema. El piloto ofrece diversos beneficios, entre ellos:

- **Evaluación de la viabilidad del indicador:** permite anticipar posibles problemas y realizar ajustes de manera ágil antes de la implementación completa.
- **Minimización de fallas y desperdicios:** identifica y corrige posibles errores o impactos negativos no previstos durante el diseño de los indicadores.

- **Identificación de desafíos técnicos o culturales:** revela problemas relacionados con la tecnología o la cultura organizacional, que deben abordarse antes de la adopción total del sistema.
 - **Mejora de los indicadores:** el piloto permite adaptar los indicadores a las necesidades reales de los intervinientes y clientes, haciéndolos más eficaces y ajustados a la realidad del programa o proyecto.
- h) Capacitación de los equipos responsables por los diferentes procesos y familiarización de los usuarios del sistema con el uso de los indicadores**

Al igual que la definición de indicadores, es fundamental capacitar a los equipos para recolectar los datos y analizar sus resultados de manera efectiva. Además, promover la familiarización de los involucrados y clientes con estos indicadores aumenta la confianza de los actores para tomar decisiones basadas en evidencia.

El desarrollo de habilidades analíticas contribuirá al mejoramiento continuo del sistema de indicadores de M&E, reflejándose en mejores resultados para la organización a largo plazo.

i) Sensibilización y concienciación de los equipos sobre la importancia de las mediciones de M&E

Para garantizar la continuidad y eficacia del sistema de monitoreo, es esencial que los equipos sean constantemente capacitados y concienciados sobre la importancia de mantener las mediciones de los indicadores actualizadas. Algunas acciones pueden fortalecer el compromiso de los actores involucrados en el proceso, tales como:

- Promover capacitaciones regulares sobre la utilidad de los indicadores y su relevancia para la organización.
- Divulgar casos de éxito, compartiendo ejemplos de organizaciones que mejoraron su desempeño mediante el uso eficaz de indicadores, lo que tiende a aumentar la percepción del valor del M&E.
- Crear materiales explicativos y accesibles sobre el sistema de M&E, destacando la relevancia y utilidad de los indicadores.
- Reforzar la importancia del uso de datos en reuniones y comunicaciones, fomentando una cultura de decisiones basadas en evidencia.

Pasos fundamentales para la implementación del sistema de indicadores de M&E

- Sensibilizar a los equipos sobre la importancia de un sistema de indicadores de M&E y del uso de evidencia para la toma de decisiones.
- Capacitar a los equipos evaluadores y a los usuarios del sistema.
- Realizar el pilotaje y la validación de la estructura de indicadores, alienada con la correspondientes TdM.
- Considerar a los equipos internos, clientes externos y otras partes interesadas en el proceso.

3. Comunicación y cultura

a) Elaboración de informes y análisis para la divulgación de los resultados obtenidos

La comunicación eficaz de los resultados de los indicadores es crucial para garantizar que la información sea comprendida y utilizada en la toma de decisiones. Al adoptar un enfoque claro,

visual e interactivo, las organizaciones pueden alinear a sus equipos en torno a las prioridades e impulsar acciones efectivas basadas en los resultados obtenidos.

Para hacer que la comunicación de los resultados sea más efectiva, se pueden implementar las siguientes acciones:

- Explicar cómo los indicadores se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización y con los departamentos específicos.
- Utilizar un lenguaje accesible para facilitar la comprensión de la importancia de los datos por parte de todos los involucrados.
- Implementar paneles que presenten los resultados más relevantes, permitiendo el acceso continuo a los datos esenciales por parte de los usuarios.
- Presentar los datos de forma visual, facilitando la interpretación, comparación de resultados y destacando las principales conclusiones y aprendizajes obtenidos.
- Recomendar acciones o decisiones a ser tomadas con base en los resultados, haciendo que la comunicación sea más relevante y efectiva para los tomadores de decisiones.

Puntos Clave

- Contar con el apoyo de un patrocinador y el compromiso de la alta dirección de la institución.
- Asegurar la existencia de un sistema de indicadores de M&E consensuado y validado por todos los intervinientes relevantes de la organización, que respalde la toma de decisiones.
- Realizar un esfuerzo continuo de comunicación: sensibilizar regularmente a los equipos; divulgar los resultados alcanzados y mantener a los usuarios actualizados sobre los avances de los proyectos y programas implementados por la institución.

