Acción Huruma

Evaluación Intermedia

Abril 2026



COFIDES Inversión y desarrollo

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA Y COOPERACIÓN aecid

Financiado por la Unión Europea

Dalberg

60 dB

La Acción Huruma

La Acción Huruma (AH) es una intervención financiada por la Unión Europea y FEDES (antes FONPRODE) cuyo objetivo es movilizar capital público y privado para cerrar la brecha de financiación que enfrentan las pequeñas explotaciones agropecuarias y MIPYMES rurales en países de renta media y baja.

La Acción se compone de dos instrumentos complementarios:(i) el Fondo Huruma, constituido como Huruma Fund, S.C.A., SICAR–EuSE, vehículo de inversión alternativo con sede en Luxemburgo, acompañado de su vehículo de titulización paralelo Huruma SV S.à.r.l. (“el Fondo”), y (ii) la Facilidad de Asistencia Técnica (Huruma TAF), financiada con recursos no reembolsables para reforzar las capacidades de los PSF/IF y AgroPYME subyacentes, así como facilitar su transición hacia modelos de negocio más inclusivos y resilientes.

La Acción combina financiación reembolsable y no reembolsable en un esquema de financiación combinada (blended finance), articulado para aumentar el acceso al crédito y fortalecer la cadena de valor agropecuaria.

Nota: Huruma Fund, S.C.A., SICAR–EuSE, es un vehículo de inversión alternativo constituido conforme a la legislación de Luxemburgo y gestionado por GAWA Capital. La estructura del Fondo incluye un vehículo de titulización paralelo, Huruma SV S.à r.l., igualmente domiciliado en Luxemburgo. Ambos forman parte del componente financiero de la Acción Huruma y reciben aportaciones de la Unión Europea, FEDES y otros inversores privados, según lo establecido en la documentación legal de la Acción.

Autores

Esta evaluación cuenta con el apoyo y la orientación de **COFIDES** y ha sido presentada por **Dalberg**. El informe no refleja necesariamente los puntos de vista y opiniones de COFIDES ni de la Comisión Europea, que ha financiado la evaluación.
Para mayor información, véase los ***Términos de Referencia para la Evaluación de la Acción Huruma***.

La evaluación fue elaborada con los aportes de las siguientes organizaciones:

Dalberg

Dalberg es una firma de asesoría estratégica que combina lo mejor de las habilidades estratégicas y capacidades de análisis riguroso del sector privado, con un profundo conocimiento y redes de contacto en mercados emergentes y fronterizos. Trabajamos de la mano con los sectores público, privado y filantrópico para promover el crecimiento inclusivo y ayudar a nuestros clientes a cumplir sus objetivos. En el marco de esta evaluación, **Dalberg** actuó como la entidad evaluadora principal, liderando el análisis metodológico, la recolección de datos y la elaboración del presente informe. *El equipo técnico estuvo liderado por Marcos Paya y Karen Rodríguez (Evaluadores Principales), con apoyo técnico de Pablo Peña, Sofia Vanegas, Daniela Casas, y Daniela McAllister.*

60 decibels

60 Decibels es una firma de medición del desempeño de impacto. Hace que la medición sea sencilla, escalable y de alto valor. Sus metodologías permiten que las organizaciones escuchen a las personas que más importan: sus beneficiarios—ya sean clientes, proveedores, trabajadores o usuarios—en cualquier parte del mundo. Transforma esa escucha en datos de desempeño de alta calidad, comparables con benchmarks (tanto cuantitativos como cualitativos), junto con análisis que ayudan a las organizaciones a demostrar y gestionar su desempeño social. *El equipo técnico estuvo integrado por Ellie Turner, Ramiro Rejas, Belén Cáceres, y Adriana Baqueiro.*



Contenido

01 **Resumen ejecutivo**

02 **Introducción**
Una respuesta innovadora a un problema urgente

03 **Metodología**
Resultados novedosos a partir de las voces de las y los productores

04 **Propuesta de Valor**
Una iniciativa que responde de manera relevante a las necesidades de las finanzas agrícolas y coherente con las prioridades estratégicas de la cooperación española y europea

05 **Resultados Intermedios**
Aprendizajes intermedios y línea de base para la evaluación final

06 **Recomendaciones**
Oportunidades estratégicas, operativas y de aprendizaje para Huruma, otros fondos y el ecosistema de inversión de impacto

Principales definiciones

Acción Huruma (AH)	Iniciativa compuesta por (a) el Fondo de Inversión Huruma Fund, S.C.A., SICAR-EuSE, la SICAR; junto con su Vehículo de Titulización paralelo HURUMA SV S.à.r.l., la SV; en adelante el 'Fondo Huruma' o 'el Fondo', y (b) la Facilidad de Asistencia Técnica (AT) asociada; en adelante 'Huruma TAF', la 'TAF', o 'Huruma'.
Actividad agrícola	La operación realizada por una explotación (o unidad de producción) que cultiva productos vegetales (cultivos temporales o permanentes) y/o la cría de animales o de ganado, con el fin de producir bienes agropecuarios, según la definición de la FAO: Clasificación de cultivos y Clasificación de ganado. Para facilidad, en el documento se emplean indistintamente los términos "agrícola" y "agropecuario" para referirse a lo mismo.
Adicionalidad	Impacto financiero o de desarrollo que no se habría generado en ausencia de la intervención, ya sea en términos de financiamiento disponible, cambios institucionales o mejora del desempeño de entidades y productores.
Adopción metodológica	Implementación sistemática de estándares y métricas.
AgroPYME	PYMES de la cadena de valor agrícola.
Benchmark	Valores de referencia para comparar desempeño financiero y/o social de las entidades.
Beneficiarios	Personas que reciben beneficios de la Acción Huruma, según la definición establecida del indicador 1.2 "Número total de beneficiarios" del Marco Lógico de la Acción Huruma. Número estimado de personas beneficiadas directamente por la Acción = personas con mejor acceso a los servicios (servicios financieros, infraestructura social y económica, etc.) + empleados de PSF (Proveedores de Servicios Financieros) + beneficiarios de asistencia técnica no clientes de PSF = empleados en PSF/IF (Intermediarios Financieros) + clientes de PSF + beneficiarios finales de la AT (participadas no indirectas).
Cartera	Conjunto de créditos activos otorgados por las entidades subyacentes (PSF/IF) a sus clientes finales. Según el contexto, puede referirse a la cartera vigente (saldo bruto de principal pendiente) o, cuando proceda, al importe total desembolsado. El tipo específico de cartera se aclarará en cada caso.
Cartera agrícola	Cartera otorgada por una entidad financiera a personas naturales o jurídicas que realizan actividades en la cadena de valor agropecuaria. Siguiendo la definición anterior, puede referirse a la cartera vigente o al importe total desembolsado.
Contrafactual	Escenario alternativo usado para evaluar el impacto de un programa.
Debida diligencia	Proceso mediante el cual las entidades identifican, previenen, mitigan y rinden cuentas sobre los riesgos ambientales, sociales, de gobernanza y de derechos humanos asociados a sus operaciones.
Efectos directos	Efectos a corto y mediano plazo de los productos de una intervención.

Principales definiciones

Entidades subyacentes o entidades invertidas	Entidades que reciben financiación a través de las inversiones del Fondo, incluyendo tanto prestatarias como participadas (con inversión de capital). Estas pueden incluir AgroPYMES e intermediarios financieros.
Facilidad de Asistencia Técnica (TAF)	Recursos financieros destinados a apoyar, mediante asistencia técnica, a los intermediarios financieros y las AgroPYME beneficiarias para fortalecer sus capacidades y ampliar su impacto en los pequeños productores.
Financiación combinada	Esquema de financiación que combina una contribución de recursos no reembolsables y reembolsables públicos y privados en un conjunto de inversiones.
Global Gateway	Conexiones sostenibles y fiables que benefician tanto a las personas como al planeta. Contribuye a abordar los desafíos globales más urgentes, desde la lucha contra el cambio climático, hasta la mejora de los sistemas de salud y el impulso de la competitividad y la seguridad de las cadenas de suministro globales.
Índice de impacto	Índice de impacto desarrollado para esta evaluación por 60 Decibels, que mide el desempeño social de las entidades financiadas en cinco dimensiones clave (calidad de vida, ingresos, diversidad dietética, acceso a financiamiento por primera vez, inclusión de género). Este índice es exclusivo de la evaluación y no forma parte de los instrumentos del Marco Lógico de la Acción.
Intermediarios financieros	Instituciones financieras -incluidas instituciones de microfinanzas (IMF), cooperativas de ahorro y crédito, bancos locales u otros Proveedores de Servicios Financieros (PSF) que canalizan financiación hacia pequeños productores y MIPYMES agrícolas.
Inversión de impacto	Inversión que busca lograr tanto un retorno financiero como un impacto social y/o ambiental positivo.
Lógica de cartera	Enfoque estratégico que considera a todas las entidades o intervenciones como parte de un conjunto (cartera), en lugar de evaluarlas individualmente.
Margen de error	Medida estadística que indica cuánto pueden diferir los resultados de una muestra respecto al valor real de toda la población.
Movilización de capital	Proceso de atraer inversión adicional.
On-lending	Proceso mediante el cual una entidad financiera o intermediaria recibe recursos financieros y los vuelve a prestar a terceros o clientes finales.

Principales definiciones

Pari Passu	Dos o más partes tienen el mismo nivel de prioridad o derecho sobre un activo, pago o riesgo.
Productores	Agricultores, ganaderos (o productores agropecuarios), silvicultores y cuidadores de bosques, y pescadores a pequeña escala que gestionan áreas que varían desde menos de una hectárea hasta 10 hectáreas según la definición de la FAO: Smallholders and Family Farmers. Para facilidad, en el documento el término "productores" se refiere a "productores agropecuarios".
Población Total	En la encuesta a productores, Población Total se refiere al número total de productores agropecuarios clientes de cada entidad invertida. No considera otro tipo de clientes de las entidades.
Prestatario	Persona natural o jurídica que recibe un crédito de una entidad financiera apoyada por el Fondo, en el marco de la provisión de servicios financieros al pequeño productor agropecuario.
Productos	Productos, bienes de capital y servicios que resultan de una intervención. También pueden abarcar los cambios derivados de la intervención que contribuyen al logro de los efectos directos. Los productos engloban, entre otras cosas, cambios en los conocimientos, las competencias o las habilidades producidos por las actividades.
Puntuación de impacto agrícola *(Rural Impact Score)*	Sistema de puntuación de impacto agrícola que tiene como objetivo cuantificar el alcance de los objetivos sociales del Fondo. Su uso está circunscrito al Fondo y no forma parte de los instrumentos de la Acción.
Prueba controlada aleatorizada *(Randomized Controlled Trial)*	Método de evaluación de impacto que compara los resultados entre un grupo de tratamiento y un grupo de control, con los participantes asignados aleatoriamente a cada grupo.
Semi-atribución	Enfoque que reconoce que un resultado o impacto no puede atribuirse completamente a un solo actor, programa o intervención, sino que es el resultado conjunto de múltiples contribuciones.
Tramo de primeras pérdidas	Mecanismo que permite absorber inicialmente las pérdidas en una estructura financiera, con el objetivo de proteger a los demás inversores y facilitar el acceso a financiación en contextos de mayor riesgo.
Valor atípico	Dato que se encuentra significativamente alejado del resto de las observaciones en un conjunto de datos.
Vehículo de Inversión en Microfinanzas (VIM)	Entidad de inversión independiente especializada en microfinanzas, con al menos el 50% de su cartera invertida en este sector, que canaliza capital de inversores públicos y privados hacia proveedores de microfinanzas que operan en mercados emergentes y/o hacia otros vehículos de inversión en microfinanzas.(Fuente: Symbiotics MIV Survey; CGAP)

Principales acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AH	Acción Huruma
AUM	*Assests under management* (activos bajo gestión)
AT	Asistencia Técnica
BM	Benchmark Ponderado de 60 Decibels (creado específicamente para la Evaluación de Huruma)
COFIDES	Compañía Española de Financiación del Desarrollo
ESG	Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social y Gobernanza)
EUR	Euros
FEDES	Fondo Español para el Desarrollo Sostenible (antes FONPRODE, Fondo para la Promoción del Desarrollo)
Ha	Hectáreas
IF	Intermediarios financieros
IMF	Institución de microfinanzas
KPI	Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)
LAyC	América Latina y Caribe
MM	Millones
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PSF	Proveedor de Servicios Financieros
ROM	Results-Oriented Monitoring
SPV	Special Purpose Vehicle (Sociedad de propósito especifico)
TAF	Facilidad de Asistencia Técnica, por su acrónimo inglés
UE	Unión Europea
USD	Dólares estadounidenses
60dB	60 Decibels

Objetivos y alcance

La Sección 3 de los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación de la Acción Huruma establece los objetivos, criterios y cuestiones a responder en la evaluación. La tabla a continuación resume estos aspectos e indica la sección de este documento y su anexo donde se podrá encontrar el contenido relevante relacionado.

Aspecto	Descripción	Sección clave
Objetivos principales	El objetivo genera es evaluar en qué medida la Teoría del Cambio de **la AH está promoviendo una mejor calidad de vida para los pequeños productores agropecuarios de los países objetivo.** Los resultados (outcomes) a evaluar se agrupan en cuatro ámbitos: (i) Aumento del volumen de negocio de las MIPYME y los productores agropecuarios como resultado del apoyo recibido. (ii) Valor añadido creado en las principales producciones agropecuarias relacionadas con la Acción. (iii) Mejora del desarrollo agropecuario: producción y superficie de cultivo como resultado de la ayuda recibida. (iv) Mejora de la Diversidad de la Dieta. Los objetivos principales de la evaluación son: **1) Evaluar el avance hacia la consecución de los resultados. 2) Evaluar los factores que afectan al logro de los resultados. 3) Evaluar las principales contribuciones de Huruma en los resultados.**	**Sección 5:** Resultados Intermedios
Criterios de evaluación	La evaluación debe valorar el desempeño de la Acción conforme a los criterios de **pertinencia** (¿la Acción responde a las necesidades y prioridades adecuadas?), **coherencia** (¿es consistente interna y externamente?), **eficacia** (¿está alcanzando sus resultados previstos?), **eficiencia** (¿usa adecuadamente los recursos?), **impacto** (¿qué cambios se observan o pueden anticiparse?), **sostenibilidad** (¿serán duraderos los beneficios?)	**Sección 4:** Propuesta de Valor **Sección 5:** Resultados Intermedios
Cuestiones a responder	Las cuestiones centrales que deben guiar el análisis incluyen: 1) **Contribución al bienestar de pequeños productores y MIPYMES**, incluidas mejoras en ingresos, medios de vida y resiliencia ante crisis y cambio climático. 2) **Grado de avance de los resultados previstos** (Outcomes) de la Acción, su situación actual y la tendencia previsible. 3) **Vinculación entre productos (Outputs) y resultados (Outcomes),** y contribución del Fondo y la TAF al objetivo general de mejorar la vida de los productores agropecuarios. 4) **Pertinencia de las inversiones y de los proyectos de AT** respecto a las necesidades reales de los pequeños productores. 5) **Lecciones aprendidas** generadas por la Acción que puedan informar decisiones futuras.	**Sección 5:** Resultados Intermedios **Sección 6:** Recomendaciones
Análisis adicionales	**El valor añadido de la UE** (la medida en que la Acción aporta beneficios adicionales a los que se habrían obtenido sin la contribución de la UE); la **coherencia de la propia intervención,** con la estrategia de la UE en el país/sector y con otras políticas de la UE.	**Sección 4:** Propuesta de Valor
Evaluación de la TAF	**Valorará en qué medida se han reforzado las capacidades de los IF y las AgroPYME,** con métricas de transformación/cambio que se seleccionarán durante la Evaluación Intermedia de la AT. En la Evaluación Intermedia, el análisis se centra en **la pertinencia del diseño de la TAF,** la previsibilidad de que agregue valor, la definición de métricas de transformación y la capacidad de las entidades para implementar los proyectos.	**Anexo:** Evaluación Intermedia de la TAF
Foco de la Evaluación Intermedia	**La Evaluación Intermedia (Etapa I)** se orienta a analizar el desempeño de la AH cuando las inversiones y los proyectos de AT se encuentran aún en distintas fases de madurez, poniendo el foco en los **procesos de implementación, en los efectos sobre el desarrollo de las entidades beneficiarias y en la identificación de primeros signos de impacto en los beneficiarios finales, incluyendo la construcción de líneas de base retrospectivas y/o prospectivas y la medición de valores intermedios de los indicadores de resultados**. Busca generar aprendizajes y recomendar acciones de mejora.	**Sección 5:** Resultados Intermedios **Anexo:** Excel Marco Lógico

Nota: (1) Esta tabla resume el mandato establecido en los TdR para la Evaluación de la Acción Huruma (Secciones 3.1 y 3.2), incluidas las preguntas clave de evaluación y los criterios de la OCDE. La sección 3.3 indica las etapas de la evaluación y los productos requeridos.
Para más detalles, véase los Términos de Referencia para la Evaluación de la Acción Huruma.

01

Resumen Ejecutivo



Dalberg

La Acción Huruma cumple o excede en su desempeño al evaluarla según los criterios de evaluación de la OCDE[1]

Criterio OCDE[1]	Calificación	Justificación resumida
Pertinencia	Alta	La Acción Huruma responde directamente a una **brecha estructural de acceso a capital** para productores agropecuarios, especialmente en zonas rurales y poblaciones excluidas. **Se alinea con las prioridades de desarrollo** de **las** políticas locales en los países donde opera, y con los ODS.
Coherencia	Alta	Existe **coherencia interna** entre los componentes de la Acción Huruma y con otras intervenciones, notablemente la Estrategia Global Gateway de la UE, los objetivos de la UE en los países de actuación, y las prioridades de la Estrategia de Acción Exterior de España 2025–2028. **Se distingue de otros vehículos de inversión en el mercado** por su amplio alcance, tickets altos, y distribución geográfica. La adicionalidad financiera de Huruma es notablemente más fuerte en entidades con menor acceso a fuentes de capital. Las entidades con acceso a alternativas de financiamiento perciben que Huruma no ofrece **condiciones diferentes a otras opciones en el mercado.**
Eficacia	Media-Alta	La Acción es eficaz en la consecución de resultados de acuerdo con benchmarks y ha **cumplido o superado la mayoría de sus metas intermedias**: En entidades: **incremento del volumen de la cartera agrícola** (2X), **aumento en número de préstamos agrícolas activos** y en la participación de préstamos agrícolas en operaciones activas. Sin embargo, se observan retos en la heterogeneidad de resultados de cartera. En prestatarios: **mejoras reportadas en salud financiera, empleo y resiliencia climática.**
Eficiencia	Media	Aunque el Fondo Huruma ha logrado una **movilización de capital privado superior a la de los pares analizados**[2] (con una **ratio de 3 a 1** euros de inversión privada por cada euro aportado por el sector público), los **tiempos de despliegue de la Facilidad de Asistencia Técnica han sido largos**, al igual que la **sobrecarga administrativa para las entidades.** Esto limita la eficiencia relativa de algunos componentes, aunque el modelo financiero es robusto.
Impacto	Media	Se observan **mejoras importantes en condiciones de vida, en el entorno agrícola y en las capacidades institucionales, con indicios tempranos de cambios estructurales en la adopción de criterios ESG y nuevos productos y servicios financieros dirigidos al sector agropecuario.** Sin embargo, su impacto y carácter transformacional dependerá del escalamiento, la persistencia de los efectos positivos a partir de los 2 años y la medición de resultados en la población objetivo, que se realizará en la fase final.
Sostenibilidad	Media	Aunque **se han fortalecido capacidades institucionales y se han establecido condiciones habilitantes**, la sostenibilidad futura depende de factores como la permanencia del enfoque agrícola tras la salida de Huruma y la **sostenibilidad financiera de entidades aún frágiles.**

Notas: [1] OCDE. (2021). Mejores criterios para una mejor evaluación y Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Ver documento de Anexo para un desglose detallado por criterio y una definición de la metodología de evaluación por criterio (p.ej., para llegar a calificaciones alta/ media/ baja).
[2] Dentro de una muestra acotada de fondos comparables en términos de atributos y enfoque, Huruma presenta un porcentaje de capital privado (~75%) superior al de la mayoría de los fondos analizados. Análisis de Dalberg con base en el Tameo Private Asset Impact Fund Report (2024).