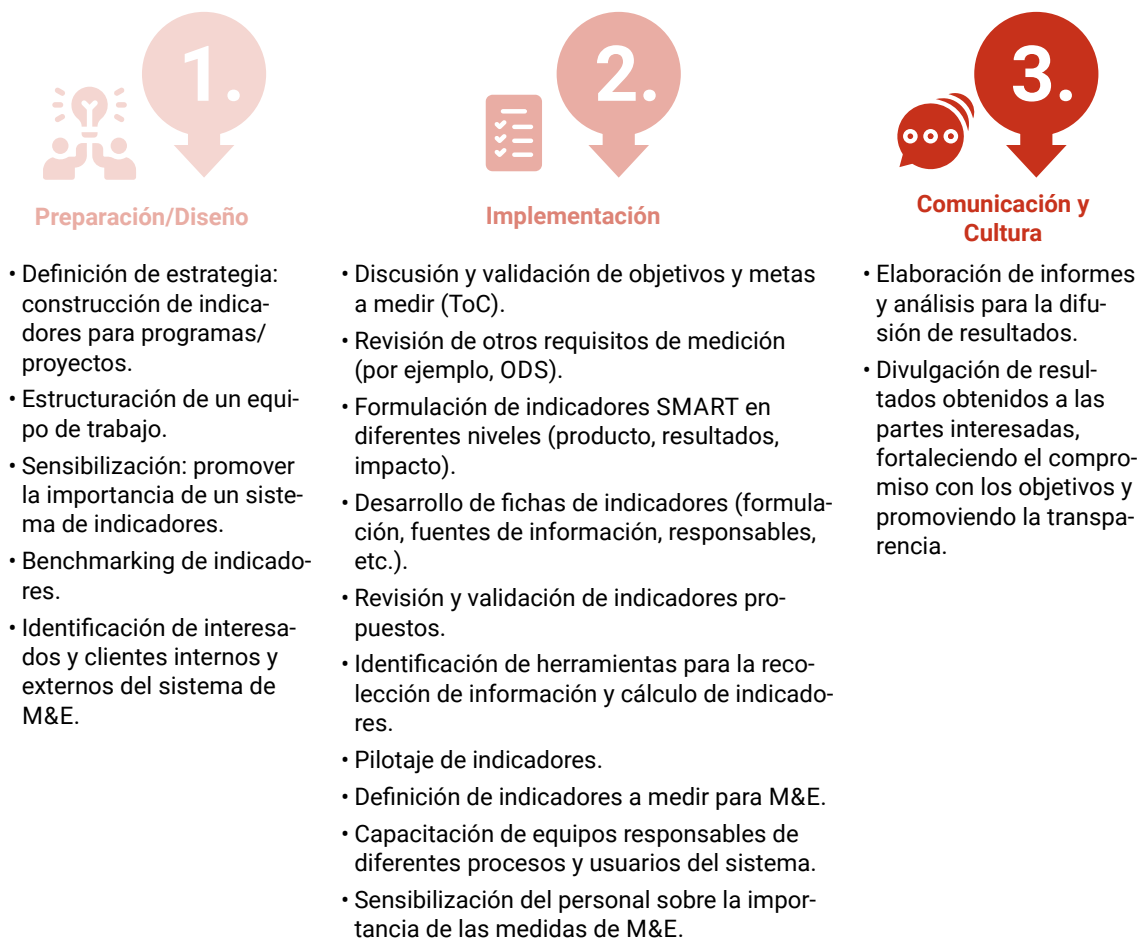
b) Divulgación de los resultados obtenidos para actores internos y externos, promoviendo la transparencia.

La divulgación de los resultados a actores internos y externos interesados fortalece el compromiso con los objetivos, promueve la transparencia y crea un ambiente de confianza entre la organización y sus partes interesadas.

La publicidad de los resultados también tiende a involucrar a las partes interesadas, financiadores y al público en general, alentándolos a convertirse en defensores de las iniciativas que contribuyen a la mejora de los resultados.

A continuación, se presenta una figura que resume el proceso propuesto en esta sección para la construcción de un sistema de indicadores para M&E:

FIGURA 1: DESENHO DO PASSO A PASSO PROPOSTO



Elaborado por: Grupo de Trabajo – ReDeCA

El cuadro a continuación describe experiencias de organizaciones que han construido sistemas de indicadores con éxito y que pueden servir como ejemplo:

Buenos ejemplos

#1: Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas– SEBRAE

La concepción de los indicadores del SEBRAE siguió las siguientes etapas:

- Aprobación del plan estratégico del SEBRAE y sus indicadores estratégicos.
- Definición del portafolio de programas nacionales y sus indicadores.
- Diseño y análisis de viabilidad técnica.
- Elaboración de los manuales y fichas de indicadores.
- Estructuración de metas mínimas de referencia para la negociación de resultados.
- Negociación de resultados esperados.
- Establecimiento de la gobernanza de los indicadores, definiendo roles y responsabilidades, políticas y procesos, integridad de los datos, uso de la tecnología y capacitaciones.

#2: Development Bank of Jamaica – DBANKJM

- El DBANKJM adopta un ciclo de planificación estratégica utilizando la metodología del Balanced Scorecard, en el que se definen metas, objetivos corporativos e indicadores. Este proceso alimenta y facilita el desarrollo y la presentación de informes de indicadores de M&E.
- El DBANKJM ha logrado comunicar a todos los empleados la visión y los objetivos del Banco, definiendo cómo cada división contribuye al logro de estas metas. Los colaboradores pueden ver claramente cómo sus acciones apoyan el logro de los objetivos del Banco. Las partes interesadas se mantienen informadas mediante informes transparentes, promoviendo confianza y colaboración. Además, el feedback de las partes interesadas se integra en los procesos de toma de decisiones.
- La mejora en la medición del desempeño ha resultado de la adopción de indicadores de desempeño claros y medibles, que permiten al banco monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y celebrar los éxitos, promoviendo una cultura de mejora continua.

#3: Banco de Desarrollo de Minas Gerais– BDMG

- La construcción de indicadores sigue un proceso estructurado que alinea los objetivos estratégicos de la institución con el plan de gobierno, considerando la misión, visión y valores del banco.
- Se realiza una evaluación de los contextos económicos, sociales y políticos que pueden afectar el desempeño del banco, identificando riesgos y oportunidades.
- Con base en los objetivos estratégicos, se identifican las áreas clave de desempeño, como crecimiento de cartera, impacto socioeconómico, eficiencia operativa, entre otras.
- El sistema de recolección de datos se implementa para ofrecer precisión y eficiencia, siendo crucial para monitorear y analizar el progreso en relación con las metas establecidas, además de verificar si los indicadores siguen siendo relevantes y están alineados con el entorno empresarial y los objetivos estratégicos del BDMG. Si es necesario, los indicadores pueden ser revisados.
- Los resultados de los indicadores son monitoreados de manera continua por la alta dirección y los colaboradores, garantizando transparencia y responsabilidad. Para ello, se utilizan los siguientes instrumentos: Gestión a la Vista (AV), disponible en la intranet de la empresa; envío de correos electrónicos semanales; Reunión Mensual de Monitoreo de la Estrategia (RME), con la participación de directores y gestores; y panel del Consejo de Administración (CAD), que detalla las metas para el CAD.