Dalberg

Desde sus inicios, fue diseñada con una propuesta de valor altamente relevante y coherente

La Acción Huruma responde a una necesidad urgente de financiación al sector agropecuario…

~70% de las **necesidades** de financiación de las y los productores agropecuarios permanece **desatendida** a nivel global, equivalente a **170 miles de millones** de dólares[1]

…a través de un fondo de inversión estructurado, donde un tramo de primeras pérdidas cubierto con capital público ha permitido movilizar 90MM EUR de inversión privada hacia un sector de alto riesgo percibido, **evidenciando una elevada movilización directa de capital privado**[2] gracias a una estructura que mitiga riesgos y alinea retornos…

…de manera coherente con la agenda de la cooperación española y europea y con los ODS[3]

Cooperación Española

Contribuye directamente a los objetivos del **Plan Director 2024–2027**[4] y a las prioridades de la **Estrategia de Acción Exterior de España 2025–2028**[5]

Global Gateway

Apoya los objetivos de la estrategia de la Unión Europea **Global Gateway** y la Global Investment Agenda al **movilizar inversión privada** hacia los ODS y **fortalecer la cooperación con América Latina y el Caribe** a través de inversiones estratégicas[6]

Propone un **modelo innovador y replicable** que contribuye a la generación de aprendizajes en el **ecosistema de inversión de impacto** y fortalece capacidades de **las entidades beneficiadas**

Fuentes: [1] Small Foundation, MasterCard Foundation, USAID. (2019). Pathways to Prosperity. [2] De acuerdo con BII/ITAD, "Private Capital Mobilisation: Concepts and Definitions", la movilización directa se refiere a la coinversión de capital privado en la misma operación junto a un actor público o concesional. En una muestra de fondos comparables, Huruma presenta un porcentaje de capital privado (~75%) superior al de la mayoría de los fondos analizados (Dalberg, con base en Tameo Private Asset Impact Fund Report 2024). [3] Para más detalle acerca de estas conclusiones véase la sección 4. [4] Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2024). Plan Director de la Cooperación Española para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global 2024-2027 [5] Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2025). Estrategia de Acción Exterior 2025-2028. [6] Comisión Europea. EU-LAC Global Gateway Investment Agenda.

Dalberg

El modelo de Vehículo de Inversión en Microfinanzas con financiación combinada de Huruma demuestra que **fortalecer a las instituciones financieras locales multiplica el impacto en productores**

Bajo un enfoque de finanzas inclusivas dirigidas al agro, Huruma actúa a través de 16 entidades financieras y dos agronegocios que operan con pequeños productores agropecuarios en América Latina, África y Asia

La financiación de Huruma mejora sustancialmente las condiciones de vida y de empleo de las y los productores agropecuarios[2]

66% de las y los productores encuestados reporta una mayor **capacidad para ahorrar y afrontar gastos imprevistos**, mientras que solo el 6% considera el repago una carga pesada, dado que tuvieron que esperar meses o años para obtener una cosecha y vender lo necesario para cubrir el crédito

80% **aumentó sus ingresos**, y los productores atribuyen directamente a la financiación un incremento de 468 USD en ingresos anuales

50% **mejoró su diversidad alimentaria**, en una muestra dónde solo el 25% de los hogares tiene una diversidad alimentaria alta

33% cree que el **cambio climático es el mayor riesgo para su negocio**; ningún otro riesgo se menciona con tanta frecuencia. El 50% de los productores agropecuarios considera que la financiación mejoró su resiliencia climática, ya que les permitió invertir en maquinaria moderna y nuevas plantaciones adaptadas a sus condiciones climáticas

Estos resultados de eficacia están alineados con ***benchmarks*** de entidades microfinancieras comparables a las entidades subyacentes de Huruma[1]

Notas: [1] El Benchmark utilizado considera organizaciones enfocadas en inclusión financiera, incluyendo las que brindan micropréstamos con distintos enfoques a PYMEs y MiPYMEs. Incluye entidades que proveen servicios financieros a empresas de diferentes sectores, incluyendo aquellas del sector agropecuario, empresas de insumos agrícolas, de capacitación, asesoría, tecnologías, y/o soluciones de acceso a mercados para el agro. Para más detalles de la metodología del Benchmark ver la sección 3 o consultar el Anexo. [2] Para más detalle de los resultados de la encuesta a productores véase la sección 5.

Ha contribuido a mejorar la disponibilidad de **la financiación al agro,** aunque el crecimiento en carteras está concentrado en algunas entidades y no es homogéneo

Las entidades subyacentes operan en un contexto macroeconómico desafiante

- Las **tasas de interés reales aumentaron en todos los países donde opera Huruma**, y algunos países introdujeron cambios regulatorios a raíz de la pandemia
- Sin embargo, los **resultados de la cartera varían entre entidades de un mismo país**, y estadísticamente, las diferencias macroeconómicas solo explican una parte menor de las distintas evoluciones de la cartera de las entidades

Pese ello, en conjunto, han logrado un crecimiento en su cartera agrícola y han alcanzado a más clientes…

- Con respecto a la línea base[1], el **volumen total de la cartera agrícola se duplicó** pasando de 1.653 MM EUR a más de 3.360 MM EUR y el número de préstamos en la **cartera agrícola creció casi un 80%[2]**
- Desde la línea de base el incremento en numero de clientes de la cartera agregada de las IF subyacentes **supera los 612.400.** De éstos, **hubo más de 337 mil clientas mujeres (55%)**
- Las variables de cartera no muestran un cambio de tendencia a corto plazo tras la inversión, lo que sugiere que los impactos positivos se dan de forma progresiva

… con trayectorias diferenciadas y desiguales, lo que apunta a necesidades particulares

- **2 entidades explican más del 95% del aumento total de préstamos en la cartera agrícola**, mientras que **7 entidades redujeron este número** y otras 3 se mantuvieron en cifras similares[3]
- Esto sugiere la necesidad de **enfoques segmentados** según capacidades y contexto, para reforzar la **gestión de negocio en entidades sin crecimiento**

Notas: [1] Cada entidad tiene una línea base diferente que corresponde al cierre del año previo al desembolso, salvo si éste ocurre en diciembre, en cuyo caso se usa el cierre del año del desembolso. Para más detalle véase el Anexo. [2]. El cambio porcentual es la diferencia entre el indicador (Número de préstamos en la cartera agrícola) a diciembre de 2024 (valor final) y el indicador en la línea base (valor inicial) dividido por el valor inicial y multiplicado por 100. Para más detalle véase la hoja de formulas y cálculos en el Anexo. [3] Para más detalle de los resultados de cartera véase sección 5 de este documento.

Su fortaleza operativa principal es su **calidad de trato** con las entidades financiadas, y su enfoque en la **transformación institucional**

La Acción Huruma destaca por la calidad de su trato y por su capacidad de generar efectos demostrativos

~80% de las entidades financiadas considera que su relación con Huruma es mejor que con otros fondos de inversión de impacto

~70% considera que la participación de Huruma fue un factor determinante para que otros participaran en la misma transacción

~100% cree que Huruma tiene un enfoque igual (50%) o superior (50%) en impacto que otros inversores

Las entidades financiadas atribuyen resultados de desarrollo concretos a su relación con Huruma

>90% de las entidades atribuyó **al menos una acción de transformación a Huruma**, incluyendo:

- Desarrollo de nuevas capacidades (cerca de 40% de entidades)
- Lanzamiento de un producto nuevo (cerca de 30%)
- Mejora de la medición de impacto (cerca de 25%)

17% de las entidades **bajaron los tipos de interés** a los productores agropecuarios, en un contexto macroeconómico de aumento de tasas en todos los países de actuación



Su reto a futuro es completar la **implementación de la asistencia técnica a fin de fortalecer la gestión operativa** de las entidades financiadas –un factor que emerge como determinante en la generación de impacto…

Un mayor impacto percibido en los productores se asocia tanto a la solidez y capacidades de las entidades como a su capacidad de expandir la cartera agrícola y ampliar el acceso al crédito…

- La TAF mejora la **capacidad de las entidades para generar y sostener impacto**, especialmente cuando permite desarrollar productos agrícolas, reducir mora o mejorar sistemas de medición
- La eficacia de la TAF radica en que sus proyectos cuenten con **objetivos medibles** y se **adapten al nivel de madurez institucional y capacidad operativa de los equipos de las entidades**

…lo que hace fundamental que los proyectos de asistencia técnica aún por ejecutar se enfoquen en acciones que mejoren las capacidades operativas y la solidez financiera de cada entidad

La Acción ya incorpora buenas prácticas para lograr un impacto a largo plazo…

- Fuerte alineación con las estrategias de las entidades subyacentes
- Objetivos de impacto y línea base acordados con cada entidad, previo a la inversión
- Asistencia técnica adaptada al contexto local, focalizada en reforzar capacidades
- Seguimiento de métricas comunes y desagregadas para todas las entidades
- Relación de confianza y acompañamiento cercano a las entidades
- Divulgación de un informe anual de gestión

…con oportunidades de mejora en el despliegue de la AT, la medición de impacto y en la gestión del conocimiento

- Simplificar y agilizar los procesos de AT para reducir la carga administrativa y clarificar, desde el inicio, las necesidades operativas en términos de logística y de personal, los tiempos y los resultados esperados, para que las entidades invertidas tengan la visibilidad necesaria para implementar sus proyectos
- Segmentar el acompañamiento técnico según madurez y desempeño de cada entidad
- Fortalecer la medición de impacto ambiental y adicionalidad financiera[1]
- Sistematizar y compartir aprendizajes —no solo éxitos— mediante espacios de intercambio

Notas: [1] EBRD. Joint MDB Working Group on Additionality. "Harmonized Framework for Additionality". La adicionalidad financiera se refiere a la provisión de financiamiento en condiciones que no estarían disponibles en el mercado en ausencia de la intervención, o que mejoran las condiciones existentes (por ejemplo, en plazo, tasa, moneda o perfil de riesgo), contribuyendo a viabilizar inversiones que de otro modo no se realizarían.

…y en llegar a entidades financieras y productores **sin acceso previo a capital o alternativas de financiación,** con quienes demuestra tener una adicionalidad superior

A pesar de cubrir una brecha de financiación en el sector agropecuario en mercados emergentes y de contar con una estructura y estrategia diferenciadora, Huruma no ofrece necesariamente condiciones financieras distintas

~70% de las entidades en las que invierte Huruma ya contaba con un inversor parecido a Huruma (internacional, de impacto)

~70% reporta que las tasas de interés de Huruma son similares a las del mercado, mientras que 80% reporta que los plazos son parecidos

Para medir la adicionalidad financiera se recomienda documentar de forma más sistemática en qué se diferencian las condiciones de Huruma de las alternativas de mercado

Una vía para mejorar la adicionalidad de futuros fondos es priorizar las entidades sin acceso a financiación externa que atienden a población desbancarizada

~100% de las entidades que recibieron inversión extranjera por primera vez atribuyen a Huruma la atracción de capital adicional de otros inversores internacionales, frente al 11% de entidades que ya contaban con otras opciones de financiación

74% de los prestatarios de las entidades subyacentes que accedieron por primera vez a crédito reporta mayores mejoras en resiliencia financiera, frente al 67% con acceso previo

Reforzar la adicionalidad financiera podría fortalecer el papel de Huruma en la creación de condiciones para atraer inversión privada en contextos menos atendidos

02

Introducción

Una respuesta innovadora
a un problema urgente



Dalberg

La Acción Huruma canaliza 120MM EUR para ampliar el acceso a servicios financieros adaptados a las necesidades de los pequeños productores agropecuarios

La Acción Huruma combina, a través de su Fondo de Inversión, capital público y privado para maximizar su alcance e impacto

- La Unión Europea provee un tramo de primeras pérdidas de 10 MM EUR
- FEDES aporta 20 MM EUR de deuda subordinada
- Los inversores privados contribuyen con 90 MM EUR, resultando en una ratio de 3:1 de capital privado frente al público

Además:

- Proporciona financiación mediante deuda (mínimo el 70% de su tamaño total) y, en algunos casos, inversiones de capital (hasta el 30%)
- Tiene un alcance global que abarca América Latina (70%), África y Asia (mínimo 30%)
- La Acción cuenta con una Facilidad de Asistencia Técnica (TAF) de 7,8 MM EUR, financiada con contribuciones no reembolsables de la UE

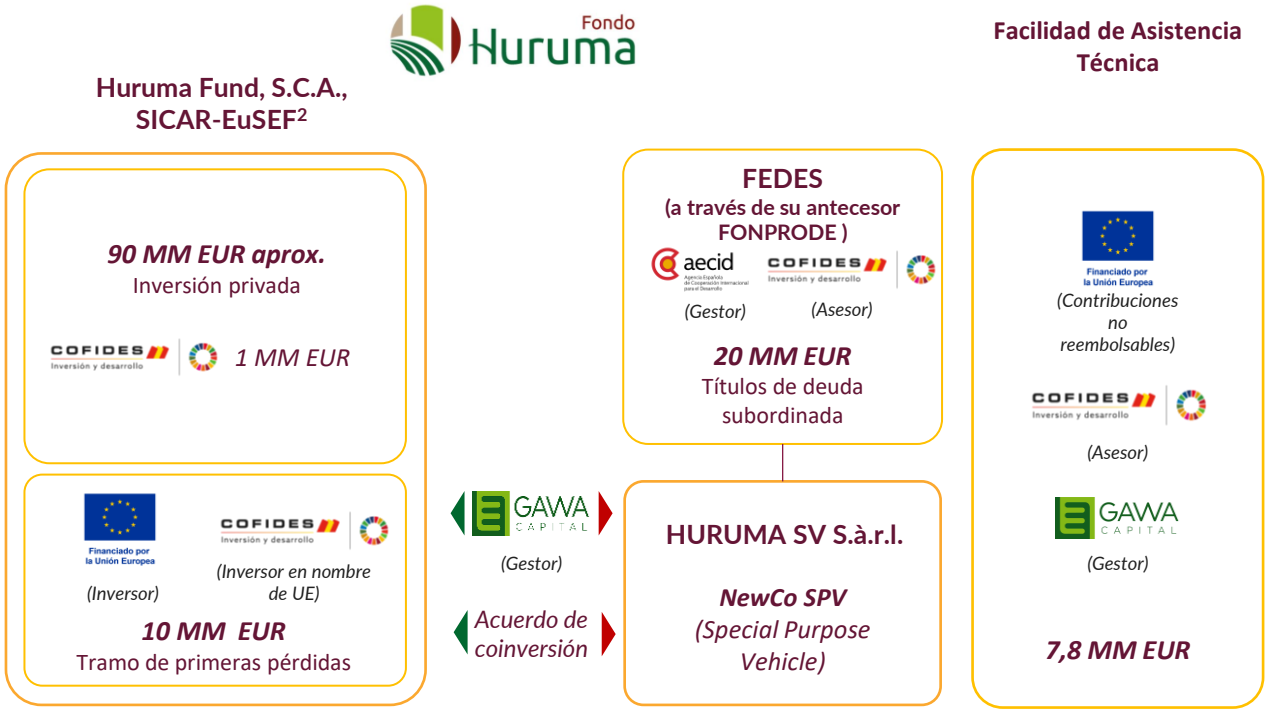


Notas: La forma jurídica del Fondo es la de una sociedad en comandita por acciones (S.C.A.), constituida como vehículo de inversión en capital riesgo (SICAR) y registrada como europeo de emprendimiento social (EuSEF), bajo la denominación 'Huruma Fund, S.C.A., SICAR–EuSEF'.

La estructura de la Acción Huruma permite combinar capacidad de inversión a escala con asistencia técnica

La Unión Europea juega un papel catalítico con la intención de movilizar inversión privada y un posicionamiento más dispuesto a asumir riesgos, lo que posibilita una escala de impacto mayor, especialmente cuando no existen condiciones competitivas a nivel local.

El diseño de la estructura de la Acción facilita ofrecer condiciones financieras competitivas y acompañamiento técnico a entidades con menor acceso a financiación externa, ampliando el alcance del Fondo hacía segmentos con mayor potencial de impacto[1].



Notas: [1] OECD. (2021). Making blended finance work for Agri-SMEs: Lessons learned from selected case studies. [2] La forma jurídica del Fondo es la de una sociedad en comandita por acciones (S.C.A.), constituida como vehículo de inversión en capital riesgo (SICAR) y registrada como europeo de emprendimiento social (EuSEF), bajo la denominación 'Huruma Fund, S.C.A., SICAR–EuSEF'.

Huruma pertenece al sector de la inversión de impacto, donde la falta de lecciones fundamentadas dificulta el aprendizaje y la escalabilidad

Barreras de aprendizaje en el sector de inversión de impacto

Falta de coordinación, rendición de resultados y eficacia
>40% de las transacciones de financiación combinada no reportan públicamente sus resultados de impacto[1]

→ **Limita la generación de aprendizajes colectivos y la difusión de hallazgos**

Ausencia de estándares comunes para medir y comparar impacto
76% de los inversores considera que la imposibilidad de comparar el impacto con sus pares representa un desafío significativo o moderado[2]

→ **Dificulta la identificación de mejores prácticas**

Riesgo percibido de *'impact washing'*
2 de cada 3 inversores consideran que la falta de evaluaciones rigurosas aumenta el riesgo de impacto no comprobado[3]

→ **Obstaculiza la movilización de capital privado a gran escala**

La falta de hallazgos rigurosos y estándares compartidos representa un grave obstáculo para la movilización del capital necesario a la escala requerida

Notas: [1] Convergence. (2020). State of Blended Finance. [2] GIIN. (2023). Impact Measurement & Management Survey. [3] GIIN. (2020). Annual Impact Investor Survey.

Esta evaluación contribuye a cerrar la brecha de conocimiento con lecciones para Huruma y el ecosistema de inversión de impacto

Tres áreas de información clave proporcionadas por la Evaluación Intermedia de la Acción Huruma



Aprendizajes para Huruma

- Reforzar la articulación entre asistencia técnica y financiación según el perfil de la entidad
- Simplificar y modular la oferta de asistencia técnica a las entidades para acelerar su despliegue
- Mejorar los sistemas internos de evaluación de riesgos financieros y seguimiento de la adicionalidad del fondo y la asistencia técnica



Línea base hacía 2027

- Como requiere el TdR, establecer un punto de partida con indicadores cuantitativos y cualitativos para medir avances hacia 2027
- Aplicar los seis criterios de evaluación de la OCDE como marco base del seguimiento-evaluación continuo de la Acción
- Validar una metodología estandarizada para medir cambios en acceso a financiación y transformación de entidades financiadas



Aprendizajes para el ecosistema

- Generar y compartir aprendizajes sobre desafíos comunes en esquemas de financiación combinada aplicados a inclusión financiera con alcance agrícola
- Aportar recomendaciones prácticas para la gestión de riesgos financieros y adicionalidad del Fondo y la Facilidad de Asistencia Técnica en otros fondos e iniciativas
- Contribuir a la estandarización de prácticas de medición y aprendizaje en el ecosistema de inversión de impacto

Aprendizajes inmediatos

Base para el futuro[1]

Notas: [1] Para más detalles de las recomendaciones véase la sección 6 de este informe. [2] Para más detalles, véase los Términos de Referencia para la Evaluación de la Acción Huruma

Dalberg

La evaluación analiza cada etapa de la Teoría del Cambio de Huruma frente a los criterios de la OCDE

Estructuramos los análisis en torno a la Teoría del Cambio de Huruma definida en los TdR, utilizando sus resultados e impactos seleccionados

Comunidades *(Impactos[1] a largo plazo / Metas)*

- **Desarrollo** y crecimiento económico y social e inclusivo
- Mayor **empleo inclusivo**[2] directo e indirecto

Productores *(Resultados/ Outcomes)*

- Mayor **inclusión financiera**
- Mayores **ingresos y volumen de negocio**
- Mejora de la **diversidad alimentaria**[3]
- Mayor **resiliencia climática**[4]

(Productos/ Outputs)

- **Mayor acceso a financiación** para productores agropecuarios
- **Mejor salud financiera y prácticas sostenibles** de los productores agropecuarios

Entidades *(Productos/ Outputs)*

- Más **financiación disponible**, con mejores condiciones[5]
- Consolidación del **empleo** en IF y AgroPYME[6]
- Más **soluciones financieras agropecuarias** diversas y adecuadas
- Procesos adecuados de **debida diligencia y gobernanza**[7]

Acción Huruma *(Actividades)*

- **Invertir** en deuda y capital en intermediarios financieros (IF) y AgroPYME
- Ofrecer **asistencia técnica** sobre modelos de negocio agrícolas a IF y AgroPYME…
- … y sobre prácticas agropecuarias a pequeños productores agropecuarios y AgroPYME

Movilizar **capital público y privado reembolsable/no reembolsable para cerrar la brecha de financiación** a pequeños productores agropecuarios en países de renta media y baja

… siguiendo criterios de la OCDE[8] asociados a cada etapa

Impacto: *¿Qué cambios se han producido o se prevé que se produzcan?*

Eficacia: *¿Está la Acción logrando sus objetivos?"*

Eficiencia: *¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?*

Sostenibilidad *: ¿Serán duraderos los beneficios?*

Pertinencia: *¿La Acción Huruma está haciendo lo adecuado?*

Coherencia *: ¿En qué medida es compatible la Acción, interna y externamente?*

Notas: [1] Enunciados de impacto según los TdR de la Evaluación de Huruma y el marco de resultados de la UE: Explanatory Note on the EFSD+ Results Measurement Framework, ReMF. [2] Cumple con el indicador obligatorio de EFSD+ReMF "Employment indirectly supported". [3] Cumple con el indicador obligatorio de la FAO "Minimum Dietary Diversity for Women (MDD-W)". [4] Mayor uso de tecnologías y procesos eficientes en el uso de recursos y climáticamente inteligentes. Medido a través de No. de PYMES/IF con prácticas climáticamente inteligentes. [5] Para las AgroPYMES e IF. Cumple con el indicador obligatorio de EFSD+ReMF "Leverage effect" y "Multiplier effect". [6] Cumple con el indicador obligatorio de EFSD+ReMF "Employment directly supported". [7] Cumple con el indicador de la FAO "AFD Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security (VGGT)". [8] OCDE. (2021). Mejores criterios para una mejor evaluación.

Dalberg

03

Metodología

Resultados novedosos a partir de las voces de las y los productores



Dalberg

La evaluación combina métodos cuantitativos y cualitativos para interpretar los resultados de Huruma

Cualitativo Cuantitativo Ambos

Fuente	Método[1]	Tipo de resultado[4]
I **Encuesta a productores**	**1.716 encuestas telefónicas con productores** clientes de las entidades subyacentes del Fondo Huruma, en nueve países	Experiencias directas de productores sobre los cambios en su acceso a la financiación, bienestar, acceso a empleo y resiliencia climática. Validación de opiniones diferenciadas por género, experiencia previa y contexto territorial
II **Análisis de cartera de las entidades**	Evaluación de series históricas de indicadores de cartera para todas las entidades financiadas, incluyendo cartera agrícola, mora, productores alcanzados y desagregación de clientes totales por género	Evolución de la cartera agrícola tras inversión, cambios en volumen, composición, morosidad y patrones de riesgo financiero. Identificación de tendencias y brechas
III **Encuesta a las entidades**	**14 entidades** respondieron a la encuesta estructurada sobre la experiencia y los resultados de su colaboración con Huruma (80% del total de entidades)	Percepciones sobre la propuesta de valor de Huruma, adicionalidad, experiencia del cliente y efectos en el posicionamiento y atracción de otros inversores
IV **Entrevistas a actores clave**	**22 entrevistas** remotas en profundidad a gestores de las entidades, al equipo de Huruma, COFIDES, GAWA y expertos externos	Validación de hallazgos cualitativos relacionados con la evolución institucional de las entidades, las barreras operativas y las percepciones sobre la asistencia técnica
V **Análisis documental y de datos secundarios**	Revisión de documentos internos del gestor de fondo (debida diligencia, informes anuales, riesgo operativo)[2] y externos (indicadores macroeconómicos, mejores prácticas sectoriales, datos Banco Mundial)[3].	Análisis del contexto externo, riesgos sistémicos, tendencias de mercado, comparabilidad internacional y análisis de condiciones regulatorias y macroeconómicas
VI **Datos secundarios de e investigación de fondos pares[5]** tameo	Benchmark cuantitativo comparando Huruma frente al universo de fondos agrícolas (n=88) y fondos de microfinanzas (n=134). Selección de una muestra de 10 fondos comparables en enfoque temático y geográfico	Comparación de desempeño relativo: posicionamiento de Huruma respecto a la media/mediana del sector, identificación de ventajas diferenciales en escala, estructura/tamaño de tickets, movilización de capital y alcance a clientes finales, asistencia técnica y alcance poblacional

Como parte del proceso de evaluación **se ha considerado el informe de Results-Oriented Monitoring (ROM) DE Huruma contratado por la UE(ROM Review Huruma Fund, ROM-1674, Sept.2024)**. Sus hallazgos fueron revisados y contrastados con los resultados de la presente evaluación intermedia. Este ejercicio permite reforzar la solidez analítica mediante triangulación de fuentes independientes, así como identificar convergencias y divergencias clave en la valoración del desempeño de la Acción Huruma.

Los resultados de este análisis se encuentran al finalizar la sección 5 "Resultados Intermedios".

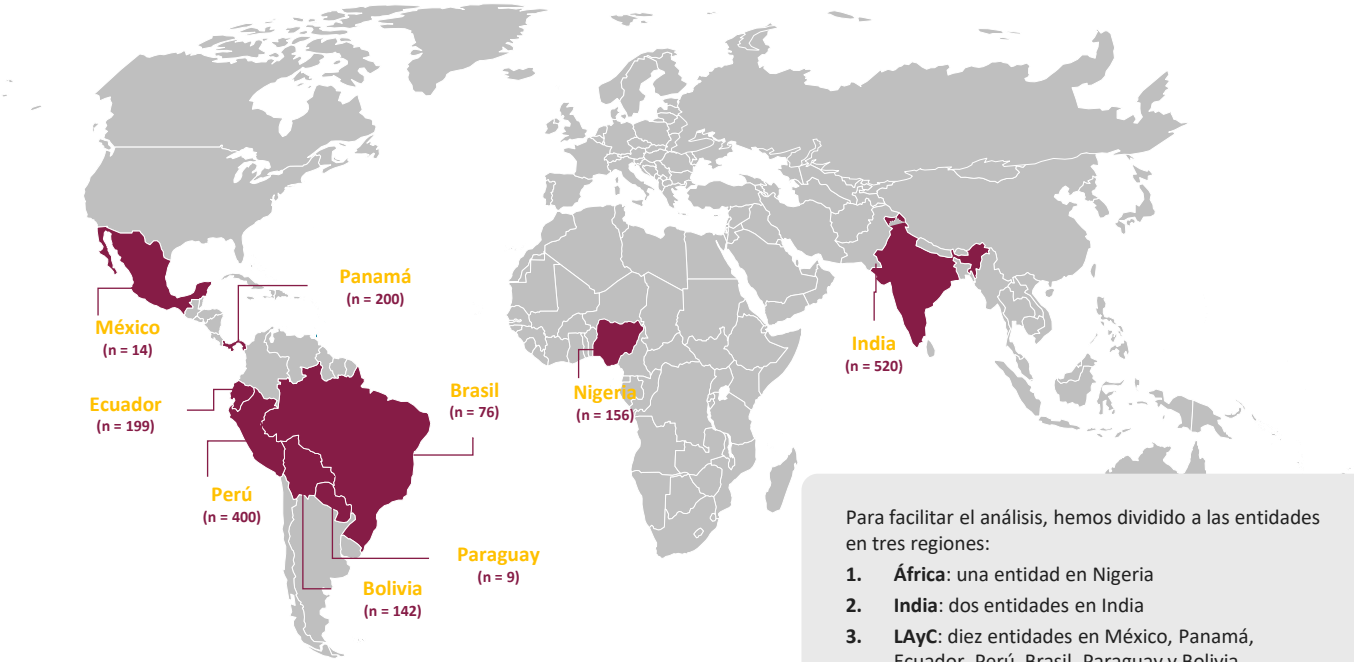
Notas: [1] Para más detalles de la metodología implementada para cada fuente de información véase el Anexo. [2] Para más detalles de los documentos consultados véase el Anexo. [3] Banco Mundial. (2025). World Development Indicators. [4] Para más detalles de los resultados véase la sección 5 de este informe. [5] Tameo Private Asset Impact Fund Report 2024. Levantamiento de datos de fondos pares a través de investigación, entrevistas y correos.

Dalberg

Se entrevistó a entidades y prestatarios de trece entidades financiadas por la Acción en nueve países, en su mayoría en América Latina

La muestra es representativa de los prestatarios que han recibido financiación facilitada por la Acción Huruma, siguiendo una metodología estándar de recolección:

- Método: entrevistas telefónicas
- Período: enero – abril 2025
- Población Total: 853.450 productores, de la cuál se escogió una muestra para entrevista de 1.716 beneficiarios
- Tasa de respuesta promedio: 32%
- Duración de las llamadas: 24 mins
- Idiomas: Español, Portugués, Tamil, Telugu, Odia, Hindi y Hausa



Para facilitar el análisis, hemos dividido a las entidades en tres regiones:

1. **África**: una entidad en Nigeria
2. **India**: dos entidades en India
3. **LAyC**: diez entidades en México, Panamá, Ecuador, Perú, Brasil, Paraguay y Bolivia

Notas: Para más detalles de la estrategia de muestreo véase el Anexo

Se realizaron 1.716 entrevistas con prestatarios; el tamaño de la muestra garantiza un nivel de confianza del 90%

La muestra se calculó tomando como base los productores agropecuarios atendidos por cada entidad, considerando el porcentaje que cada una representaba **a nivel regional** para obtener una muestra proporcional[1]. Posteriormente, se ajustó la muestra en función del número de contactos disponibles —en algunos casos limitados— asegurando mantener el margen de error[2] deseado a nivel regional[3]

La diferencia entre la muestra propuesta y ajustada se debe a una baja tasa de respuesta, acompañada de pocos contactos recibidos. La muestra se ajustó seleccionando las entidades que proporcionaron contactos suficientes para aumentar la muestra y permitir alcanzar el objetivo de 1.700 respuestas

Entidades que participaron	Productores como % de la población regional[1,4] (%)	Muestra proporcional a nivel regional (n)[1,5]	Muestra propuesta (n)[6]	Muestra ajustada (n)[7]
Crecer	30,7%	522	100	100
Cresol Baser	6,0%	101	100	60
Cresol Sicoper	34,1%	579	100	16
FACES	11,8%	200	100	199
Norandino	9,3%	157	100	200
Microserfin	4,6%	79	79	200
Edpyme Alternativa	1,6%	28	40	200
Zeta Banco	1,5%	25	40	9
Procrédito	0,1%	2	40	14
ProMujer	0,4%	7	40	42
LAyC	**100%**	**1.700**	**739**	**1.040**
Babban Gonna	100%	1.700	200	156
África	**100%**	**1.700**	**200**	**156**
Pahal Financial Services	47,8%	812	250	254
Sindhuja Microcredit	52,3%	888	250	266
India	**100%**	**1.700**	**500**	**520**
Total			**1.439**	**1.716**
Población Total [4]	***841.568***			

Muestra alineada
Muestra reducida
Muestra incrementada

Notas:
[1] Muestra proporcional regional = (% de productores de cada entidad en la población de la región) x (muestra objetiva de 1700).
[2] Medida estadística que indica cuánto pueden diferir los resultados de una muestra respecto al valor real de toda la población.
[3] El margen de error se calculó a nivel regional considerando un nivel de confianza del 90%) y un margen de error del 3% (LAyC), 4% (India) y 7% (África).
[4] Esta columna calcula el porcentaje de productores (prestatarios) de cada entidad como porcentaje de la población en cada región: India: 664.553; África: 42.620; LAyC: 134.395. Población Total = 841.568. La Población Total es la sumatoria de todos los productores atendidos por las entidades que participaron de las entrevistas, en todas las regiones.
[5] Toma el resultado de la columna anterior y lo multiplica por muestra deseada de 1.700 para dar representatividad por región.
[6] A partir de la muestra proporcional regional, se estableció la muestra propuesta con el objetivo de alcanzar el tamaño de muestra total. Si la muestra proporcional de la entidad era mayor a 40 y menor a 200, se mantuvo tal como estaba. Si la muestra proporcional era inferior a 40, se aumentó al mínimo de 40, garantizando así la representatividad adecuada de todas las entidades. Si la muestra proporcional era superior a 200, se redujo a 200 con el objetivo de alinearse con la muestra objetiva.
[7] Muestra final tras los ajustes de disponibilidad de datos y participación de clientes. Las siguientes entidades no participaron del estudio por motivos internos: Way Cool (India); Caurie (Senegal); Insotec (Ecuador); CFE (Panamá); y MEGA (Paraguay)

Dalberg

Estas encuestas telefónicas se realizaron a través de la red de enumeradores localmente capacitados de 60 Decibels

Actualmente, el grupo cuenta con más de 1.600 enumeradores en más de 95 países. Estos enumeradores son residentes de los países donde se opera, lo que garantiza habilidades lingüísticas relevantes, comprensión cultural y conocimiento contextual.

Los enumeradores reciben una formación integral que los prepara para escuchar de manera crítica, adaptarse a diversas situaciones y facilitar entrevistas efectivas que trascienden el simple registro de datos, priorizando tanto la calidad e integridad de los datos como la experiencia de los encuestados



Datos a través de la escucha

¿Quién conoce mejor su impacto? Las personas que lo experimentan. Por eso, los escuchamos directamente para comprender lo que dicen que está ocurriendo en sus vidas



Por teléfono, por personas reales

Nada llega al corazón del impacto mejor que una conversación directa. Nuestros enumeradores hablan, por teléfono, en idiomas locales



Con encuestas rápidas y estandarizadas

Una metodología efectiva y escalable: encuestas estandarizadas y alineadas a marcos globales diseñadas para ser replicables y comparables



Para verificar el impacto, comparándolo con *Benchmarks*

¿El resultado final? Un informe resaltando las principales métricas de impacto, y comparando los resultados con nuestra base de datos de impacto global

Con el objetivo de ofrecer puntos de comparación, se utilizó el Benchmark Ponderado de 60 Decibels de Inclusión Financiera

A lo largo de la sección, se comparan los resultados de la Acción Huruma con este Benchmark[1], donde hay datos disponibles por métrica. Se indica si los resultados están por encima, son iguales o si están por debajo del Benchmark (BM), considerando un margen de error del 5%[2].

Guía de iconografía:*

- Resultado por encima del Benchmark
- Resultado alineado con el Benchmark
- Resultado por debajo del Benchmark

El *Benchmark* brinda un valor de referencia al evaluar los resultados de entidades

- **60 Decibels** cuenta con más de 10 años de experiencia recopilando datos de impacto y ha realizado más de **361.000 entrevistas a clientes finales** a nivel global en múltiples sectores
- Formular las mismas preguntas en distintos proyectos **permite generar valores de referencia que ayudan a contextualizar los resultados**
- Estos valores de referencia (o *benchmarks)* **permiten comparar el desempeño financiero y social** de entidades que ofrecen productos similares
- En esta evaluación se utilizó el *Benchmark* de **Inclusión Financiera, que incluye entidades financieras comparables.** Una gran cantidad de prestatarios en este *Benchmark* también son productores agropecuarios

Para esta evaluación, se aplicó una ponderación adicional según la distribución geográfica de Huruma

- El *Benchmark* de **60 Decibels** es una referencia global que agrupa a entidades de distintas partes del mundo
- Dado que una proporción significativa de las entidades incluidas en el *Benchmark* provienen de África (56%) y Asia (20%)—regiones que no representan totalmente el contexto de la Acción Huruma—, para este informe **se construyó un *Benchmark* ponderado**
- Se utilizaron los *Benchmarks* de LAyC, India y África, ponderados **según la distribución geográfica de la Acción Huruma:** 60% para LAyC, 30% para India y 9% para África. El tamaño total de la muestra de referencia es de 133.254 clientes
- En adelante, éste se denominará ***Benchmark (BM)* Ponderado de 60 Decibels**

Notas: [1] Para más detalles de la metodología y la composición del Benchmark véase el Anexo [2] Los resultados de la muestra pueden variar hasta 5 puntos porcentuales arriba o abajo del valor real de la población (*) La dirección de la flecha señala la posición del resultado de la encuesta respecto al Benchmark de 60 Decibels: por debajo (↓), igual (↔) o por encima (↑) del valor de referencia

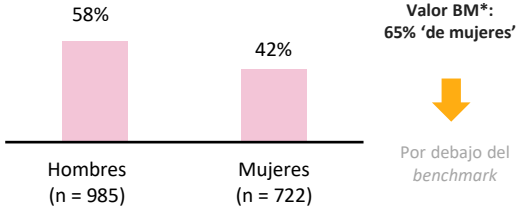
Los prestatarios de las entidades subyacentes atribuibles a la Acción Huruma tienen un perfil diverso

Hay un menor alcance femenino que en el Benchmark Ponderado de 60 Decibels, pero coincide en la edad promedio y atiende a hogares de mayor tamaño. En diversidad regional, la India presenta una mayor proporción de mujeres (54%) en comparación con América Latina (37%) y África (40%). Además, su población es más joven, con una edad promedio de 35 años, frente a los 42 años en LAyC y los 40 años en África. A su vez, el tamaño del hogar es sustancialmente mayor en India (5,9) que en LAyC (4,1)

Perfil demográfico de los clientes atribuibles a Huruma[1]

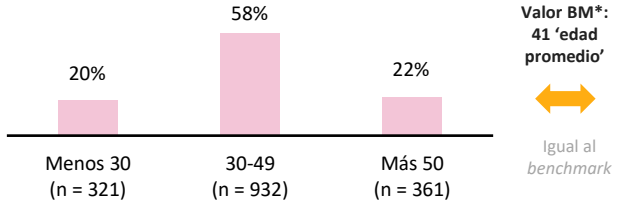
- **42%** de la muestra son mujeres y el promedio de edad es de 40 años
- **73%** utilizaron los servicios de las entidades principalmente para actividades agropecuarias

Género

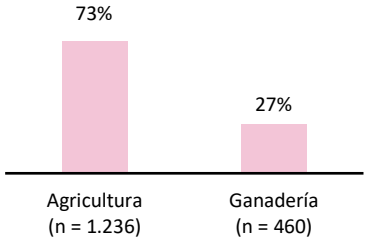


Edad

Promedio = 40

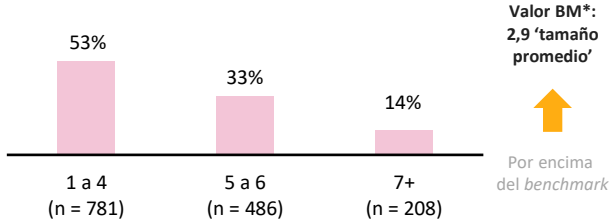


Actividad Principal[2]



Tamaño del Hogar[3]

Promedio = 4,7



Notas: [1] Para más detalles de la metodología véase el Anexo [2] Actividad a la que principalmente se destinó la financiación. [3] Información no disponible para África debido al tipo de entidades encuestadas
(*) La dirección de la flecha señala la posición del resultado de la encuesta respecto al Benchmark (BM) de 60 Decibels: por debajo (↓), igual (⇔) o por encima (↑) del valor de referencia.

Dalberg

El estudio incorpora medidas de mitigación para las principales limitaciones metodológicas (1/3)

Fuente	Limitaciones metodológicas[1]	Enfoque de mitigación
I Encuesta a productores	• **Tamaño de la muestra del *Benchmark:*** La muestra de referencia puede ser insuficiente para representar adecuadamente las realidades locales dado que cada país y región cuenta con características específicas	• Ponderación de los resultados por región para darle un peso acorde a la distribución de los encuestados y distribución de los clientes de Huruma
	• **Atribución de los resultados:** Atribución del impacto observado a las entidades participantes de manera individual, en lugar de atribuirlo a Huruma directamente	• Entrevistas a usuarios que han recibido un préstamo tras la intervención de Huruma en cada entidad
	• **Diferencias en desempeño institucional:** Las entidades que participaron en la evaluación presentan un amplio rango de capacidades operativas y diferencias en su historial de intervención	• Cada cliente reporta el impacto percibido, lo que permite generar comparación entre entidades y entender qué ofertas generan mejores resultados
	• **Ausencia de línea base:** Ausencia de una línea de base clara y establecida con la cual comparar los datos	• Uso de preguntas que permiten que el entrevistado compare su situación actual con el momento previo a la intervención
	• **Disponibilidad para responder:** Se puede llegar a excluir clientes menos propensos a contestar el teléfono	• Realizar tres intentos de llamadas en diferentes días y horas para asegurar que todos tengan la misma oportunidad de contestar
	• **Sesgo en las respuestas:** Existe el riesgo de que los datos recolectados puedan estar sesgados si las preguntas no están formuladas de manera completamente imparcial o si los beneficiarios no entienden completamente el contexto	• Garantizar que las encuestas y entrevistas sean diseñadas cuidadosamente para minimizar sesgos • Realizar pruebas piloto para afinar el proceso de recolección de datos
Confianza: Media/alta*	• **Representatividad:** Se busca alinear a la muestra total de prestatarios	• Asegurar que la muestra se alinee a la población por medio de cuotas, en este caso, del total de prestatarios

Cualitativo Cuantitativo Ambos

Notas: *Confianza: Grado de solidez y credibilidad de los datos que respaldan el resultado. [1] Para más detalles de las limitaciones véase el Anexo.