#4: Corporación de Fomento de la Producción – CORFO

La CORFO formula y propone sus principales indicadores, que son monitoreados anualmente por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile, desde el diseño de sus programas:

- La función de M&E de los programas públicos implementados está definida por la regulación del país, a través de la Ley de Administración Financiera del Estado, que asigna a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile la responsabilidad de orientar y regular el proceso presupuestario anual, contribuyendo al mejor uso de los recursos financieros disponibles. En el caso de los programas sociales, la función de M&E se complementa con el Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile.
- La formulación de los principales indicadores de resultados se realiza desde el diseño de cada programa propuesto para ser implementado en el año fiscal siguiente.
- La construcción de los indicadores considera las metodologías SMART o CREMA.
- El monitoreo de los indicadores de producto y resultado de los programas es realizado anualmente por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile.
- El sistema de M&E de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, además del monitoreo anual, incluye evaluaciones de gestión institucional, desempeño de programas específicos y evaluaciones de políticas o intervenciones sectoriales.
- La CORFO, al igual que otras instituciones de servicios públicos, participa activamente en las instancias de M&E de programas, proporcionando información actualizada anualmente.

IV. Consideraciones finales

A lo largo de este documento, se ha explorado la importancia estratégica de los sistemas de indicadores de M&E para las instituciones de desarrollo, destacando sus componentes esenciales, metodologías de implementación y casos ejemplares en ALC. Como síntesis de esta discusión y con el objetivo de orientar la práctica institucional, se presentan a continuación las sugerencias finales: recomendaciones concretas para el diseño, adopción y mejora continua de estos sistemas, basadas en las lecciones aprendidas de las organizaciones analizadas.

a) Contar con un patrocinador y el compromiso de la alta dirección para la implementación del sistema de indicadores

El patrocinio y el compromiso de la alta dirección son esenciales para la implementación exitosa de un sistema de indicadores. Con el apoyo activo del liderazgo, el sistema no solo se implementará de manera efectiva, sino que también se integrará sólidamente al proceso de gestión de la organización. Esto crea una cultura organizacional orientada al desempeño, en la que todos los miembros tienen claridad sobre las expectativas y son responsables de entregar resultados alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

Para garantizar el compromiso de la alta dirección con la implementación del sistema de indicadores, se pueden adoptar algunas prácticas:

- **Educación y concienciación:** promover talleres y sesiones informativas para la alta dirección, destacando la importancia de los indicadores para la toma de decisiones y su impacto estratégico.
- **Alinear los indicadores a los objetivos estratégicos:** demostrar cómo los indicadores contribuyen directamente al logro de las metas organizacionales, como el aumento de la eficiencia, la reducción de costos o la mejora de la satisfacción del cliente.

- **Participación en decisiones clave:** garantizar que la alta dirección participe activamente en la selección de indicadores, en la definición de metas y en la revisión de resultados, para que perciban claramente los beneficios del sistema.

b) Asignar o estructurar un equipo de trabajo responsable y definir las áreas de apoyo

Asignar o estructurar un equipo de trabajo responsable, compuesto por miembros calificados y con funciones claramente definidas, es un paso fundamental para la implementación exitosa de un sistema de indicadores. El apoyo de las áreas complementarias también es crucial, garantizando que los recursos necesarios estén disponibles para que el equipo de trabajo ejecute sus funciones de manera eficiente. Esto proporciona a la organización una base sólida para medir y evaluar su desempeño, permitiendo alcanzar sus objetivos estratégicos con mayor precisión.

c) Identificar los aspectos y objetivos más relevantes de los programas y líneas de acción que deben ser cubiertos por el sistema de indicadores

Identificar los aspectos y objetivos más relevantes de los programas y líneas de acción es esencial para garantizar que el sistema de indicadores sea enfocado y eficaz. El alineamiento de los objetivos estratégicos de la organización con indicadores apropiados permitirá monitorear el desempeño de manera precisa y contribuirá al logro eficiente de sus metas. Esto fortalece la gestión de procesos y favorece la mejora continua de los resultados.

d) Sensibilizar y concienciar continuamente a la organización sobre la relevancia de contar con un sistema de indicadores

Sensibilizar y concienciar a la organización sobre la importancia de un sistema de indicadores es un proceso continuo y esencial para garantizar el éxito de su implementación. A través de una

comunicación clara, capacitación adecuada, incorporación de los indicadores en las evaluaciones de sus iniciativas y la demostración de resultados tangibles, la organización puede crear una cultura orientada a la mejora continua y a la toma de decisiones basadas en datos. Esto no solo mejora el desempeño, sino que también fortalece el compromiso y el alineamiento estratégico de todos los miembros de la organización.

e) Divulgar informes de efectividad y resultados obtenidos a los usuarios (internos y externos): sistemas de indicadores como fundamento de los informes de efectividad

Como se explicó en la sección anterior, divulgar informes de efectividad y resultados a los usuarios internos y externos es una práctica esencial para garantizar la transparencia, el compromiso y el aprendizaje continuo dentro de la organización. Sin embargo, para que estos informes sean realmente útiles y confiables, es fundamental que estén basados en un sistema sólido de indicadores.

Un sistema de indicadores bien estructurado proporciona los datos necesarios para evaluar el progreso en relación con los objetivos definidos, identificar cuellos de botella y destacar buenas

prácticas. Además, permite monitorear tendencias a lo largo del tiempo y comparar resultados entre áreas, programas o ciclos de implementación.

La articulación entre el sistema de indicadores y los informes de efectividad ofrece diversos beneficios, como:

- **Construcción de confianza:** informes basados en datos objetivos y metodologías claras fortalecen la credibilidad de la organización ante las partes interesadas.
- **Compromiso de las partes interesadas:** indicadores bien definidos facilitan la interpretación de los resultados y fomentan el compromiso de los usuarios internos y externos con base en evidencia.
- **Mejora continua:** el uso consistente de indicadores de resultados permite que los informes alimenten ciclos de retroalimentación y mejora, tanto internamente como con socios y usuarios.

En resumen, los sistemas de indicadores no solo sustentan los informes de efectividad; son la clave para garantizar que estos documentos realmente contribuyan a la toma de decisiones, el aprendizaje institucional y la generación de valor público.