Dalberg

El estudio incorpora medidas de mitigación para las principales limitaciones metodológicas (2/3)

Fuente	Limitaciones metodológicas[1]	Enfoque de mitigación
II Datos de cartera de los productores	• **Ausencia de contrafactual:** No es posible saber qué habría ocurrido en las entidades sin la financiación de Huruma	• Análisis de la variación dentro de la muestra para identificar patrones de desempeño financiero y social • Adopción de un enfoque de semi-atribución[2], reconociendo a Huruma como actor relevante, sin cuantificar su contribución exacta
	• **Riesgo de sesgo de selección**: Tanto las entidades financiadas como los productores encuestados pueden diferenciarse sistemáticamente de aquellos que no fueron incluidos en la intervención, lo que introduce un sesgo de selección	• Análisis de heterogeneidad que identifican variaciones en los resultados según características de las entidades y de los clientes finales • Consideración de variables contextuales e institucionales en los análisis
	• **Datos autorreportados:** El análisis de impacto percibido por productores se basa en encuestas de autopercepción, lo que introduce posibles sesgos por deseabilidad social, recuerdo imperfecto o interpretación subjetiva de los cambios	• Triangulación con datos de cartera y desempeño institucional para reforzar la interpretación de los hallazgos
	• **Heterogeneidad institucional y agregación de resultados:** La gran diversidad entre las entidades financiadas limita la comparabilidad directa	• Consideración de aprendizajes de visitas de seguimiento previas realizadas por GAWA
Confianza: Media*	• **Atribución:** No es posible establecer con certeza qué parte del cambio observado en los resultados se debe exclusivamente a la intervención de Huruma	• Análisis enfocado en identificar patrones consistentes con una contribución plausible del fondo, sin atribución directa • Uso de indicadores de percepción de valor añadido por parte de las entidades, así como a ejercicios de segmentación por experiencia previa o tipo de instrumento financiero • Triangulación entre fuentes

Cualitativo Cuantitativo Ambos

Notas: *Confianza: Grado de solidez y credibilidad de los datos que respaldan el resultado. [1] Para más detalles de las limitaciones véase el Anexo. [2] La semi-atribución es un enfoque utilizado en contextos donde múltiples actores contribuyen a un mismo resultado. En lugar de atribuir el impacto exclusivamente a uno de ellos, se reconoce su rol como parte de un esfuerzo colectivo

El estudio incorpora medidas de mitigación para las principales limitaciones metodológicas (3/3)

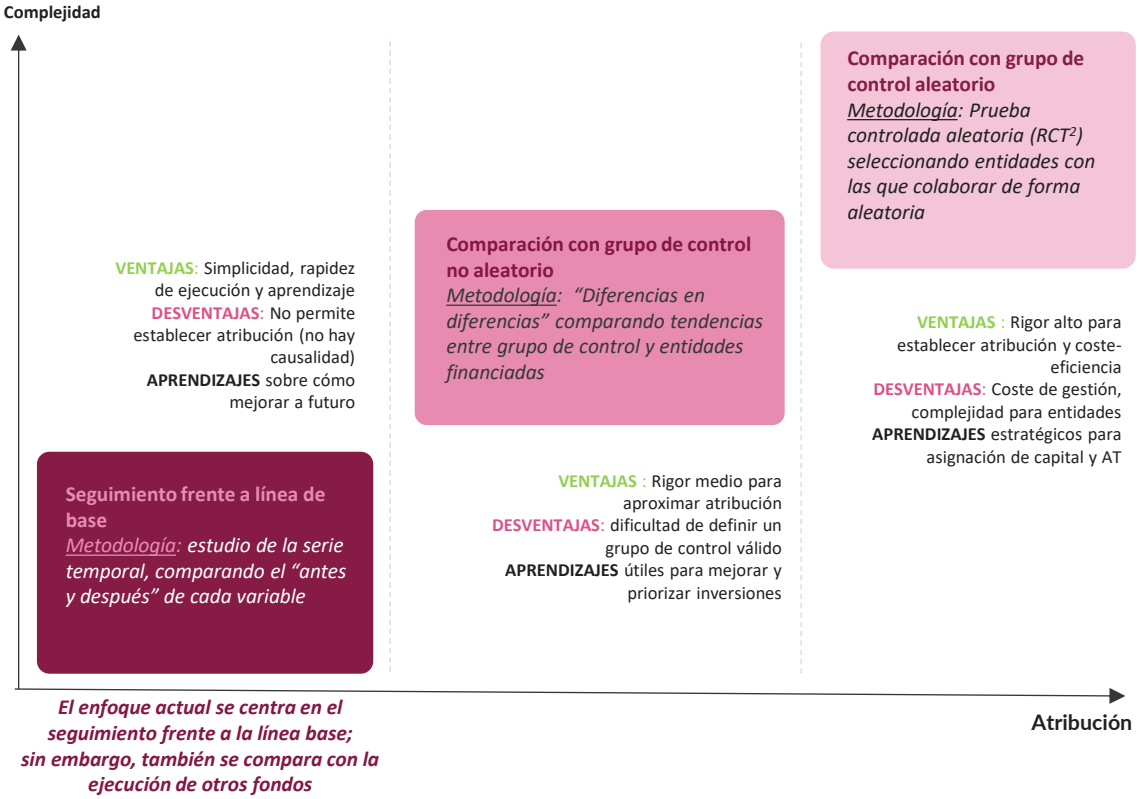
Fuente	Limitaciones metodológicas[1]	Enfoque de mitigación
III Encuesta a entidades *Confianza*: Alta*	• **Sesgo de respuesta positiva**: Las entidades tienden a moderar sus respuestas por el hecho de haber recibido recursos del Fondo, con el objetivo de preservar una relación positiva	• Aplicación de encuestas y entrevistas anónimas para promover respuestas sinceras
	• **Desconocimiento del punto de partida:** Se cuenta con información limitada sobre la situación inicial de las entidades antes de recibir la financiación	• Realización de entrevistas cualitativas que permiten explorar aspectos menos visibles en los datos agregados
	• **Foco en percepción más que en resultados verificables**: La encuesta se basa en autoevaluación y percepción de las entidades, lo que puede no reflejar impactos tangibles o medibles	• Triangulación con datos operativos y de desempeño financiero de las entidades
	• **Rotación de personal clave:** Si hubo cambios en el equipo desde la inversión de Huruma, el conocimiento sobre el punto de partida puede estar diluido	• Validación cruzada con el equipo gestor de Huruma
V Análisis de las actividades de Huruma *Confianza: Media/alta*	• **Alta personalización del apoyo:** El enfoque adaptado de Huruma implica procesos muy personalizados por entidad, lo que dificulta la comparación transversal y la estandarización de resultados	• Realización de entrevistas con el equipo gestor y representantes de las entidades • Revisión de documentos marco, incluidos acuerdos estándares (ReMF) con la Unión Europea • Acceso a datos internos operativos que permiten reconstruir y analizar la lógica de intervención

Cualitativo Cuantitativo Ambos

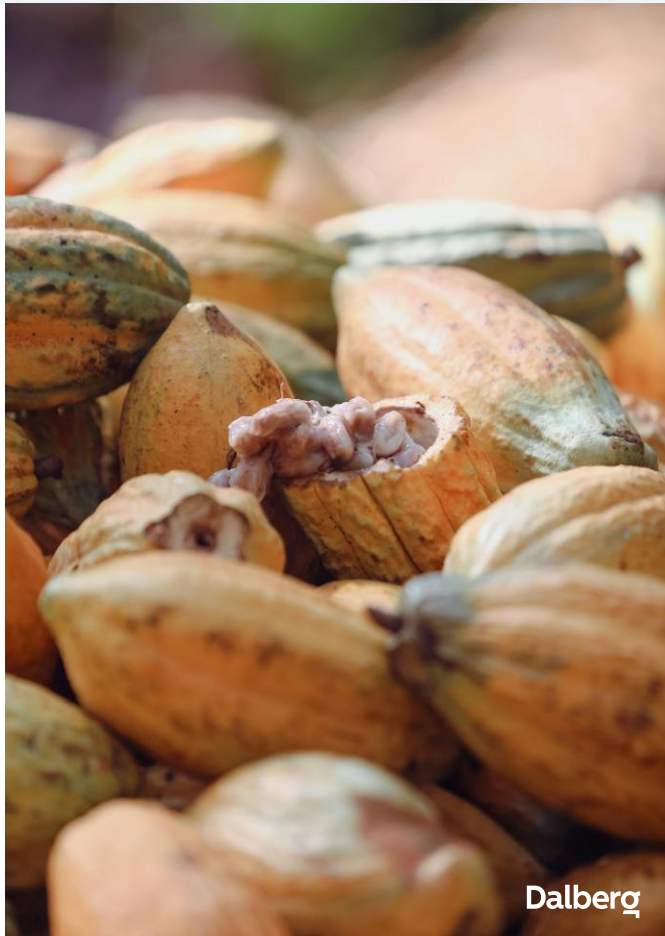
Notas: *Confianza: Grado de solidez y credibilidad de los datos que respaldan el resultado. [1] Para más detalles de las limitaciones véase el Anexo.

La metodología de seguimiento de cartera aporta lecciones útiles, pero no establece atribución del impacto

Seguimiento de productos (*outputs*) en productores/entidades[1]



Notas: [1] Para más detalles de las limitaciones véase el Anexo. [2] RCT = Randomized Controlled Trial, o ensayo controlado aleatorizado, es un método riguroso de evaluación de impacto que compara los resultados entre un grupo de tratamiento (que recibe la intervención) y un grupo de control (que no la recibe), con los participantes asignados aleatoriamente a cada grupo



04

Propuesta de valor

Una iniciativa que responde de manera relevante a las necesidades de las finanzas agrícolas y coherente con las prioridades estratégicas de la cooperación española y europea



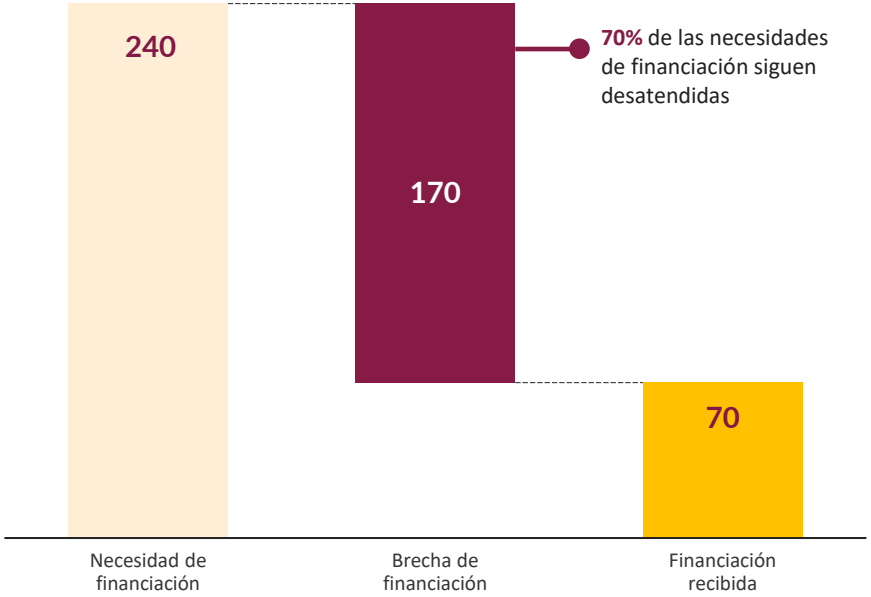
Dalberg

La financiación al sector agropecuario a nivel global apenas llega a quiénes más la necesitan

OCDE | Pertinencia

Brecha global de financiación estimada para pequeños productores[1]

Miles de millones, financiación a pequeños productores (USD)



Las y los productores necesitan:

- Adaptarse al cambio climático y protegerse frente a la inflación y la volatilidad económica que impactan negativamente sus ingresos y aumentan los riesgos productivos, financieros y personales[1]
- Contar con condiciones de préstamo flexibles y adecuadas a su realidad productiva y económica, ya que los requisitos bancarios tradicionales suelen excluirlos del sistema financiero formal[2]
- Invertir en capacidades de gestión y herramientas financieras, como la educación financiera, el manejo de registros contables y la planificación de cultivos, para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad[3]
- Superar la desconfianza hacía el sistema financiero, mediante productos diseñados a su medida y procesos accesibles que reduzcan la percepción de riesgo y el temor al rechazo[3]

Notas: [1] Small Foundation, MasterCard Foundation, USAID. (2019). Pathways to Prosperity. [2] European Commission. (2023). Access to finance remains insufficient for farmers and agri-food SMEs. [3] European Commission. (2020). Financial needs in the agriculture and agri-food sectors in the European Union. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Este reto es aún mayor en los diversos mercados de actuación de Huruma

OCDE | Pertinencia

La brecha de financiación en alguna de las regiones donde opera Huruma es especialmente alta[1,2]…

- En LAyC, el acceso a crédito agrícola sigue siendo muy limitado:
  - En Perú **solo el 4% de los productores agropecuarios acceden a créditos agrícolas** y en Paraguay, el país con mayor cobertura de crédito formal, **la cifra apenas alcanza el 14%[3].** En Ecuador, **solo el 4% accede a créditos bancarios[4]**
  - Las poblaciones rurales[5] también enfrentan barreras en el uso de créditos institucionales en países como México (6,2%), Panamá (9,8%), Brasil (10,1%) y Bolivia (14,6%)[6]
- En Senegal, el sector agrícola **recibe menos del 3% del crédito total bancario[7]**
- En Nigeria, **78% de los pequeños productores agropecuarios rurales están excluidos financieramente**, y solo el 25% utiliza servicios financieros formales[8]
- En India, **apenas el 30% de la demanda total de financiación agrícola está cubierta** por crédito institucional

…y es percibida por los productores agropecuarios como un obstáculo crítico para su productividad y calidad de vida

- La producción agrícola enfrenta una combinación creciente de riesgos productivos y de mercado, incluyendo sequías, inundaciones, plagas y alta volatilidad de precios. A nivel global, **el sector agrícola absorbe cerca del 23% de los daños económicos causados por desastres climáticos**, con impactos desproporcionados en pequeños productores[9,10]
- Además, los **ingresos agrícolas son inherentemente estacionales y volátiles**, lo que genera descalces significativos entre flujos de ingresos y necesidades de gasto. En ausencia de instrumentos financieros adecuados, **los hogares rurales recurren a ahorro informal, venta de activos o endeudamiento de alto costo** para suavizar consumo e inversión[11,12]
- **La falta de historial crediticio, garantías formales y mecanismos de aseguramiento adecuados** deja a la mayoría de los productores fuera del sistema financiero formal, obligándolos a **depender de financiamiento informal y asumir completamente el riesgo productivo**[9]
- La cobertura de seguros agrícolas y otros instrumentos de transferencia de riesgo sigue siendo limitada en países de ingreso medio y bajo, lo que implica que una proporción significativa **de productores que enfrentan pérdidas por eventos climáticos no recibe compensación formal, profundizando su vulnerabilidad** y reduciendo su capacidad de reinversión[9,13]

Notas: [1] Small Foundation, MasterCard Foundation, USAID. (2019). Pathways to Prosperity. [2] El estudio estima esta cifra para América Latina, África Subsahariana y Asia del Sur y Sudeste Asiático. [3] GSMA. (2022). Reinventing rural financial inclusion in Latin America: Highlights from Foromic. [4] Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica. (2023). Análisis de la oferta y demanda de productos y servicios financieros para mipymes agropecuarias rurales en el Ecuador. [5] Los productores agropecuarios son un subconjunto clave de las poblaciones rurales, ya que gran parte de quienes viven en zonas rurales dependen de la agricultura para su sustento. [6] CEPAL. (2017). Financial inclusion of small rural producers. [7] Green Climate Fund. (2025).Green Climate Finance Facility for Fostering Climate-Smart Agriculture in Senegal. [8] Adegbite, O. (2021). Revisiting the measurement of financial inclusion of rural smallholder farmers in Nigeria. [9] FAO (2023). The Impact of Disasters on Agriculture and Food Security 2023. [10] IPCC. (2022). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability (AR6 WGII). [11] World Bank. (2022). Global Findex Database 2021. [12] IFAD. (2023). Rural Development Report 2023. [13] World Bank. (2021). Factsheet #1: Climate and Disaster Risk Financing for Agriculture. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Dalberg

Huruma es relevante al alinearse con las políticas y prioridades del sector público y privado en los mercados donde opera

OCDE **Pertinencia**

País	Prioridades
Bolivia	• El gobierno ha **promovido fuertemente el crédito de bajo costo para el sector agrícola, "créditos SIBOLIVIA" con una tasa del 0,5%,** como parte de su estrategia post COVID[1] • Bajo incentivos regulatorios, los **bancos comerciales han incrementado sus préstamos agrícolas**, haciendo del sector el segundo mayor receptor de crédito productivo bancario[2]
Brasil	• El plan impulsado por el actual gobierno, Nueva Industria Brasil – Misión 1 (NIB), es una iniciativa de **colaboración público-privada que contempla una inversión total de USD 90.300M para impulsar la agricultura y el desarrollo agroindustrial sostenible**[3]
Ecuador	• Bajo la Política Púbica Agropecuaria 2024-2034, el gobierno ha apoyado a los productores agropecuarios con insumos, educación y la promoción de una agricultura sin deforestación para **fortalecer la producción agropecuaria y la seguridad alimentaria**[4] • Por su parte, **el sector financiero privado incrementó significativamente su cartera agrícola**, con un crecimiento interanual del 30% y USD 3.168M en nuevos préstamos en 2022[5]
India	• Bajo el esquema *Kisan Samman*, el gobierno **ha impulsado la prosperidad de los productores agropecuarios** mientras transforma el sector agrícola[6] • A la par, **la banca ha innovado para ampliar el acceso al crédito agrícola**, lanzando en 2023 el Portal *Kisan Rin*, que agiliza las solicitudes de subsidio de intereses y acelera la entrega de financiacióna los productores[7]
México	• El nuevo gobierno ratificó su compromiso con el programa Producción para el Bienestar, que **otorga apoyos económicos directos para mejorar la producción de cultivos y productos agropecuarios**[8] • Se han desarrollado **productos financieros adaptados a las necesidades del sector agrícola**, como los agro-paquetes de Banorte y los microcréditos de SOFOMs. Además, las cooperativas rurales han expandido sus uniones de crédito[9]

Notas: [1] Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (2021). Gobierno amplía cobertura de los créditos productivos SIBOLIVIA al sector agropecuario al 0,5% de interés: Gobierno amplía cobertura de los créditos productivos SIBOLIVIA al sector agropecuario al 0,5% de interés 23 de mayo de 2021. [2] Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2022). PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS DE BOLIVIA. [3]. Presidência da República. (2024). President Lula announces BRL 546.6 billion to boost sustainable agro-industrial chains. [4] Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). Propuesta de Política Pública Agropecuaria 2024-2034. [5] Asociación de Bancos del Ecuador. (2023). Lupa Crediticia - Agricultura, Silviultura y Pesca. [6] All India Radio News. (2025). PM Modi reaffirms govt's commitment to welfare of farmers as NDA marks 11 Years in Office. [7] Ministry of Agriculture & Farmers Welfare of the Republic of India. (2025). Transforming Agricultural Finance. [8] Programas para el Bienestar. (2025). Producción para el Bienestar. [9] La Jornada. (2025). Trabajadores agrícola, con diversas barreras para acceder a crédito: ABM. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Dalberg

La alineación de Huruma con las políticas y prioridades del sector público y privado en los mercados donde opera pone de manifiesto su Pertinencia

OCDE **Pertinencia**

País	Prioridades
Nigeria	• El gobierno, en alianza con organizaciones de desarrollo, **se comprometió al programa Propcom+ para fomentar un crecimiento inclusivo mediante inversiones estratégicas en el sector agrícola**, y planea ampliar el acceso a insumos subsidiados y a financiación para pequeños productores[1] • A la par, el sector privado lanzó un Programa de financiación para Agronegocios a Gran Escala, orientado a **transformar el sector agrícola y fortalecer la seguridad alimentaria**[2]
Panamá	• El gobierno, como parte de su compromiso con la Coalición para la Agroecología, **ha otorgado diversos subsidios para fortalecer el sector agropecuario**[3] • El Banco Nacional de Panamá, reportó una cartera agropecuaria de USD 710M a inicios de 2025 y **organiza anualmente los Encuentros Agropecuarios para capacitar y financiar a cientos de productores**[4]
Paraguay	• El gobierno **ha facilitado más de 29.000 préstamos agrícolas a través de bancos estatales**, como parte de su plan de "acompañar fuertemente al campo"[5] • **A inicios de 2025, la agricultura lideraba el crédito bancario en Paraguay**, con un crecimiento interanual del 25%, reflejando la expansión de financiación al sector por parte de la industria financiera[6]
Perú	• El gobierno **está comprometido en "acercar los servicios del Estado al campo" y fortalecer la inclusión financiera en beneficio del pequeño agricultor**. Recientemente, se ha propuesto alcanzar a 120 mil pequeños productores en 2025 mediante créditos bancarios[7]
Senegal	• Al alinear sus objetivos climáticos con las políticas de soberanía alimentaria, Senegal avanza con sus metas de adaptación para el sector agrícola, **buscando mejorar la producción, fortalecer cadenas de valor resilientes y enfrentar los impactos del cambio climático**[8]

Notas: [1] Federal Ministry of Finance. (2025). FG, PROPCOM+ Join Forces to Transform Nigeria's Agricultural Sector, Economic Growth. [2] MSME Africa. (2025). Private Sector Unveils Agribusiness Fund to Boost Nigeria's Food Security. [3] Ministerio de Desarrollo Agropecuario. (2025). Panamá Impulsa la agricultura sostenible frente al cambio climático con respaldo internacional. [4] Noticias de Panamá. (2025). Cartera agropecuaria de Banco Nacional de Panamá alcanza los US710.3 millones. [5] Presidencia de la Republica de Paraguay. (2024). Presidente instruye reforzar trabajos para apoyar a productores. [6] Infonegocios. (2025). Créditos en auge: Agricultura, consumo y comercio impulsan el financiaciónbancario en Paraguay. [7] Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2025). Gobierno reafirma su compromiso con el campo en inauguración de agencia de Agrobanco en Chepén. [8] FAO. (2025). Senegal adopts its National Adaptation Plan to climate change for the agricultural sector. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Dalberg

Huruma adapta su diseño y ejecución a los mercados y entidades en los que invierte

OCDE **Pertinencia**

Enfoque Huruma	Valor agregado para las entidades[1]
Elección estratégica del tipo de moneda	• **Huruma ofrece financiación tanto en moneda local como en moneda extranjera**, y ha realizado reestructuraciones para cambiar la moneda del préstamo cuando esto ayuda a mejorar los resultados y reducir riesgos. • Esta flexibilidad es clave, ya que, cuando los ingresos del prestatario se perciben en moneda local, **asumir deuda en moneda fuerte puede aumentar significativamente el riesgo financiero** en caso de una devaluación[2] • De las 18 entidades financiadas, 5 recibieron financiación en moneda local o realizaron un cambio de moneda de su préstamo, en promedio**, estas entidades registraron un mayor aumento en el número de nuevos préstamos desembolsados (+92 vs. +16) y clientes activos (+29 vs. +5)[3]**
Asistencia técnica adaptada	• **La asistencia técnica se diseña a partir de diagnósticos específicos realizados con cada entidad,** lo que permite alinear las intervenciones con sus prioridades estratégicas y capacidades operativas, como la mejora de productos agrícolas, la gobernanza o la digitalización • **Su implementación se apoya de actores locales**, facilitando una comprensión contextual más profunda y una relación de mayor confianza con las entidades[4] • **El 67%[5] de las entidades beneficiarias de asistencia técnica señalaron que había sido útil** tanto para su organización como para mejorar sus sistemas de medición del desempeño social. Dado que al momento de corte de la evaluación algunos de los proyectos de AT estaban en curso o recientemente terminados, es posible que el rango completo de sus beneficios en las entidades no se haya materializado. Esta hipótesis será revisada en la evaluación final
Debida diligencia contextualizada	• **El Fondo Huruma realiza una debida diligencia social exhaustiva en paralelo a la evaluación financiera**, lo que **permite una comprensión integral de cada entidad antes de ser financiada** • **Incluye visitas de campo y entrevistas directas,** lo que permite comprender en profundidad el contexto operativo, los desafíos específicos y las capacidades reales de cada entidad • **El enfoque permite diseñar acompañamiento técnico y financiero adaptado,** y establecer relaciones más estratégicas con las entidades desde el inicio

Notas: [1] Para más detalles de los resultados véase la sección 5 de este documento y para más detalles de la metodología implementada véase el Anexo. [2] FAO. Financing Agricultural Term Investments.[3] Solo 5 de 18 entidades recibieron financiación en moneda local, por lo que estos resultados podrían estar influenciados por el efecto de composición de la muestra. Para más detalle de los resultados de cartera véase la sección 5 de este documento. [4] OECD. (2024). Valuing and Sharing Local Knowledge and Capacity: Practical approaches for enabling locally led development co-operation. [5] Según encuesta realizada a las entidades financiadas por Huruma, para más detalle véase la sección 5 de este documento. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Dalberg

Diversos factores externos han empujando a Huruma a trabajar de cerca con las entidades afectadas para asegurar la sostenibilidad financiera

OCDE **Pertinencia**

Factores macroeconómicos, pandemias y desastres climáticos pueden afectar la capacidad de pago de las entidades invertidas y generar presiones sobre la capacidad de pago

Bolivia mantuvo un tipo de cambio fijo cada vez más insostenible por la caída de reservas y la volatilidad de materias primas, lo que ha disparado la inflación y presiona los costos operativos de las entidades locales frente a deudas en moneda extranjera[2]

- **Ecuador ha enfrentado la peor sequía de los últimos años**, lo que ha generado racionamientos eléctricos que afectan la producción agroindustrial y en especial la liquidez de pequeñas empresas[3]

- **Factores imprevistos en Perú han reducido la disponibilidad de financiación y el crecimiento del PIB,** lo que ha obligado a pequeños productores agropecuarios a desviar ingresos originalmente destinados al pago de préstamos para cubrir pérdidas en su producción[4]

La cercanía del trato y participación del Fondo en acuerdos de reestructuración ha sido vista positivamente, aún cuando las condiciones financieras no adapten a las realidades de cada país[1]:

- La estructura contractual del Fondo contempla **cláusulas que permiten ajustes en condiciones financieras ante choques externos** relevantes, incluyendo revisiones de plazos o condiciones cuando la situación macroeconómica lo requiere

- Varias entidades subyacentes destacaron el valor estratégico de contar con Huruma como inversor durante la pandemia de COVID-19, señalando que **la estabilidad del Fondo y su disposición al diálogo** permitieron sostener operaciones en un **contexto de elevada incertidumbre económica y restricciones de liquidez**

"Tener un aliado como Huruma en tiempos difíciles, como en pandemia, tuvo un valor significativo para la institución y contribuyó a cumplir nuestra misión y visión institucional"

*"**Dada la situación de nuestra moneda frente al dólar, necesitamos un 70% más de fondos que antes para cubrir la deuda.** Parece que tendremos que destinar toda nuestra utilidad solo para pagarla"*

Notas: [1] Para más detalles de los resultados de la encuesta a entidades financiadas véase la sección 5 de este documento y para detalles sobre la metodología implementada véase el Anexo. [2] Banco Mundial. (2025). Bolivia: panorama general. [3] Banco Mundial. (2025). Ecuador: panorama general. [4] Martínez, J., & Rodríguez, G. (2021). Macroeconomic effects of loan supply shocks: Empirical evidence for Peru. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Dalberg

Huruma es coherente con la estrategia de la Cooperación Española al alinearse con objetivos y políticas institucionales

Huruma contribuye directamente a los objetivos del Plan Director Global 2024–2027[1]…

El objetivo principal del Fondo es fomentar la inclusión financiera de productores agropecuarios[2] contribuyendo a:

- **Erradicación de la pobreza y reducción de desigualdades:** Al facilitar el acceso a financiación para pequeños productores agropecuarios en zonas rurales, se promueve el desarrollo económico inclusivo
- **Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición:** Mediante el apoyo a la agricultura sostenible, se mejora la disponibilidad, calidad y acceso a alimentos
- **Fomento de la igualdad de género y derechos humanos:** Al priorizar inversiones que beneficien a mujeres, jóvenes y grupos vulnerables en áreas rurales
- **Desarrollo sostenible y lucha contra el cambio climático:** A través de inversiones en prácticas agrícolas sostenibles, se contribuye a la mitigación y adaptación al cambio climático

…y a las prioridades de la Estrategia de Acción Exterior de España 2025–2028[3]

- La estrategia establece como objetivo transversal el impulso a una “triple transición” social, ecológica y económica:
  - **Transición social**: Huruma promueve la inclusión financiera de poblaciones agrícolas excluidas
  - **Transición ecológica**: Huruma fomenta modelos agrícolas sostenibles y resilientes al clima
  - **Transición económica**: Huruma ayuda a canalizar recursos hacia sectores con alto potencial productivo y de generación de empleo
- **El modelo financiero de Huruma también se alinea con el pilar de movilización de recursos privados para el desarrollo**, al ofrecer una estructura innovadora que mitiga riesgos para los inversores, atrae capital privado y genera aprendizajes relevantes para el ecosistema de inversión de impacto
- Huruma focaliza sus inversiones en LAyC, África y Asia, regiones donde España cuenta con capacidades diferenciales, **reforzando así la capilaridad territorial de su cooperación internacional**

Notas: [1] Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2024). Plan Director de la Cooperación Española para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global 2024-2027. [2] Fondo Huruma. Impacto. [3] Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2025). Estrategia de Acción Exterior 2025-2028. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Huruma contribuye coherentemente a los objetivos de cooperación de la Unión Europea (UE)

OCDE **Coherencia**

Huruma se alinea con prioridades clave de la Comisión y en particular con la iniciativa Global Gateway[1]

- Canaliza financiación hacia instituciones financieras rurales que **atienden a grupos definidos prioritarios para la Comisión,** como productores, mujeres y jóvenes[2]
- **Contribuye a la resiliencia de los sistemas productivos agrícolas** al ampliar la oferta de crédito y servicios financieros agrícolas, alineado con las prioridades de la Comisión tanto en América Latina[3] como en África[4]
- **Canaliza recursos de la iniciativa I instrumento AgriFI[5] financiada por la UE,** orientada a movilizar, acelerar y apalancar inversiones mediante un enfoque de cadena de valor en Países En Desarrollo, con especial atención a la inclusión de pequeños agricultores y/o de MIPYMES agroempresariales
- **Apoya a productores agropecuarios en LAyC, África e India,** ampliando el alcance de fuentes de financiación como EDFI-AgriFI, gestionado por EDFI MC con fondos de la Comisión Europea. Este mecanismo cuenta con ventanas de inversión en geografías no alcanzadas por Huruma (Ghana, Tanzania, Sri Lanka)[6], y solapa únicamente con el portafolio de Huruma a través de una inversión en Babban Gona[7]
- **Sus objetivos son coherentes con los de iniciativas como el *Better Futures Programme***, que moviliza inversión privada hacia agricultura y otros sectores mediante garantías y busca catalizar capital privado en mercados de alto riesgo[8]
- **Contrasta todas las oportunidades de inversión** de Huruma con los equipos de las Delegaciones Locales de los países miembros
- **Se alinea con los enfoques promovidos por la UE para el fortalecimiento de cadenas de valor agrícolas sostenibles**, en línea con los marcos analíticos y de refuerzo de cadenas de valor utilizados por la UE[9]
- Apoya intervenciones coherentes con los análisis de cadenas de valor promovidos por la UE, como el enfoque **Value Chain Analysis for Development (VC4AD),** orientado a identificar cuellos de botella e impactos en cadenas agroalimentarias prioritarias[10]

*"Huruma se distingue dentro del agri-blending apoyado por la UE en el sentido que **está muy enfocado en microfinancieras"***

"Cubre una parte importante del abanico que no está cubierto por otros fondos especializados apoyados por la UE más enfocados en cooperativas o en agroempresas"

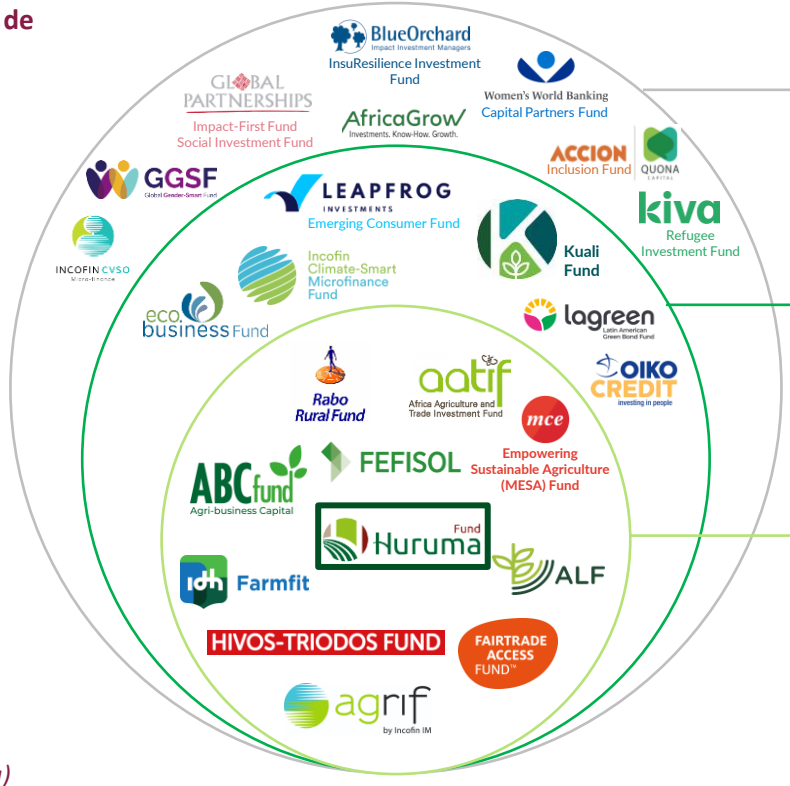
–Entrevista con equipo supervisor de la UE

Notas: [1] Global Gateway (GG) es la estrategia de la Unión Europea para promover conexiones globales sostenibles y seguras en los sectores digital, energético, de transporte, salud, educación e investigación. [2] Comisión Europea, Prioridades de la Comisión [3] Comisión Europea. Agenda de Inversiones Global Gateway UE-LAC. [4] EU-Africa: Global Gateway Investment Package European Commission. (2025). [5] AgriFI. [6] EDFI – AgriFI. [7] EDFI-AgriFI: Babban Gona. [8] EU-IFC Better Futures Programme. [9] SASI. The Sustainable Agricultural Supply Chains Initiative. [10] Union Europea (2025) Value Chain Analysis for Development;; Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Huruma se posiciona dentro de un universo amplio de fondos con enfoque parcial o exclusivo en agricultura

OCDE **Coherencia**

Lista ilustrativa de fondos de inversión de impacto en inclusión financiera y agricultura[1]



(lista ilustrativa, no exhaustiva)

Enfoque oportunista en agricultura

Fondos cuyo mandato principal está centrado en inclusión financiera o desarrollo económico general. Invierten ocasionalmente en agricultura como forma de diversificación, sin priorizar el sector

Enfoque parcial en agricultura

Fondos con prioridad en objetivos climáticos, que abordan la agricultura principalmente como un canal para promover la adaptación y resiliencia al cambio climático en contextos agrícolas

Enfoque directo en agricultura

Fondos diseñados específicamente para apoyar la agricultura sostenible y la inclusión financiera agrícola. Tienen una misión explícita de apoyar con actores de la cadena de valor agrícola

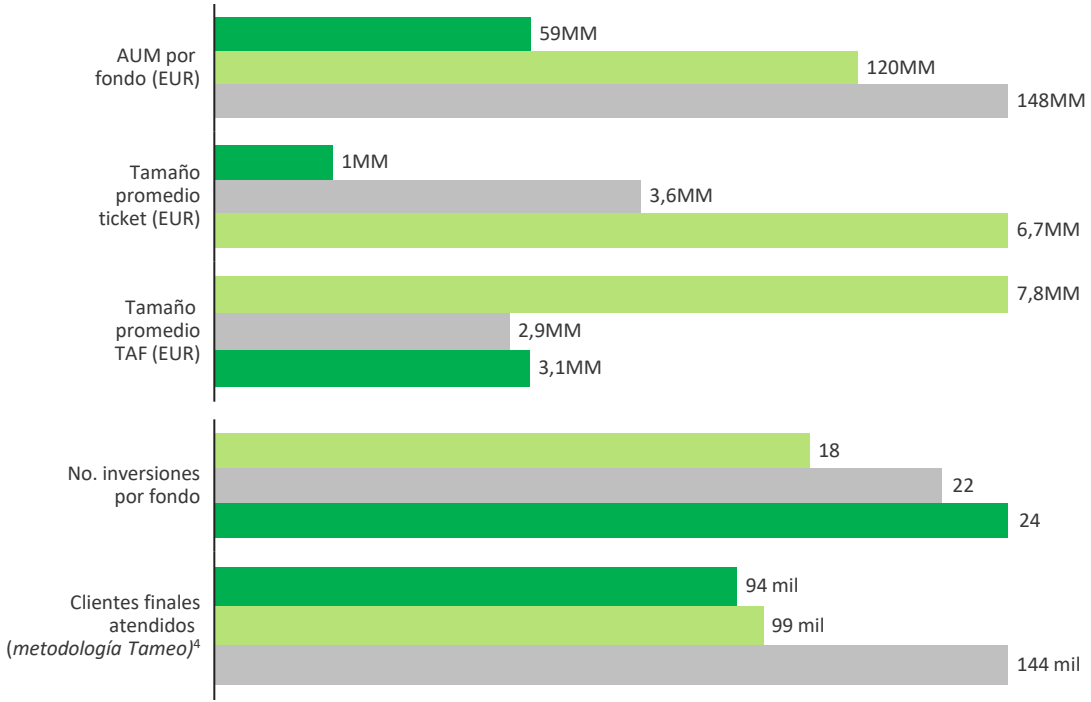
Fuente: Tameo Private Asset Impact Fund Report 2024; Análisis Dalberg, 2025.
Notas: [1] El gráfico incluye fondos de microfinanzas tradicionales y fondos con instrumentos financieros más amplios para el sector rural y agrícola. Se muestra el logo del fondo cuando está disponible, o solo el nombre del fondo si no hay logo disponible. La lista es ilustrativa, y no exhaustiva. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo

Dalberg

Huruma supera en tamaño a la media de fondos agrícolas, y alcanza a más beneficiarios que los fondos de microfinanzas

OCDE Coherencia

Posicionamiento de Huruma vs. fondos agrícolas[1] y de microfinanzas[2] del universo de [3] tameo



Fondo Huruma

Foco principal de **agricultura**, según Tameo

Foco principal de **microfinanzas**, según Tameo

- **Huruma gestiona el doble de capital que el fondo agrícola promedio y tiene tickets siete veces mayores**. En comparación con el sector de microfinanzas, sus tickets (de inversión en capital y deuda) son un 75% más grandes, aunque el volumen total de capital gestionado es ligeramente menor
- **La TAF de Huruma es aproximadamente 2,5 veces superior al promedio de las TAF de ambos grupos.** El 72% de los fondos de agricultura cuenta con una TAF, mientras que la proporción es menor en los fondos de microfinanzas (30%). En Huruma, este mayor nivel responde a los recursos adicionales de AgriFI-UE para AT y a la disposición del Fondo a gestionar la mayor complejidad operativa de una TAF amplia, algo que otros fondos no siempre priorizan
- **Huruma alcanza una escala poblacional ligeramente superior a la de los fondos de agro,** llegando a cerca de 99 mil clientes. No obstante, su alcance es menor que el de los fondos de microfinanzas, posiblemente asociado a su enfoque en entidades microfinancieras especializadas en el sector agro y en AgroPYMEs

Fuente: Tameo Private Asset Impact Fund Report 2024; Análisis Dalberg, 2025. Notas: [1] Fondos cuyo enfoque principal es el sector agrícola y alimentario (n=88). El 40 % de los fondos son de deuda privada, otro 40% son de capital privado y el 20% restante son fondos mixtos. [2] Fondos cuyo enfoque principal es el sector de microfinanzas (n=134). El 60 % de los fondos son de deuda privada, otro 26% son de capital privado y el 14% restante son fondos mixtos. [3] Análisis basado en el promedio del universo total de fondos agrícolas registrados por Tameo. Los fondos de este análisis no corresponden a la lista ilustrativa de la página anterior. [4] Tameo determina el número de clientes finales aplicando, en las inversiones en deuda, el porcentaje del préstamo respecto a los activos de la entidad invertida, y en las inversiones en capital, el porcentaje de propiedad. Debido a la presencia de varios *outliers*, principalmente provenientes de fondos de capital (equity) que logran financiar a más clientes finales, Tameo utiliza la mediana de los datos de la muestra. (*) Este método difiere del cálculo de atribución por cartera utilizados en el resto del análisis, y es el único caso en el cuál seguimos esta metodología.