El presente capítulo fue elaborado en conjunto por los profesionales de las siguientes entidades participantes de ReDeCA: Paulo Rangel Pla (BADESC), Nataly Lago Berrocal (ALIDE), Ana Villalta (BANDESAL), Maya León (BANDESAL), Daisy D'Aquino Filocre (BDMG), Emilio Rodrigues Botelho (BDMG), María Agustina Gallardo (BICE), Rafael Tessone (BICE), Airton Saboya Valente Junior (BNB), Pedro Preussler (BRDE), Leonor Saravia Sepúlveda (CORFO), Steffano Gatti (Desenvolve S.P.), Damaria Ebanks (DBANKJM), Kennyston Costa Lago (SEBRAE) y Aretha Pedroso Guimaraes (SEBRAE). También agradecemos mucho las orientaciones y revisiones de Jose Claudio Pires, Coordinador de ReDeCA, y de Martha Kluttig, Gerente Sênior de Desarrollo del centro CLEAR-LAC.

Integración de los ODS y la sostenibilidad en las estrategias institucionales: prácticas y desafíos de bancos y agencias de desarrollo de ALC

Resumen Ejecutivo

Este documento presenta los principales elementos considerados relevantes por diversos bancos y agencias de ALC, miembros de ReDeCA, para promover la incorporación de prácticas sostenibles y la adopción de los ODS en sus instituciones. El documento es el resultado de un Grupo de Trabajo de ReDeCA creado específicamente para este propósito y enfatiza la importancia del alineamiento de las estrategias institucionales con estas prácticas y objetivos, con el fin de fortalecer el papel de las instituciones como promotoras del desarrollo, identificando los principales desafíos y oportunidades para su adopción.

Este tema adquiere especial importancia, dada la creciente necesidad de que las instituciones de desarrollo alineen sus estrategias con la sostenibilidad, ya sea por exigencias regulatorias, razones estratégicas o por su propia misión institucional. El documento busca identificar propuestas para promover la integración de los ODS en las operaciones de estas instituciones, a través de la sensibilización interna y de acciones concretas, contribuyendo a la implementación de la Agenda 2030 de la ONU.

El Grupo de Trabajo avanzó en el intercambio de conocimientos y en la identificación de los niveles de madurez de las instituciones en sostenibilidad y ODS. Los resultados servirán como línea base para futuras acciones. En 2025, el enfoque estará en la implementación práctica de estrategias sostenibles en las instituciones que aún se encuentran en las etapas iniciales de internalización de este tema.

I. La importancia del alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS

La creciente concienciación sobre las cuestiones ambientales, sociales y económicas en el escenario global ha presionado a gobiernos, empresas y organizaciones a repensar sus enfoques en relación con el desarrollo. En el centro de esta transformación se encuentran los bancos y agencias de desarrollo, cuyas estrategias y acciones tienen un impacto profundo en las economías y sociedades en las que operan. Alinear sus prácticas con la sostenibilidad y los ODS de la Agenda 2030 de la ONU es esencial para garantizar que sus operaciones contribuyan efectivamente a un futuro más justo, equitativo y ambientalmente equilibrado.

La sostenibilidad, en sus tres pilares —ambiental, social y económico— representa un modelo de desarrollo que busca no solo el crecimiento, sino también la preservación de los recursos naturales, la reducción de las desigualdades sociales y el fortalecimiento de la justicia económica. Para los bancos y agencias de desarrollo, adoptar prácticas sostenibles no es solo una respuesta a presiones externas, como exigencias regulato-

rias o demandas del mercado, sino una manera de contribuir a que sus proyectos e inversiones tengan un impacto positivo y duradero.

Al alinear sus estrategias con la sostenibilidad, estas instituciones pueden generar soluciones que no solo respondan a las necesidades del presente, sino que también protejan a las generaciones futuras. Esto implica considerar aspectos como el uso responsable de los recursos naturales, la inclusión social y la promoción de condiciones de vida dignas para todos.

Invertir en sostenibilidad también contribuye a reducir riesgos financieros a largo plazo. El cambio climático, las desigualdades sociales y económicas, y otros problemas globales pueden afectar la viabilidad de muchos proyectos. Por lo tanto, las instituciones que incorporan la sostenibilidad en sus estrategias pueden reducir el riesgo de realizar inversiones obsoletas o insostenibles. Además, están mejor posicionadas para contribuir a la creación de un entorno empresarial más estable y resiliente, promoviendo la prosperidad sostenible.

II. Principales objetivos del alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS

El alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS es una prioridad creciente, especialmente en un contexto global donde las cuestiones ambientales, sociales y económicas requieren soluciones integradas y a largo plazo. Este alineamiento no solo busca cumplir con los requisitos regulatorios, sino también promover un desarrollo más equitativo, resiliente y justo. A continuación, se presentan los principales objetivos de este alineamiento.

1. **Promover el desarrollo económico sostenible.** Uno de los objetivos primordiales del alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad es garantizar que el desarrollo económico sea equilibrado y sostenible. Esto implica fomentar el crecimiento económico de manera que no afecte los recursos naturales ni agrave las desigualdades sociales. Las instituciones financieras de desarrollo

- desempeñan un papel fundamental al apoyar inversiones y proyectos que fomenten el desarrollo de tecnologías limpias, energías renovables, agricultura sostenible y otras iniciativas que promuevan una economía más verde e inclusiva.
- 2. Reducir desigualdades sociales y económicas.** Los ODS, especialmente el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades), exigen un enfoque de desarrollo que no solo se centre en el crecimiento económico, sino que también aborde las necesidades de las poblaciones más vulnerables. Al alinear sus estrategias con los ODS, los bancos y agencias de desarrollo pueden ayudar a garantizar que los beneficios del crecimiento económico se distribuyan de manera más justa, promoviendo la inclusión social, mejorando el acceso a servicios esenciales como salud, educación y vivienda, y combatiendo la pobreza.
 - 3. Contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático.** El ODS 13 (Acción por el Clima) es uno de los pilares centrales de la Agenda 2030. Los bancos y agencias de desarrollo tienen un papel fundamental en el financiamiento de iniciativas que ayuden a los países a mitigar los efectos del cambio climático y adaptarse a los nuevos escenarios climáticos. Esto incluye el financiamiento de proyectos de infraestructura sostenible, como el uso de energías renovables, la construcción de infraestructuras resilientes y la promoción de prácticas agrícolas sostenibles que reduzcan la huella de carbono.
 - 4. Fomentar la innovación y el uso de tecnologías sostenibles.** Otro objetivo crucial del alineamiento con los ODS es la promoción de la innovación. Las nuevas tecnologías juegan un papel decisivo en la transformación de las economías, especialmente cuando se trata de promover prácticas más sostenibles. Los bancos y agencias de desarrollo pueden apoyar el desarrollo y la difusión de tecnologías que permitan un uso más eficiente de los recursos naturales, reduzcan los impactos ambientales y mejoren la calidad de vida de las personas. Las inversiones en tecnologías como la inteligencia artificial para la optimización de procesos, la agricultura de precisión para reducir el uso de recursos naturales y el desarrollo de soluciones energéticas limpias son ejemplos de cómo estas instituciones pueden contribuir a la implementación de los ODS y a la transición de sus economías hacia modelos más sostenibles.
 - 5. Apoyar la gobernanza y la transparencia.** El alineamiento con los ODS también busca fortalecer la gobernanza y la transparencia en las instituciones de desarrollo. Esto incluye garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente, eficaz y responsable, promoviendo prácticas de gestión que prioricen la sostenibilidad en todos los aspectos. El aumento de la transparencia en los procesos de financiamiento y en la evaluación de impactos sociales y ambientales fortalece la confianza del público y de los inversores, además de mejorar los resultados a largo plazo. Al adoptar prácticas de gobernanza sólidas, los bancos y agencias de desarrollo pueden garantizar que sus operaciones e inversiones estén alineadas con los principios de sostenibilidad, ética y responsabilidad social, creando un impacto positivo y duradero en las comunidades donde operan.
 - 6. Fortalecer la resiliencia social y económica.** Alinear las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con los ODS también contribuye al fortalecimiento de la resiliencia social y económica de las comunidades y países en desarrollo. Al apoyar la implementación de proyectos que prioricen la construcción de infraestructura resiliente, la educación para el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las capacidades locales,

estas instituciones ayudan a los países a ser más capaces de enfrentar crisis y desafíos globales, como desastres naturales, pandemias e inestabilidad económica. Este alineamiento también implica garantizar que las poblaciones más vulnerables, incluidas mujeres, niños y grupos marginados, tengan acceso a recursos y oportunidades que fortalezcan su capacidad para enfrentar desafíos externos, promoviendo la inclusión y la justicia social.

7. **Impulsar la responsabilidad social corporativa.** El alineamiento con la sostenibilidad y los ODS tiene como objetivo promover la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) dentro de las instituciones financieras. Los bancos y agencias de desarrollo tienen la oportunidad de no solo generar ganancias, sino también de contribuir de manera significativa al bienestar social y ambiental. Esto refleja un cambio de paradigma hacia una “economía de impacto”, donde el éxito se mide no solo por los rendimientos financieros, sino también por los impactos sociales y ambientales positivos.

III. Estado del arte del alineamiento de los bancos y agencias de desarrollo de ALC con los ODS y la sostenibilidad

El grupo de trabajo llevó a cabo una serie de actividades y utilizó diversas herramientas para identificar el grado de madurez de las instituciones miembros de ReDeCA en la implementación de la sostenibilidad. El intercambio de experiencias a través de presentaciones estructuradas⁵ y la

realización de encuestas permitieron identificar que, aunque se han logrado avances en la internalización de la sostenibilidad y los ODS, aún persisten brechas, especialmente en el desarrollo de métricas y en la inclusión de criterios sociales, como la reducción de las desigualdades de género.

5 Para nivelar el conocimiento entre los participantes y elaborar un diagnóstico, el GT2 solicitó presentaciones institucionales respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Su institución cuenta con un mandato formal para incorporar aspectos ambientales, sociales y climáticos en su estrategia y operación? ¿Existen productos orientados a la economía verde y al desarrollo sostenible? ¿Hay criterios o incentivos para proyectos con impacto ambiental o social positivo? ¿Cómo apoya su institución las actividades sostenibles? ¿Existen iniciativas alineadas con los ODS? ¿Cuáles son los principales desafíos para implementar e incorporar aspectos de sostenibilidad?

ODS PRIORIZADOS POR MIEMBROS DE REDECA⁶



institución/ODS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	16	17
Bancomext	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Bandes					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
BASA	X	X			X		X	X	X					X		
BNB	X		X		X	X	X	X	X	X			X		X	
BNDES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BRDE		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Finep		X	X					X	X						X	
GoiásFomento	X	X	X		X			X		X						
Sebrae	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Encuesta electrónica realizada entre los miembros de ReDeCA (2024)

⁶ Nueve instituciones respondieron a un cuestionario electrónico elaborado por el grupo de trabajo, el cual se basó en las siguientes referencias: Global Reporting Initiative (GRI); E-Prevención (TCU-Brasil); Programa Nacional de Prevención de la Corrupción (PNPC) e ISE B3 (Índice de Sostenibilidad Empresarial – Brasil).

Las instituciones miembros de ReDeCA presentan diferentes etapas y realidades, destacándose algunas experiencias en el siguiente recuadro:

Experiencias de Alineamiento con los ODS y Sostenibilidad en ReDeCA:

- **Mandato formal para sustentabilidad:** Instituciones como ABDE, BNDES, Finep y SEBRAE cuentan con estrategias alineadas con el desarrollo sostenible. Muchas de las empresas brasileñas encuestadas siguen la Política de Responsabilidad Social, Ambiental y Climática, como lo establece el Consejo Monetario Nacional.
- **Productos para sustentabilidad y economía verde:** Todas las instituciones encuestadas ofrecen productos orientados a la economía verde y el desarrollo sostenible, con incentivos para proyectos que generen un impacto ambiental positivo.
- **Apoyo a mujeres y pymes:** Se destacan iniciativas como Mujeres Innovadoras (Finep) y Bono de Cumplimiento (BANDES), además del programa SEBRAE Delas.
- **Desafíos para M&A sustentabilidad/ODS:** Falta de cultura para utilizar criterio Ambiental Social y de Gobernanza (ASG⁷), escasez de recursos humanos y financieros, ausencia de métricas estandarizadas y necesidad de herramientas digitales para la recolección de datos.