Dalberg

Dentro de una muestra acotada de fondos pares, Huruma se distingue por su enfoque en inclusión financiera y agricultura a pequeña escala

Coherencia

Nombre del fondo [1]	Gestor	Objetivo	Geografía	Entidades beneficiarias	OCDE AT
Hivos-Triodos Fund[2]	Hivos & Triodos IM	Apoyar **pequeños productores agropecuarios** y permitir su **acceso a energía limpia**	LAyC, África, Asia	AgroPYMEs e IFs	No
Agri-Business Capital Fund[3]	Bamboo Capital Partners	Apoyar **cadenas de valor agrícolas** sostenibles e inclusivas	LAyC, África	AgroPYMEs e IFs	Sí
Africa Agriculture and Trade Investment Fund (AATIF)[4]	Deutsche Bank	Promover **inversiones** a lo largo de la **cadena de valor agrícola**	África	AgroPYMEs e IFs	Sí
AgRIF Fund[5]	Incofin Investment Management	Mejorar la **inclusión financiera** en el sector agrícola	LAyC, África, Asia	AgroPYMEs e IFs	Sí
Fondo Huruma	GAWA Capital	Mejorar **inclusión financiera** y **medios de vida** de pequeños productores agropecuarios	LAyC, África, Asia	AgroPYMEs e IFs	Sí
IDH Farmfit Fund[6]	IDH Investment Management B.V.	Aumentar los **ingresos** de los pequeños productores agropecuarios	LAyC, África, Asia	AgroPYMEs e IFs	Sí
Rabo Rural Fund[7]	Rabo Foundation / Rabobank	Mejorar los **medios de vida** de pequeños productores agropecuarios	LAyC, África, Asia	AgroPYMEs e IFs	No
Fairtrade Access Fund[8]	Incofin Investment Management	Apoyar el **desarrollo del sector agrícola**	LAyC, África, Asia	AgroPYMEs e IFs	Sí
Agri-Finance Liquidity Facility (ALF)[9]	Incofin Investment Management	Apoyar **cadenas de valor agroalimentaria** sostenible	LAyC, África	AgroPYMEs e IFs	No
MCE Empowering Sustainable Agriculture (MESA) Fund[10]	MCE Social Capital	Mejorar la **resiliencia** de los pequeños productores agropecuarios	LAyC, África	IFs	No
FEFISOL II[11]	Inpulse	Promover **inversiones** a lo largo del **sector agrícola**	África	IFs	Sí

Fondo Huruma Atributos comparables / cercanos al Fondo Huruma dentro de la muestra

Notas : [1] Tameo Private Asset Impact Fund Report 2024; Análisis Dalberg, 2025; entrevistas virtuales con gestores de fondos para validación de atributos descriptivos . [2] Hivos-Triodos Fonds celebrates 30-year milestone, [3] ABC Fund Impact Report 2023, 2023 [4] CONCESSIONAL CAPITAL FOR AGRI-SME FUNDS: Donor & Investor Guidance Document, 2025; Annual Reports, 2025 [5] agRIF Press Release, 2023; Case Study agRIF, 2021 [6] IDH FarmFit Fund Case Study (Financing Transition Community), 2024 [7] Rabo Rural Fund Approach (Invest for Impact), 2025; Rabo Rural Fund: Working together for growth & sustainability (Approach), 2025; Rabo Rural Fund Key Figures 2020 (Annual Impact Report 2020), 2020 [8] Incofin FAF Impact Report 2024, 2025 [9] Impact Report 2024, 2024 [10] Validación con el gestor del fondo [11] FEFISOL2 Rapport social & environnemental 2023, 2024; FEFISOL2 Rapport social & environnemental 2022, 2023

Dalberg

Comparte instrumentos y tamaño medio, pero es de los pocos en su muestra con un alto porcentaje de capital privado movilizado

OCDE **Coherencia**

Nombre del fondo [1]	Tamaño *(EUR)*[2]	Instrumentos	Financiación[3]	Ticket *(EUR)*	Clientes finales
Hivos-Triodos Fund[4]	300MM	Deuda y Capital	cerca de 50% privado / 50% público	1,0-3,0 MM	0,3 MM
Agri-Business Capital Fund[5]	200MM	Deuda y Capital	cerca de 40% privado / 60% público	1,0-2,0 MM	0,7 MM
Africa Agriculture and Trade Investment Fund (AATIF)[6]	170MM	Deuda	cerca de 37% privado / 63% público	4,3-26,0 MM	0,4 MM
AgRIF Fund[7]	130MM	Deuda y Capital	cerca de 60% privado / 40% público	5,0-10,0 MM	7,0 MM
Huruma Fund	120MM	Deuda y Capital	cerca de 75% privado / 25% público	2,0-10,0 MM	0.1 MM[14]
IDH Farmfit Fund[8]	100MM	Deuda y Capital	cerca de 50% privado / 50% público	1,0-10,0 MM	3,0 MM
Rabo Rural Fund[9]	58MM	Deuda	cerca de 90% privado / 10% público	0,3-3,0 MM	0,2 MM
Fairtrade Access Fund[10]	47MM	Deuda	cerca de 40% privado / 60% público	0,5-1,5 MM	0,5 MM
Agri-Finance Liquidity Facility (ALF)[11]	40MM	Deuda y Capital	cerca de 0% privado / cerca de 100% público	0,1-2,7 MM	0,6 MM
MCE Empowering Sustainable Agriculture (MESA) Fund[12]	36MM	Deuda	cerca de 52% privado / 48% público	0,4-3,6 MM	1,5 MM
FEFISOL II[13]	23MM	Deuda y Capital	cerca de 30% privado / 70% público	0,5-1,0 MM	1,2 MM

Fondo Huruma Atributos comparables / cercanos al Fondo Huruma dentro de la muestra

Notas : [1] Tameo Private Asset Impact Fund Report 2024; Análisis Dalberg, 2025. [2] Tipo de cambio utilizado: 1 USD = 0,867 EUR (Promedio Junio 2025, BCE) [3] Público incluye donantes bilaterales, instituciones financieras de desarrollo, bancos multilaterales y gobiernos. Validado con gestores de cada fondo. (*) Para más detalle de los criterios OCDE véase el Anexo. [4] Hivos-Triodos Fonds celebrates 30-year milestone, [5] ABC Fund Impact Report 2023, 2023 [6] CONCESSIONAL CAPITAL FOR AGRI-SME FUNDS: Donor & Investor Guidance Document, 2025; Annual Reports, 2025 [7] agRIF Press Release, 2023; Case Study agRIF, 2021 [8] IDH FarmFit Fund Case Study (Financing Transition Community), 2024 [9] Rabo Rural Fund Approach (Invest for Impact), 2025; Rabo Rural Fund: Working together for growth & sustainability (Approach), 2025; Rabo Rural Fund Key Figures 2020 (Annual Impact Report 2020), 2020 [10] Incofin FAF Impact Report 2024, 2025 [11] Impact Report 2024, 2024 [12] Validación con el gestor del fondo [13] FEFISOL2 Rapport social & environnemental 2023, 2024; FEFISOL2 Rapport social & environnemental 2022, 2023, [14] Calculado usando la diferencia entre el número de clientes activos finales y los de línea base, ponderado por el monto de inversión de Huruma en cada entidad.

Dalberg

A pesar de este posicionamiento, su coherencia externa se limita por una diferenciación variable vs. otras entidades del ecosistema

Las entidades reconocen que el valor añadido de Huruma se basa en la credibilidad y cercanía[1]…

~70% coincide en que Huruma generó un efecto demostrativo que motivó a inversores similares en el mercado y atrajo nuevas fuentes de capital

***100% de las entidades** que recibieron inversión extranjera por primera vez atribuyen a Huruma la atracción de capital adicional de otros inversores internacionales, **frente al 11%** de entidades que ya contaban con otras opciones de financiación*

~60% reporta que Huruma fue un factor determinante para que otros inversores participaran en transacciones similares

~80% de los recipientes de AT la resaltan como un elemento diferenciador y el 50% menciona que el acompañamiento no financiero supera al de otros inversores

*"Tenemos una excelente relación, **son grandes socios y los fondos nos ayudan a expandir la cartera**, crear nuevas modalidades de préstamos, y no solo depender de otros recursos"*

–Entidad con inversión de Huruma

*"Vemos muchas alternativas a Huruma como fondo de financiamiento, pero **actualmente no vemos una alternativa a la asistencia técnica**"*

–Entidad con inversión de Huruma

…pero no perciben que Huruma ofrezca condiciones diferentes a otras opciones de financiación del ecosistema

~70% reconoce haber recibido previamente una financiación similar a la ofrecida por Huruma

~60% considera que las tasas de interés ofrecidas por Huruma son similares a las de otros inversores

~80% señala que los plazos ofrecidos por Huruma no difieren de los de otras fuentes de capital similares

*"**No vemos mucha diferencia entre Huruma y otros fondos** en cuanto a las cosas que nos ayudan a hacer, todos nos ofrecen servicios similares"*

–Entidad con inversión de Huruma

*"Tenemos más de veinte fondeadores, mi percepción es que **sus términos están en el promedio del grupo**"*

–Entidad con inversión de Huruma

Fuentes:[1] Para más detalles de los resultados de la encuesta a entidades véase la sección 5 de este documento y para detalles sobre la metodología implementada véase el Anexo.

05

Resultados intermedios

Aprendizajes intermedios y línea de base para la evaluación final



Dalberg

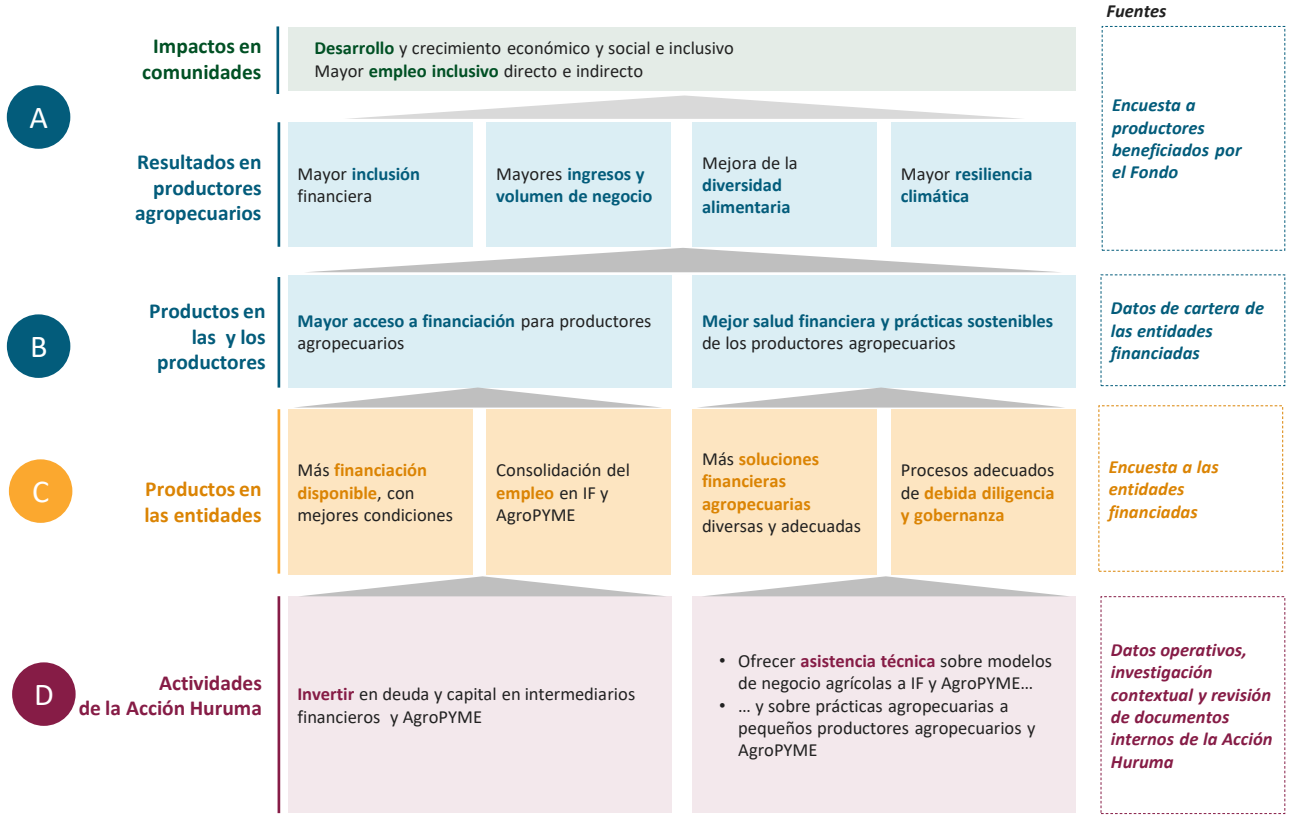
Esta sección sigue las etapas centrales de la Teoría del Cambio de la Acción Huruma

En cada sección evaluamos el desempeño de la Acción Huruma frente a los criterios correspondientes de la OCDE:

- Impacto
- Eficacia
- Eficiencia
- Sostenibilidad
- Pertinencia
- Coherencia

El **marco lógico** detallado de la Acción Huruma se encuentra al final de este documento

Se incluye la línea base y resultados de los **indicadores clave** que se establecieron para evaluar si se alcanzaron los objetivos de la Teoría de Cambio. Para cada indicador, se realizó un ejercicio independiente de estimación, utilizando las fuentes mencionadas.



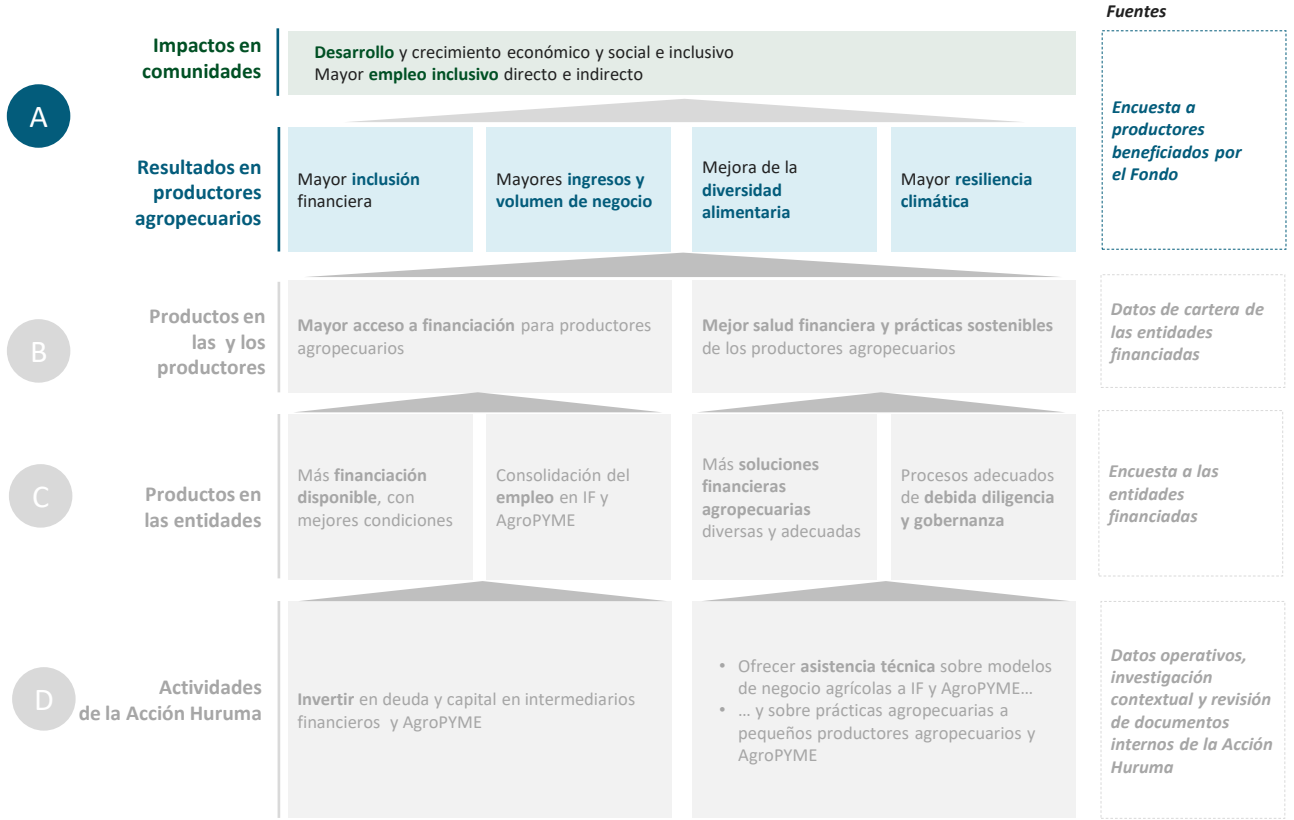
Notas: OCDE. (2021). Mejores criterios para una mejor evaluación.

Dalberg

Esta subsección analiza la eficacia de la financiación para lograr los resultados e impactos en productores agropecuarios

A **Resultados en cartera con productores agropecuarios**

***Fuentes**: La evaluación de Resultados para productores se basa en la **encuesta telefónica realizada a 1.716 productores** de las entidades financiadas por la Acción Huruma*



Notas: OCDE. (2021). Mejores criterios para una mejor evaluación.

Dalberg

La Acción Huruma sobresale por un despliegue eficiente de financiación que materializa los objetivos definidos en su teoría del cambio

Resumen de resultados de la encuesta a las y los productores

Las entidades están llegando a poblaciones y mercados desatendidos con potencial de generar retorno, contribuyendo a su resiliencia financiera

El 50% de las personas encuestadas accede a este tipo de servicio[1] por primera vez a través de la entidad financiada, y no tiene acceso a una buena alternativa en el mercado. Esto sugiere que las entidades están alcanzando a poblaciones desatendidas en mercados con potencial de retorno. Además, el 66% de las personas reporta una mejora en sus ahorros y resiliencia financiera gracias a la financiación de la entidad.

La financiación está incrementando los ingresos sustancialmente, con un efecto multiplicador en el acceso a empleo de las entidades financieras

El 80% de las personas reconoce un incremento de sus ingresos, y la mayoría atribuye este cambio a los servicios que ha obtenido por medio de la entidad. En promedio, cuantifican un incremento promedio de ingresos anuales de 468 USD gracias a la financiación. Además, el 25% de las AgroPYME reporta un aumento en empleados, tanto a tiempo completo como parcial. Esto sugiere que la financiación está teniendo un efecto multiplicador en el empleo.

La diversidad dietética de las y los productores es relativamente baja, pero la financiación está ayudando a mejorarla

Solo el 25% de los encuestados reside en hogares con alta diversidad dietética, de acuerdo con el internacional correspondiente[2]. Esto indica que la mayoría de los hogares tienen un riesgo de deficiencias nutricionales o problemas para acceder a una dieta variada. Gracias a la financiación, el 25% de las personas encuestadas reportó un aumento en el numero de alimentos que consume su hogar.

La financiación está ayudando a las y los productores a mejorar su resiliencia climática, la cual consideran un factor crítico

Más del 30% de las personas encuestadas consideran el cambio climático como el principal riesgo que amenaza el aumento de sus ingresos. Este factor se acentúa con el incremento en el uso de la tierra debido a la financiación, como consecuencia del crecimiento del negocio. En cualquier caso, la financiación está aumentando la resiliencia climática para más del 50% de las y los productores.

Las personas menores de 50 años, quienes recibieron capacitaciones, y aquellas sin acceso previo reportan un impacto positivo superior

El análisis muestra que a menor edad, se encuentran mayores niveles de inclusión financiera y resiliencia climática. Quienes recibieron capacitación y carecían de acceso previo reportan mejoras significativas en empleo, ingresos y resiliencia climática. Por último, las mujeres superan a los hombres en inclusión financiera, mientras que los hombres reportan mayor acceso a empleo e ingresos.

> *"[Gracias al crédito] he podido aumentar mi producción, eso me ha ayudado a pagar los gastos de mi familia. Puedo pagar la cuota del banco sin inconveniente y me permite ahorrar un poco de dinero para cualquier emergencia."*

Notas: [1] Servicio igual o similar al que ofrece la entidad financiada por Huruma. [2] FAO. Household Dietary Diversity Score.

Las y los productores atendidos por Huruma valoran su oferta y ecosistema de servicios, lo que crea nuevas oportunidades de vida

OCDE Eficacia

Voces de los prestatarios

Historias de impacto

*"Ahora **tengo más oportunidades**, porque cuento con el equipo necesario para la siembra de frijoles. En mi casa, pude comprar una lavadora y construir un porche. Además, **he crecido como persona** al asumir con mayor responsabilidad el manejo de los créditos."*

*"**Mi calidad de vida ha mejorado**, porque ahora tengo una parcela más grande para sembrar café, y con las ganancias pude construir una pequeña casa."*

*"Compré una vaca y un búfalo para mi negocio de productos lácteos, lo que **aumentó mi producción**. Como resultado, **mis ingresos han crecido**."*

*"**Pude completar la siembra a tiempo** porque logré comprar fertilizantes, semillas y contratar mano de obra sin demoras. **No tuve el estrés de pedir dinero prestado** a otras personas, y con el monto del crédito también **pude cubrir en gran parte otras necesidades del hogar.**."*

*"**Ahora he podido ahorrar más dinero**. Ya no tengo problemas para comprar fertilizantes y semillas. Antes me costaba incluso conseguir alimentos, pero **ahora la calidad de nuestra alimentación ha mejorado**."*

Opiniones sobre la propuesta de valor

*"El **crédito se aprueba rápidamente y las condiciones y tasas de interés son accesibles**. La entidad siempre está disponible y la respuesta es ágil."*

*"El proceso de crédito es bueno y **todos los servicios son satisfactorios**. No toma mucho tiempo obtener el crédito.(…) Pagamos las cuotas a tiempo."*

Oportunidades de mejora

*"**Solicitan un fiador**, a pesar de que no son una institución financiera y se ofertan como un programa de asistencia (…) Sin ese requisito, el proceso sería aún más rápido, ya que **hoy en día es difícil encontrar un fiador**."*

*"Hubo **muchos retrasos en el desembolso.**"*

Las respuestas de la encuesta se alinean con las respuestas del *Benchmark* en la mayoría de las métricas

Eficacia

Dimensión	Métrica	LAyC (n = 1.040)	India (n = 520)	África (n =156)	Desempeño Huruma (n = 1.716)[1]	60dB *Benchmark* Ponderado	Desempeño relativo al *Benchmark**
Inclusión y Salud Financiera	**Acceso Previo** % 'accede por primera vez'	52%	42%	88%	**52%**[2]	55%	⟷
	Acceso a alternativa financiera % 'no tiene acceso a una buena alternativa'	49%	45%	87%	**51%**	50%	⟷
	Ahorros % 'aumentó mucho'	11%	11%	-	**11%**	12%	⟷
	Afrontar un gasto imprevisto % 'mejoró mucho'	17%	17%	62%	**21%**	17%	⟷
Ingresos y Empleo	**Ingresos** % 'aumentó mucho'	16%	15%	81%	**21%**	21%	⟷
	Empleo % 'aumentó' empleo tiempo completo	15%	5%	49%	**15%**	-[3]	-
	Empleo % 'aumentó' empleo tiempo parcial	37%	27%	72%	**37%**	-	-
Diversidad Alimentaria	**Consumo de alimentos** % 'aumentó mucho'	10%	8%	-	**9%**	-	-
	Diversidad alimentaria % de 'alta'	31%	20%	-	**27%**	-	-
Resiliencia Climática	**Capacidad para afrontar eventos climáticos** % 'aumentó mucho'	11%	11%	49%	**14%**	12%[4]	⟷

Notas: [1] Desempeño de la acción Huruma, tomando como referencia la Población Total de 841.568 y 1.716 encuestados por 60dB. Para más detalles de la metodología véase la sección 3 de este documento o el Anexo. [2] Dado el tamaño de la muestra de los Benchmarks para esta métrica, estos mantienen un margen de error de ±2.5% [3] En caso donde haya un '-', significa que no hay un Benchmark comparable por falta de estudios que hayan hecho esta pregunta. [4] El Benchmark actual incluye únicamente proyectos en África dado que 60dB no ha realizado la pregunta en otras regiones. A modo de referencia, el Benchkmark (no ponderado por región) para esta métrica es del 12% (*) La dirección de la flecha señala la posición del resultado de la encuesta respecto al Benchmark de 60 Decibels: por debajo (↓), igual (⟷) o por encima (↑) del valor de referencia