Las principales dificultades identificadas en la encuesta fueron las siguientes:

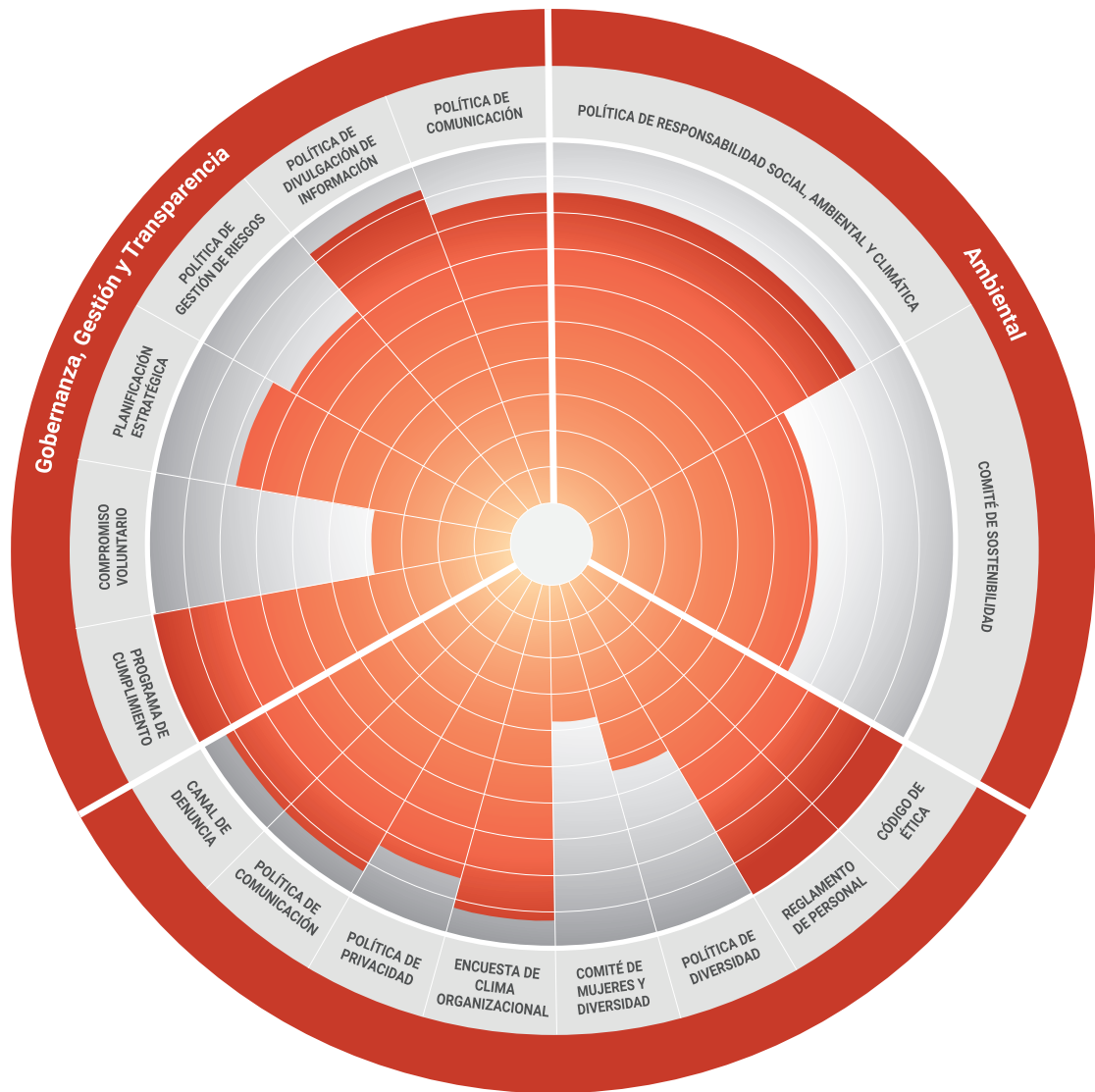
- **Resistencia interna y recursos insuficientes:** Muchas instituciones carecen de una cultura ASG.
- **Dificultades de medición y transparencia:** Barreras en la medición del impacto y adaptación a las normas ASG.
- **Alto costo para proyectos de microcrédito:** La asistencia técnica necesaria tiene un costo elevado.

El estudio también reveló que varias instituciones se han adherido a pactos voluntarios, como el Pacto Global de la ONU, la UNEP FI y los PEM (Principios de Empoderamiento de las Mujeres).

A continuación, se presenta un diagrama que resume los resultados de la encuesta aplicada.⁸

7 ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) equivale a la sigla en inglés ESG (Environmental, Social and Governance). Es un conjunto de criterios (o normas) utilizado para evaluar la sostenibilidad y el impacto ético de una empresa o inversión: E – Environmental (Ambiental): se refiere al impacto de la empresa en el medio ambiente – por ejemplo, emisiones de carbono, uso de recursos naturales, gestión de residuos y políticas para combatir el cambio climático. S – Social (Social): aborda las relaciones de la empresa con sus empleados, clientes, comunidades y demás partes interesadas – como la diversidad e inclusión, los derechos humanos, las condiciones laborales y el compromiso con la comunidad. G – Governance (Gobernanza): se refiere a la forma en que se gestiona la empresa – incluyendo la ética corporativa, la transparencia, la composición del consejo directivo, la lucha contra la corrupción, la estructura de auditoría y la rendición de cuentas.

8 La encuesta abordó tres dimensiones principales: ambiental, centrada en políticas de responsabilidad ambiental; social, enfocada en la relación con colaboradores, capital humano y comunidad; y gobernanza, gestión y transparencia, que abarca la estrategia sostenible, el compliance y los ODS.