Dalberg

A nivel regional, LAyC y África presentan mejores resultados en comparación al *Benchmark* de India

Eficacia

Dimensión	Métrica	LAyC (n = 1.040)	Desempeño de LAyC vs. *Benchmark*[1]	India (n = 520)	Desempeño de India vs. *Benchmark*	África (n =156)	Desempeño de África vs. *Benchmark**
Inclusión y Salud Financiera	**Acceso Previo** % 'accede por primera vez'	52%	Valor BM*: 52% ↔	42%	**48%**	88%	Valor BM*: 67% ↑
	Acceso a alternativa financiera % 'no tiene acceso a una buena alternativa'	49%	Valor BM*: 46% ↑	45%	**54%**	87%	Valor BM*: 63% ↑
	Ahorros % 'aumentó mucho'	11%	Valor BM*: 7% ↑	11%	**16%**	[2]	-
	Afrontar un gasto imprevisto % 'mejoró mucho'	17%	Valor BM*: 14% ↑	17%	**19%**	62%	Valor BM*: 35% ↑
Ingresos y Empleo	**Ingresos** % 'aumentó mucho'	16%	Valor BM*: 17% ↔	15%	**22%**	81%	Valor BM*: 39% ↑
	Empleo % 'aumentó' empleo tiempo completo	15%	-	5%	-	49%	-
	Empleo % 'aumentó' empleo tiempo parcial	37%	-	27%	-	72%	-
Diversidad Alimentaria	**Consumo de alimentos** % 'aumentó mucho'	10%	-	8%	-	[2]	-
	Diversidad alimentaria % de 'alta'	31%	-	20%	-	[2]	-
Resiliencia Climática	**Capacidad para afrontar eventos climáticos** % 'aumentó mucho'	11%	-	11%	-	49%	Valor BM*: 12% ↑

Notas: [1] Esta comparación se basó en el Benchmark Regional de 60 Decibels, que es diferente del Benchmark Ponderado utilizado anteriormente, aunque este último se deriva del primero. Para más detalles de la metodología véase la sección 3 de este documento o el Anexo. [2] Información no disponible para África debido al tipo de encuestados. (*) La dirección de la flecha señala la posición del resultado de la encuesta respecto al Benchmark de 60 Decibels: por debajo (↓), igual (↔) o por encima (↑) del valor de referencia

Dalberg

Inclusión financiera: El 50% de las personas accede por primera vez a financiación gracias a la entidad apoyada por Huruma

OCDE | Eficacia

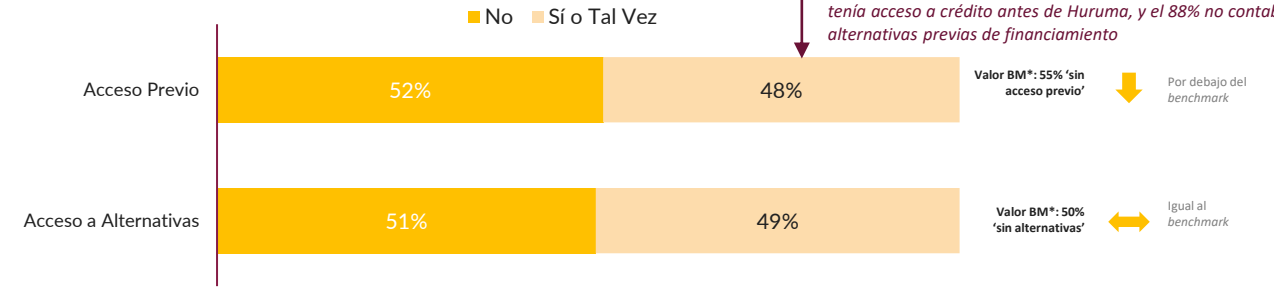
Los resultados de acceso sugieren que las entidades están llegando a poblaciones medianamente desatendidas y que operan en mercados con potencial para generar retorno.

Al reflexionar sobre su capacidad para afrontar un gasto imprevisto, el 53% indica que sería fácil, mientras que el 28% considera que sería difícil, lo que evidencia una situación financiera heterogénea en la muestra. Asimismo, el 71% de las personas encuestadas afirma que el reembolso del crédito no supone una carga financiera; en contraste, el 23% lo percibe como una carga moderada y el 6% como una carga elevada.

La mitad de la muestra no tenía acceso previo o acceso a otras alternativas

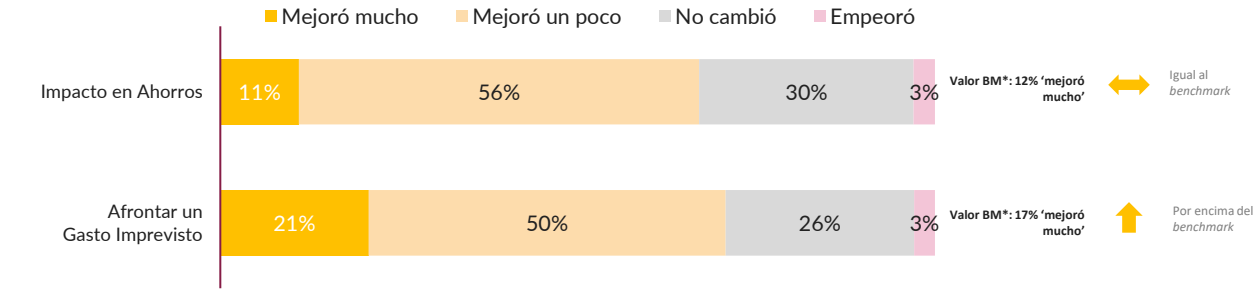
Acceso previo antes de ser cliente de entidad financiada (n = 1.716)
Acceso fácil a buenas alternativas en el mercado (n = 1.716)

Dentro de la muestra correspondiente a AgroPYMEs[1], el 90% no tenía acceso a crédito antes de Huruma, y el 88% no contaba con alternativas previas de financiamiento



El 66% reporta una mejora en ahorros y resiliencia financiera[2]

Impacto en la cantidad de dinero ahorrado gracias a la entidad que recibió financiación de Huruma (n = 1.716)
Impacto en la capacidad de afrontar un gasto imprevisto para una emergencia[3] (n = 1.550)



Notas: [1] La muestra de AgroPYMEs corresponde al 9% de la muestra total. [2] La capacidad de afrontar un gasto imprevisto es considerada un indicador de resiliencia financiera [3] Actividad principal a la que se destinó la financiación (*) La dirección de la flecha señala la posición del resultado de la encuesta respecto al benchmark de 60 Decibels: por debajo (↓), igual (↔) o por encima (↑) del valor de referencia

Dalberg

Mayor empleo inclusivo: El 80% de las y los encuestados percibe un aumento en sus ingresos, con efectos positivos en el acceso a empleo

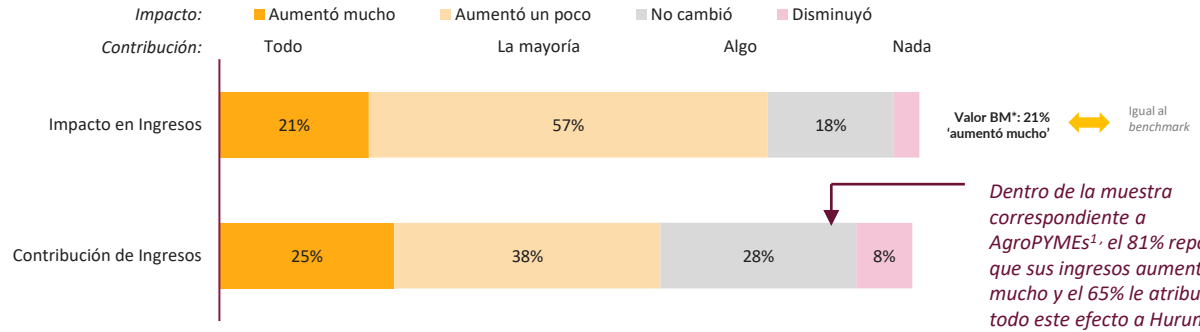
OCDE | Eficacia

El impacto en ingresos está alineado con el benchmark ponderado de 60dB. Al ser consultadas sobre los cambios en su calidad de vida, el 22% de las personas encuestadas señala de forma espontánea que el aumento de sus ingresos ha sido un factor determinante.

También se indagó sobre el cambio absoluto en los ingresos, es decir, los montos específicos antes y después de la financiación (véase resultados en la página siguiente). Los aportes a los ingresos se calculan a partir de esta variación. El impacto positivo en el empleo, tanto a tiempo completo como parcial, muestra que los beneficios de la intervención generan impactos adicionales.

La mayoría de las y los encuestados percibe mayores ingresos y atribuye este cambio a la financiación otorgada por la entidad

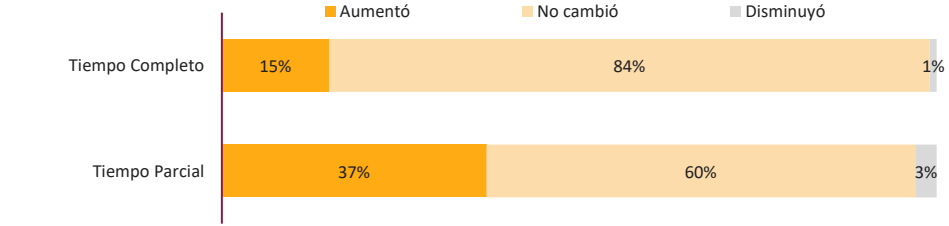
Impacto en los ingresos gracias a la financiación de la entidad (n = 1.716)
Contribución de la financiación en el cambio en ingresos (n = 1.367)



Dentro de la muestra correspondiente a AgroPYMEs[1], el 81% reporta que sus ingresos aumentaron mucho y el 65% le atribuye todo este efecto a Huruma

En promedio, el 25% reporta un aumento en el acceso a empleo[2]

Cambio en el número de empleados a tiempo completo antes y después la financiación (n = 1.678)
Cambio en el número de empleados a tiempo parcial antes y después la financiación (n = 1.682)



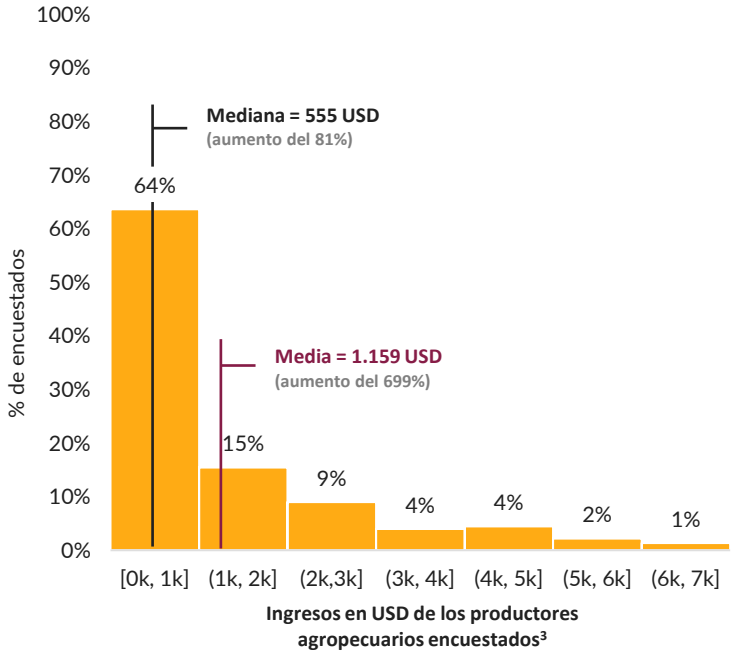
Notas: [1] La muestra de AgroPYMEs corresponde al 9% de la muestra total. [2] No se incluyó un benchmark de empleo porque no había suficientes observaciones. (*) La dirección de la flecha señala la posición del resultado de la encuesta respecto al benchmark de 60 Decibels: por debajo (↓), igual (⇔) o por encima (↑) del valor de referencia

Dalberg

Mayores ingresos: Las y los productores atribuyen un incremento de ingresos anuales de 468 USD como resultado de la financiación

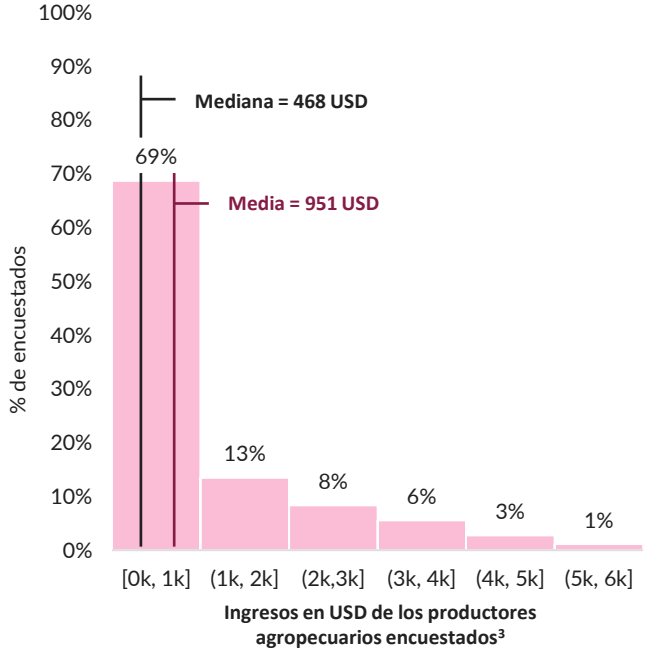
Cambio en ingresos anuales[1] antes y después la financiación a la entidad

Histograma de las diferencias entre ingresos anuales reportados (n = 1.322). Datos reportados en moneda local y el equivalente en USD[2].



Cambio en ingresos anuales[1] directamente atribuido[4] a la financiación de la entidad

Histograma de las diferencias entre ingresos anuales reportados (n = 1.161) Datos reportados en moneda local y el equivalente en USD[2].

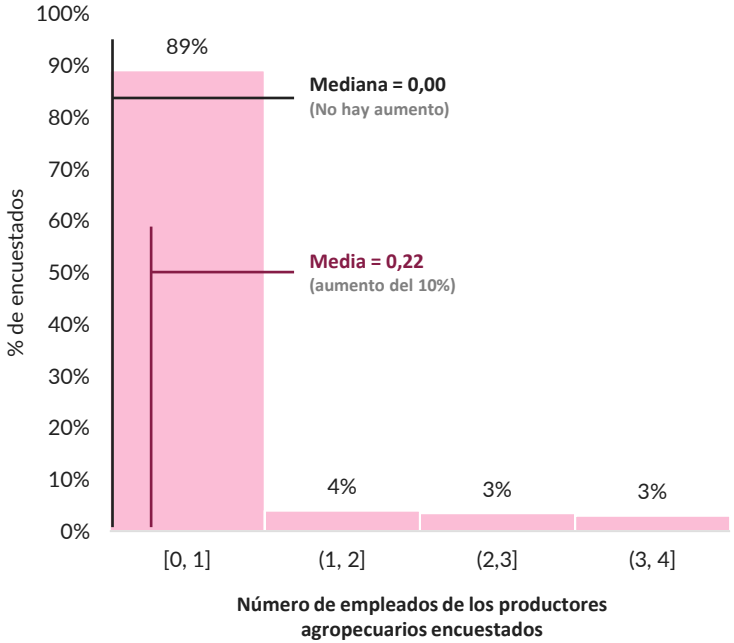


Notas: [1] Dada la variabilidad de las respuestas, se depuró el 10% de las respuestas, eliminando el 5% de los valores más bajos y el 5% de los más altos. [2] El histograma representa la proporción de encuestados que reportaron un cambio en sus ingresos. La mediana y la media se calculan para el total del grupo, para más detalles de los resultados por cada pregunta véase el Anexo [3] K = x1.000 USD. [4] La atribución fue determinada al asumir la siguiente ponderación: todo (100%), la mayoría (75%), algo (50%), nada (0%). No se calcularon las diferencias porcentuales porque, en algunos casos, la atribución al cambio es cero; además, el cálculo se realiza a nivel individual

Mayor empleo inclusivo: Las y los productores reportan un incremento de 0,22 empleados a tiempo completo y 1,52 a tiempo parcial

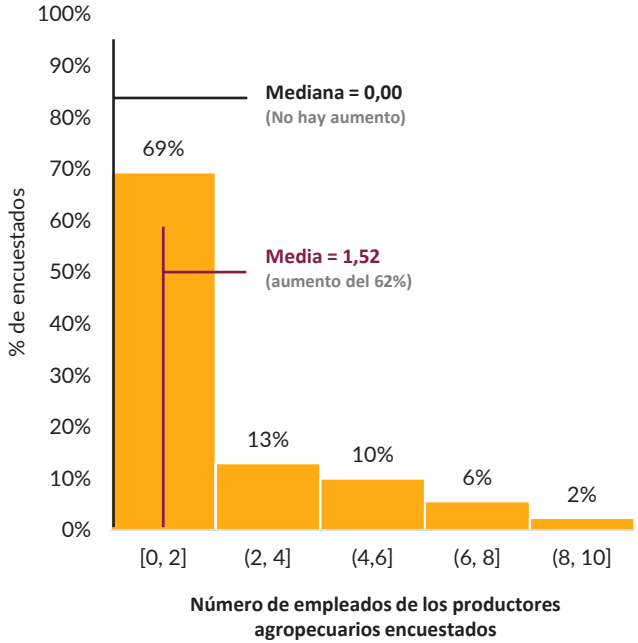
Cambio en empleados a tiempo completo[1] antes y después de la financiación de la entidad

Histograma de las diferencias entre empleados a tiempo completo reportados (n = 1.678)



Cambio en empleados a medio tiempo[1] antes y después de la financiación a la entidad

Histograma de las diferencias entre empleados a medio tiempo reportados (n = 1.678)



Notas: [1] Dada la variabilidad de las respuestas, se depuró el 10% de las respuestas, eliminando el 5% de los valores más bajos y el 5% de los más altos.

Diversidad alimentaria: Solo el 25% de las personas tiene una diversidad alimentaria alta, pero casi el 50% reporta mejoras en alimentación

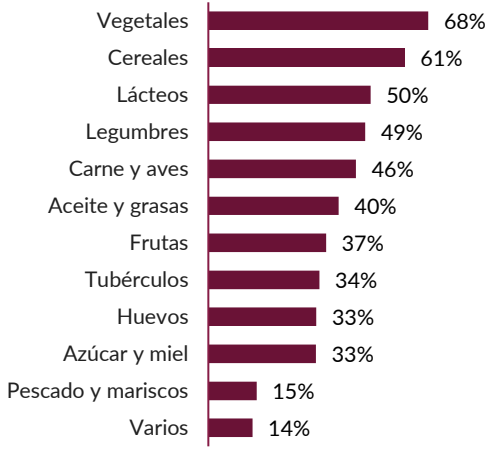
OCDE | Eficacia

Para evaluar la diversidad alimentaria, se utilizó el Household Dietary Diversity Score (HDDS), que mide la diversidad alimentaria en hogares.

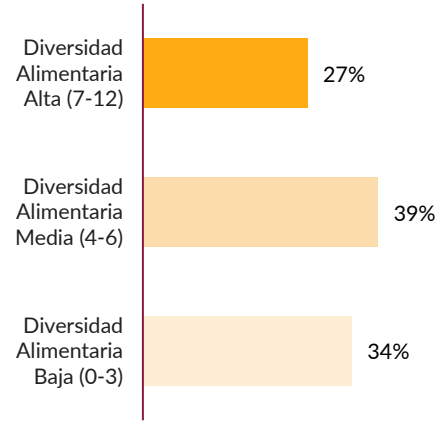
Según las respuestas, se clasificó a cada persona en una de las siguientes categorías de diversidad: alta (7-12 grupos alimentarios), media (4-6) y baja (0-3). El hecho que la mayoría se clasifique con diversidad media o baja sugiere que hay hogares con riesgos de deficiencias nutricionales y con posibles problemas para acceder a una dieta variada.

La diversidad alimentaria de la muestra es mayoritariamente media o baja

Grupos de alimentos consumidos por el hogar en las últimas 24 horas (n = 1.550)[1]

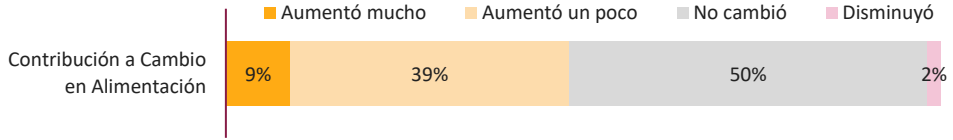


Clasificación de personas con base al número de grupos de alimentos en el hogar (n = 1.550)



El 50% atribuyen mejoras a la diversidad en la alimentación a la financiación

Contribución de la entidad en cambios en el número de grupos de alimentos consumidos (n = 1.550)
Pregunta de seguimiento a la pregunta de grupos de alimentación



Notas: [1] Según guidelines del Household Dietary Diversity Score (HDDS). Se consideran como verduras los grupos 3, 4, y 5

Dalberg

Resiliencia climática: El cambio climático es el mayor riesgo y desafío, pero la financiación está contribuyendo a la resiliencia climática

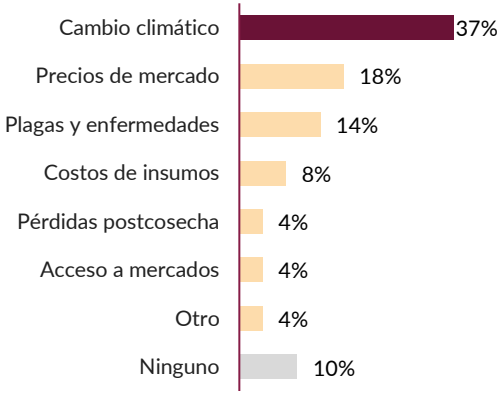
OCDE | Eficacia

A pesar de ser un factor a largo plazo y de un concepto menos tangible, el cambio climático es el factor más relevante para las y los productores.