Elaborado por: Grupo de trabajo – ReDeCA.

IV. Pasos para el alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS

El proceso de alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con los ODS y la sostenibilidad requiere un enfoque estructurado e integrado, que involucre tanto la sensibilización interna como la implementación de prácticas eficaces.

A continuación, se presenta un paso a paso para facilitar el alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS:

- 1. Sensibilización y compromiso de la alta dirección.** El primer paso es garantizar que la alta dirección esté consciente de la importancia de la sostenibilidad y del alineamiento con los ODS. Para ello, se pueden promover talleres, seminarios y discusiones estratégicas con ejecutivos y directores. En estos espacios, es fundamental destacar la relevancia de los ODS para la competitividad y la posición institucional en el escenario global. Una forma de medir el éxito de estas acciones es obtener compromisos públicos de apoyo a los ODS y a la Agenda 2030 de la ONU por parte de la alta dirección, mediante declaraciones públicas y políticas internas.
- 2. Elaboración de un diagnóstico de la situación actual.** Diagnosticar el grado de alineamiento de las operaciones y estrategias existentes con los ODS y las prácticas sostenibles es un paso fundamental. Esto implica realizar un análisis interno de los procesos, productos y servicios ofrecidos por las instituciones, contribuyendo a la definición de acciones futuras para lograr el alineamiento deseado. Es importante mapear qué ODS están más directamente relacionados con las acciones de las agencias o bancos, identificando las brechas y áreas de mejora en los procesos actuales, como financiamiento sostenible, inversión social y proyectos ambientales.
- 3. Definición de objetivos y metas alineadas con los ODS.** Cada institución debe establecer objetivos claros y metas medibles para cada área de su actuación, alineándolos con los ODS. A partir de la definición de cuáles ODS son más relevantes para la institución, basados en su contexto y áreas de actuación, debe establecer metas a corto, mediano y largo plazo para la integración de los ODS en las operaciones y prácticas diarias. Asimismo, debe integrar indicadores de desempeño sostenible en todos los niveles de la operación (financiero, social y ambiental).
- 4. Integración de los ODS en las políticas y estrategias.** Es fundamental incorporar los ODS de manera transversal en las políticas y estrategias organizacionales. Cada institución debe revisar y ajustar las políticas existentes para garantizar que promuevan prácticas sostenibles y el alineamiento con los ODS. La perspectiva de sostenibilidad debe integrarse como parte central de las estrategias financieras, de inversión y de crédito, siendo incorporada en el análisis de riesgos ASG en las decisiones de inversión y financiamiento.
- 5. Capacitación y compromiso interno.** Preparar e involucrar a todo el equipo, desde los gestores hasta los colaboradores, en el proceso de alineamiento con los ODS es fundamental. Esto puede incluir el desarrollo de programas de capacitación continua sobre sostenibilidad y los ODS, involucrando a los equipos en la definición e implementación de metas

- relacionadas con los ODS. Adicionalmente, se debe incentivar la creación de grupos de trabajo o comités internos enfocados en la sostenibilidad e innovación social.
6. **Desarrollo de alianzas estratégicas.** Otro paso importante es fortalecer la colaboración con organizaciones que comparten la misión de alcanzar los ODS, estableciendo alianzas con organizaciones internacionales, ONG, gobiernos y otras instituciones financieras que trabajen para promoverlos. Estas alianzas pueden abarcar tanto el aspecto técnico como el financiero. El apoyo y la colaboración técnica pueden favorecer el intercambio de conocimientos y experiencias entre las instituciones para mejorar las prácticas sostenibles. El apoyo financiero es fundamental para impulsar iniciativas y proyectos que contribuyan a los ODS y la sostenibilidad.
 7. **Creación de productos y soluciones financieras sostenibles.** Los esfuerzos institucionales deben centrarse en ofrecer productos y soluciones que fomenten prácticas sostenibles y financien iniciativas que promuevan los ODS. Esto incluye el desarrollo de nuevos instrumentos financieros, como bonos verdes (green bonds), bonos sociales (social bonds) y fondos de impacto social, destinados al financiamiento de proyectos sostenibles.
 8. **Monitoreo y evaluación de resultados.** Evaluar de manera continua el impacto de las acciones implementadas y los avances en relación con los ODS es una función esencial de las agencias y bancos de desarrollo. Para ello, las instituciones deben establecer un sistema robusto de monitoreo de indicadores clave relacionados con los ODS, realizar evaluaciones periódicas de los proyectos e inversiones para verificar si los resultados
 9. **Comunicación y transparencia.** Es fundamental mantener la transparencia con todas las partes interesadas sobre los avances y resultados alcanzados. Un paso importante en este sentido es la publicación de informes anuales sobre la contribución de la institución a los ODS, destacando los proyectos, inversiones, resultados e impactos alcanzados. También es relevante divulgar las buenas prácticas de sostenibilidad y las historias de éxito dentro y fuera de la organización. Además, es importante involucrar a las partes interesadas, como clientes, inversionistas y la sociedad civil, en el proceso de monitoreo y evaluación de los resultados de los proyectos y actividades relacionados.
 10. **Estructuración de una taxonomía regional para integrar los ODS y la sostenibilidad en las operaciones financieras.** La adopción de una taxonomía regional para alinear proyectos con los ODS y la sostenibilidad puede beneficiar a todas las instituciones miembros de ReDeCA, mejorando la comprensión, el monitoreo y la implementación de sus iniciativas. En primer lugar, aquellas que están en etapas iniciales de institucionalización de la sostenibilidad podrían aprovechar el conocimiento y la experiencia de miembros que ya han implementado sus propias taxonomías, como ALIDE, ABDE, Bancomext, BADESC, BNDES y BRDE. En segundo lugar, una taxonomía regional proporcionaría un enfoque más estructurado, estandarizado y eficiente para la implementación y evaluación de proyectos orientados al desarrollo sostenible.

V. Buenas prácticas para el alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS

El alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con los ODS y la sostenibilidad requiere un enfoque integrado, que abarque tanto la redefinición de metas como la implementación de acciones concretas. A continuación, se presentan algunas buenas prácticas que pueden adoptarse para garantizar este alineamiento:

- 1. Definición clara de metas e indicadores.** Establecer metas específicas y medibles que se alineen directamente con los ODS, creando indicadores para monitorear el progreso. Esto ayuda a dirigir las acciones hacia resultados tangibles y medibles. Este esfuerzo incluye la creación de indicadores de impacto y resultados de las prácticas ASG, orientados a una mayor efectividad en las políticas de apoyo a proyectos sostenibles.
- 2. Integración de la sostenibilidad en las políticas y procesos.** Incorporar la sostenibilidad como un principio central en las políticas financieras y operativas. Las prácticas de gobernanza deben considerar no solo la viabilidad financiera, sino también los impactos sociales y ambientales de las decisiones.
- 3. Inversión en innovación y tecnologías verdes.** Apoyar el desarrollo de tecnologías sostenibles e innovadoras, como energías renovables y soluciones de bajo carbono. Además, crear productos financieros que incentiven inversiones en áreas sostenibles.
- 4. Alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible.** Colaborar con otras organizaciones, ONG, gobiernos y empresas para compartir conocimientos, recursos y experiencias que promuevan el alcance de los ODS de manera más eficaz. Las alianzas público-privadas son esenciales para escalar soluciones sostenibles.
- 5. Transparencia y comunicación orientadas a los ODS.** Mantener un flujo continuo de comunicación transparente con todas las partes interesadas, informando regularmente sobre el progreso y los impactos de los proyectos alineados con los ODS. La divulgación clara de resultados fortalece la confianza, la rendición de cuentas y el compromiso con la Agenda 2030.
- 6. Formación institucional y cultura de sostenibilidad.** Invertir en la capacitación de los equipos internos sobre la importancia de la sostenibilidad y los ODS, promoviendo una cultura organizacional comprometida con el desarrollo sostenible. Este esfuerzo incluye también el fomento del compromiso de las instituciones con metodologías ASG y con procesos de evaluación, gestión del impacto y toma de decisiones basadas en evidencia.

En resumen, adoptar estas buenas prácticas ayuda a las instituciones financieras no solo a contribuir a un futuro más sostenible, sino también a fortalecer su posición en el mercado global, generando valor tanto social como económico.

VI. Consideraciones finales

Aunque los beneficios de alinear las estrategias con la sostenibilidad y los ODS son claros, su implementación puede ser desafiante. Las instituciones de desarrollo enfrentan obstáculos como la falta de conocimiento, la resistencia al cambio, la complejidad en el monitoreo y la evaluación de indicadores e impactos de las acciones institucionales, así como la necesidad de adaptar sus modelos de negocio para cumplir con los criterios de sostenibilidad.

Sin embargo, estos desafíos también crean oportunidades. Por ejemplo, el desarrollo de metodologías para medir el impacto social y ambiental de proyectos e inversiones está en constante evolución, lo que permite una mayor transparencia y un mejor seguimiento de los resultados. Además, las alianzas con instituciones asociadas y organizaciones internacionales, así como el uso de nuevas tecnologías, pueden facilitar la integración de los ODS en las operaciones de los bancos y agencias de desarrollo de ALC.

El alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con la sostenibilidad y los ODS no es solo una cuestión de cumplimiento con regulaciones externas, sino una oportunidad estratégica para fortalecer el impacto social, económico y ambiental de sus operaciones. Al adoptar prácticas alineadas con los ODS, estas instituciones desempeñan un papel fundamental en la construcción de un futuro más sostenible, resiliente y justo para todos, contribuyendo di-

rectamente a la implementación de la Agenda 2030 de la ONU.

Estas instituciones financieras desempeñan un papel relevante en la promoción del desarrollo sostenible. Sin embargo, el cumplimiento efectivo de estos roles depende de la adecuada implementación de las etapas del proceso para la implementación de políticas públicas, tales como: establecimiento de la estrategia y prioridades; diseño adecuado del proyecto o portafolio, con una teoría del cambio sólida que permita especificar y medir sus resultados; establecimiento de indicadores para el monitoreo de su implementación y para la medición de resultados; y evaluaciones que apoyen la revisión de la estrategia y la mejora continua de las políticas.

El alineamiento de las estrategias de los bancos y agencias de desarrollo con los ODS y la sostenibilidad es un proceso dinámico y multifacético. La implementación exitosa requiere un enfoque estratégico, una gobernanza robusta, alianzas eficaces y la adaptación continua de las prácticas. Con un compromiso claro de la dirección, la participación de todas las áreas de la institución y un monitoreo constante, los bancos y las agencias de desarrollo pueden desempeñar un papel crucial en la promoción de un futuro más sostenible y equitativo. La colaboración entre las instituciones de ReDeCA puede acelerar significativamente este proceso, promoviendo un impacto positivo en la sociedad.

Este capítulo fue elaborado conjuntamente por profesionales de las siguientes entidades participantes de ReDeCA: Diógenes Breda, Camila Leotti y Sofia Correa (ABDE), Nataly Lago (ALIDE), Porthos Motta (GoiásFomento), Hector Luna (BANCOMEXT), Vanessa Avanci (BANDES), Samara Farias (BASA), Airtón Saboya (BNB), Sandro Peixoto (BNDES), Pedro Preussler (BRDE), Damaria Ebanks y Renay Folkes Johnson (DBANJM), Marcia Carvalho (FINEP), Aretha Zarlenga (SEBRAE), Gloria Sistelos (SUDENE). Agradecemos las orientaciones y revisiones de Marialisa Motta, directora de la Oficina Evaluación y Supervisión del Banco Interamericano de Desarrollo (OVE/BID), Jose Claudio Pires, Coordinador de ReDeCa, y Martha Kluttig, Gerente Sênior de Desarrollo del Centro CLEAR LAC.



**Institucionalización,
indicadores y objetivos
de desarrollo sostenible:
una guía para los bancos
de desarrollo de América
Latina y el Caribe**