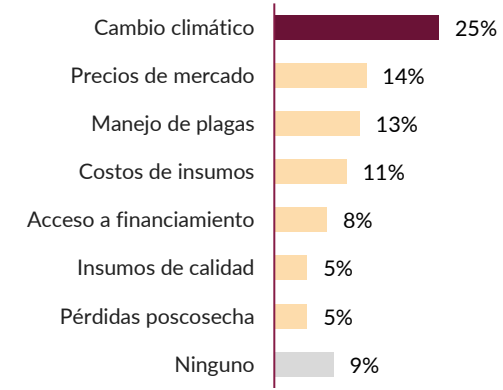
Por otro lado, el acceso a mercados o a financiación tiene una relevancia significativamente menor. Este desafío climático se acentúa al analizar el impacto en el uso de la tierra, ya que más de la mitad de las personas encuestadas indica que la financiación permitió incrementar la superficie cultivada (véase página siguiente).

El cambio climático se percibe como el principal riesgo , seguido de las fluctuaciones de los precios de mercado

Mayores riesgos para los ingresos de la producción agropecuaria en la próxima temporada (n = 1.716)

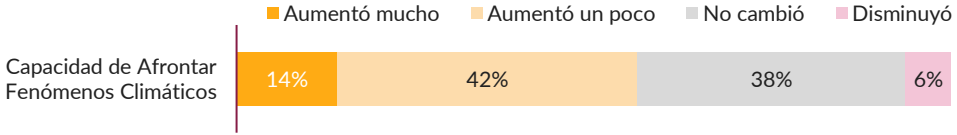


Mayores desafíos que enfrenta para aumentar las ganancias de su producción agropecuaria (n = 1.716)



Más de la mitad han aumentado su resiliencia climática

Cambio en la capacidad de afrontar un fenómeno climático inesperado (n = 1.716)
Pregunta basada en un hipotético fenómeno climático



En la muestra correspondiente a AgroPYMEs[1], el 49% indica que su resiliencia climática aumentó significativamente, mientras que el 21% señala que no experimentó cambios

Notas: [1] La muestra de AgroPYMEs corresponde al 9% de la muestra total

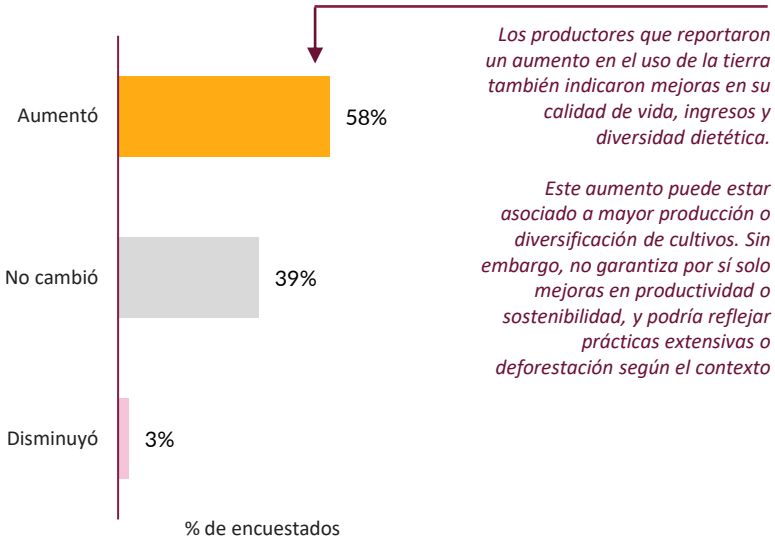
Dalberg

Resiliencia climática: Más de la mitad reporta un incremento en el uso de la tierra, con un aumento medio de 0,67 hectáreas por productor

OCDE | Eficacia

Cambio relativo en el uso de la tierra antes y después de la financiación de la entidad

Impacto en el cambio del uso de la tierra gracias a la entidad (n = 1.492)[1]

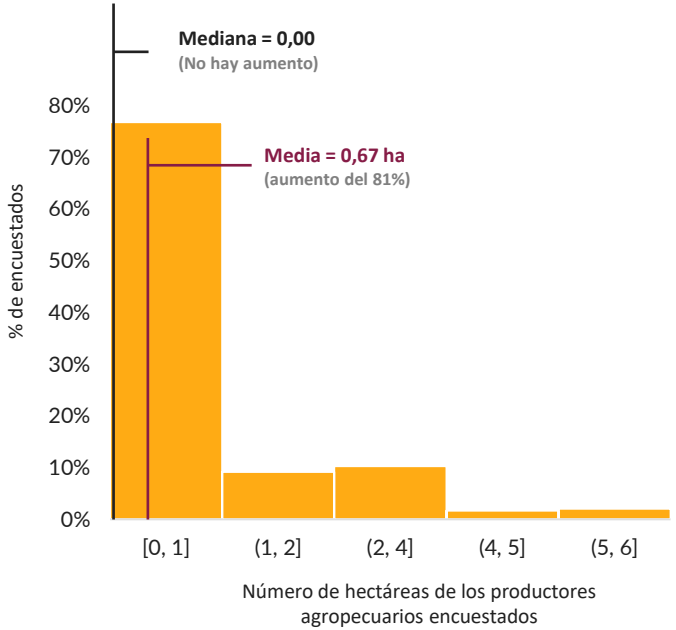


Los productores que reportaron un aumento en el uso de la tierra también indicaron mejoras en su calidad de vida, ingresos y diversidad dietética.

Este aumento puede estar asociado a mayor producción o diversificación de cultivos. Sin embargo, no garantiza por sí solo mejoras en productividad o sostenibilidad, y podría reflejar prácticas extensivas o deforestación según el contexto

Cambio absoluto en el uso de la tierra[2] antes y después de la financiación de la entidad

Histograma de las diferencias entre uso de tierra reportados (n = 1.482)



Notas: [1] Excluyendo a 58 encuestados que no contestaron la pregunta porque no pudieron identificar el cambio. [2] Dada la variabilidad de las respuestas, se depuró el 10% de las respuestas, eliminando el 5% de los valores más bajos y el 5% de los más altos.

Dalberg

Calidad de vida: Mejoras notables como resultado de un mayor acceso a inversión, el incremento de los ingresos y el acceso a la educación

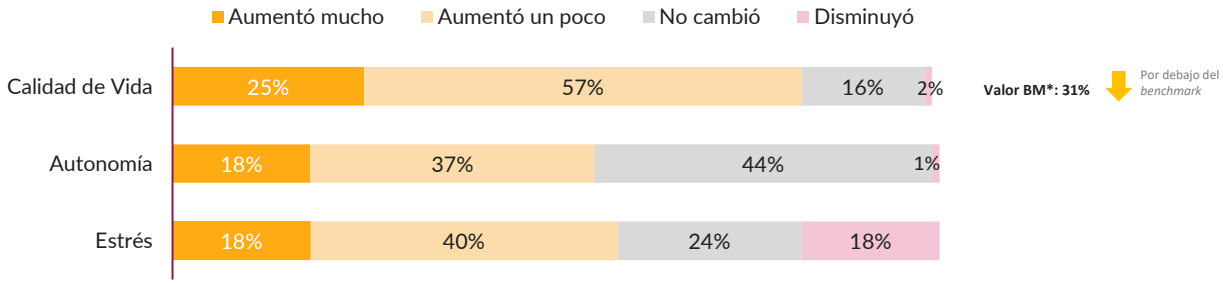
OCDE | Eficacia

Los resultados en impacto en calidad de vida por género son similares: 19% de mujeres menciona una mejora significativa, comparado con el 17% de los hombres.

El indicador de Calidad de Vida es amplio por diseño, para dejar que la persona comente qué significa calidad de vida en su opinión. Por otro lado, también medimos el sentimiento de autonomía, que es una métrica con un enfoque de género ya que pregunta por la habilidad para la toma de decisiones sin consultar a la pareja u otro adulto.

El 80% considera que su calidad de vida mejoró

Impacto en la calidad de vida gracias a la financiación de la entidad (n = 1.550)
Impacto en la habilidad para tomar decisiones en torno al dinero gracias a la financiación de la entidad (n = 1.550)
Impacto en el estrés gracias a la financiación de la entidad (n = 1.550)[1]



Al 82% de personas que manifestaron una mejora en su calidad de vida, se les consultó acerca de los aspectos en los que han percibido dicho cambio. En sus propias palabras, identificaron los siguientes elementos como los factores más relevantes:

1. Mayores **posibilidades para invertir y expandir su negocio**
2. Mayores **ingresos**
3. Mayor acceso a **educación**

"Gracias a Pahal, pudimos invertir en nuestro campo. Pude comprar una vaca y mi agricultura ha mejorado."

"Mi calidad de vida ha mejorado porque tengo más ingresos, puedo cubrir los gastos de mi familia y estoy mejorando mi casa."

"Me ha ayudado a apoyar en la educación de mis hijos, y tengo una hija que pudo ir a la universidad."

Notas:[1] La pregunta sobre estrés tiene una escala inversa, pero es mostrada de esta forma para alinearla con las opciones de respuesta positiva de las otras preguntas (*) La dirección de la flecha señala la posición del resultado de la encuesta respecto al benchmark de 60 Decibels: por debajo (↓), igual (⇄) o por encima (↑) del valor de referencia

Dalberg

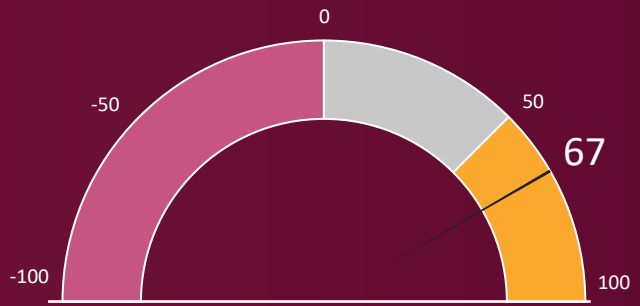
Experiencia cliente: Las y los productores reportan un alto nivel de satisfacción con las entidades, superior al *Benchmark*

OCDE | Eficacia

A nivel regional, la India presenta los valores de satisfacción más altos (76), seguido por África y luego LAyC (63). Aunque la muestra es reducida, se observa que las personas que recibieron capacitación reportan satisfacción más alta (80) que quienes no la recibieron (67).

El Net Promoter Score® (NPS) mide la satisfacción y la lealtad de los encuestados respecto a los servicios y al trato recibido de las entidades. Se calcula como la diferencia entre el porcentaje de prestatarios con puntuaciones de 9 o 10 ("Promotores") y el porcentaje con puntuaciones de 0 a 6 ("Detractores").

Las entidades de la Acción Huruma tienen en promedio una excelente calificación de 67 en Net Promoter Score



67% NPS = 72% Promotores − 5% Detractores

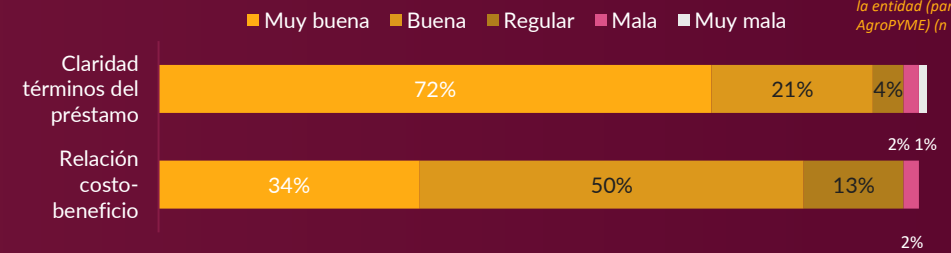
Valor BM*: 43 'valor de NPS' ↑ Por encima del *benchmark*

"Es un crédito que te ayuda, porque te saca rápido de cualquier apuro y no piden mucha documentación."

"Ofrecen montos de crédito adecuados que permiten invertir, y no requieren demasiados trámites."

El 93% considera que las condiciones del crédito son claras y el 84% que el costo beneficio del servicio brindado por la entidad es bueno.

Calificación del costo beneficio del servicio brindado por la entidad (para productores) o del precio ofertado (para AgroPYME) (n = 1.716)



Valor BM*: 68% 'muy buena' ↑ Por encima del *benchmark*

Valor BM*: 4% 'muy buena' ↑ Por encima del *benchmark*

Notas: (*) La dirección de la flecha señala la posición del resultado de la encuesta respecto al benchmark de 60 Decibels: por debajo (↓), igual (→) o por encima (↑) del valor de referencia

La evaluación también incluye un Índice de Impacto para comparar el impacto positivo de la Acción Huruma en distintas dimensiones*

OCDE Eficacia

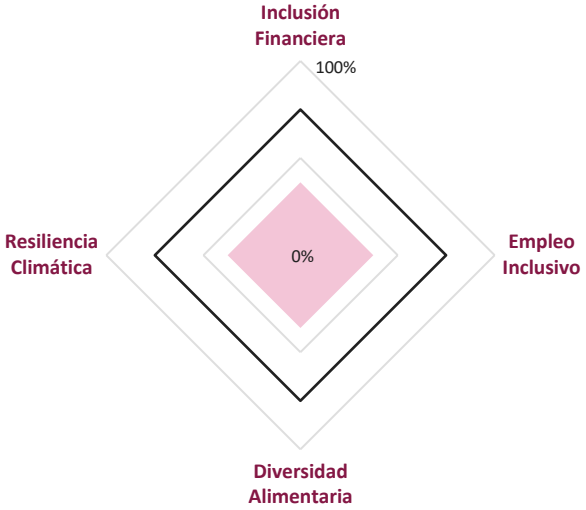
ÍNDICE DE IMPACTO:
Los hallazgos se presentan en gráficos en diamantes que comparan el desempeño en el Índice de Impacto según cuatro dimensiones.
El área sombreada muestra el desempaño en cada dimensión.

Este Índice fue creado para esta evaluación por 60 dB.

Composición del Índice de Impacto utilizado

Inclusión Financiera
Acceso Previo (% 'no')
Alternativas (% 'no')
Impacto en Ahorros (% 'aumentó')
Afrontar un Gasto Previo (% 'mejoró')

Resiliencia Climática
Capacidad de Afrontar Fenómenos Climáticos (% 'aumentó')



Empleo Inclusivo
Empleo Tiempo Completo (% 'aumentó')
Empleo Tiempo Parcial (% 'aumentó')
Impacto en Ingresos (% 'aumentó')
Contribución en Ingresos (% 'todo' + 'la mayoría')

Diversidad Alimentaria
Grupo Alimenticio (% 'alto')
Contribución a Cambio en Alimentación (% 'aumentó')

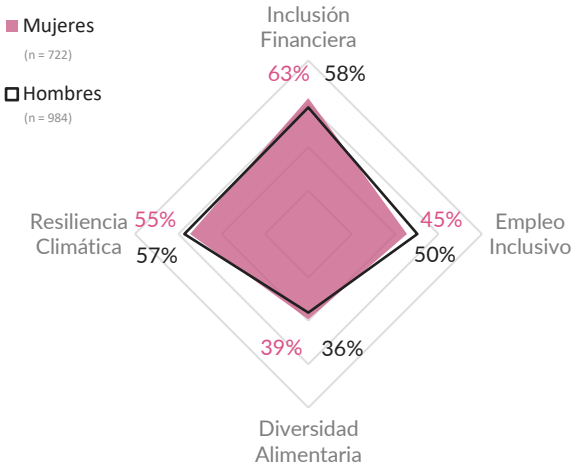
Notas: (*) Cada eje abarca valores desde el 0% (en el centro) hasta el 100% (en el borde exterior). A mayor distancia del centro, mejor es el desempeño.

Dalberg

Las mujeres y las personas menores de 50 años reportan un impacto positivo relativamente mayor en comparación con sus contrapartes

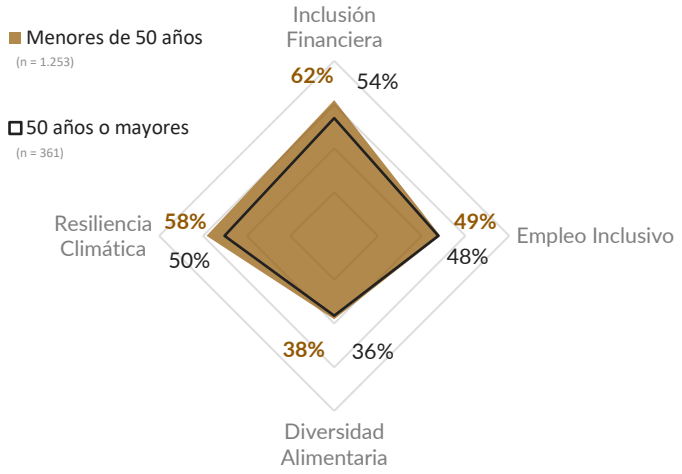
OCDE **Eficacia**

Las mujeres reflejan niveles más altos de inclusión financiera[1] que los hombres, pero las mejoras en el empleo y en el nivel de ingresos es mayor en los hombres[2]



- El porcentaje de personas que acceden por primera vez a financiación es mayor entre las mujeres (56%) que entre los hombres (50%)
- Las diferencias más significativas se observan en el aumento del número de empleos, el 30% de los hombres reporta incrementos, frente al 20% de las mujeres
- Aunque ambos grupos presentan niveles similares de diversidad alimentaria, las mujeres reportan en mayor medida una mejora en este aspecto (53%) en comparación con los hombres (44%)

A partir de los 50 años, la edad empieza a influir en la inclusión financiera y la resiliencia climática, siendo los más jóvenes quienes presentan niveles más altos de inclusión financiera y resiliencia climática

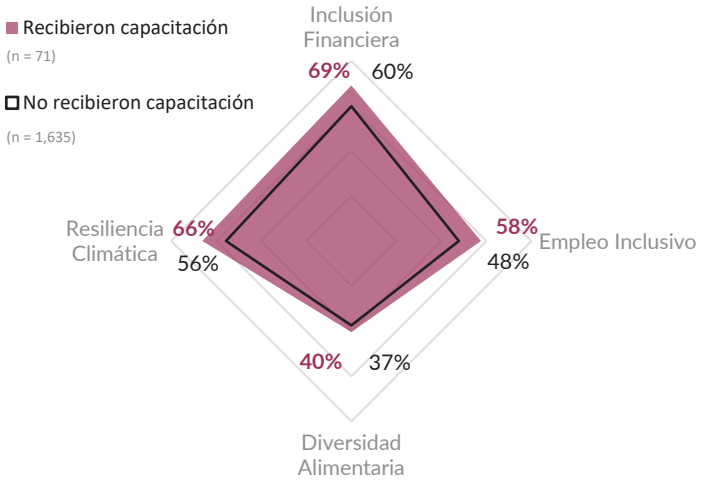


- Al analizar los diferentes grupos de edad, las diferencias más notables se encuentran al usar los 50 años como umbral de comparación
- Los resultados muestran que el primer acceso, el aumento en ahorro y la contribución a la resiliencia financiera son significativamente mayores para las personas más jóvenes
- En contraste, el impacto en el acceso al empleo es ligeramente superior en las personas mayores; sin embargo, los jóvenes experimentan un mayor aumento en ingresos (81% frente a 70% en los mayores)

Notas: [1] Accedieron a financiación por primera vez. [2] Cada dimensión está compuesta por las variables cuantitativas más relevantes recogidas en la encuesta, especificadas en la sección 3

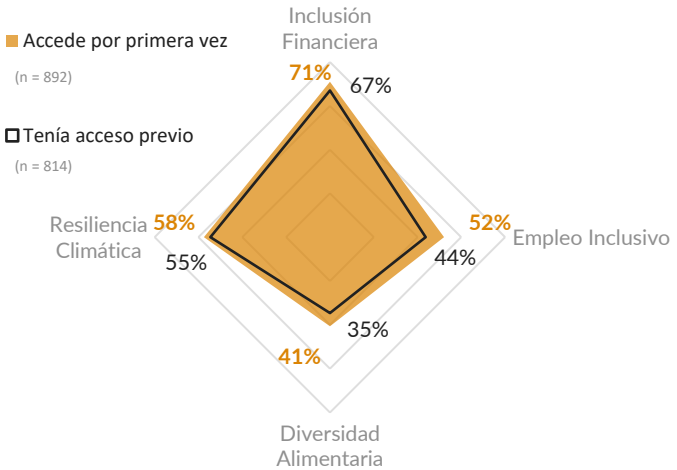
Los que recibieron una capacitación y no tenían acceso previo al crédito o a la financiación reportan un impacto positivo significativamente mayor

Solo una proporción menor ha recibido servicios no financieros de la entidad[1], pero este grupo reporta un impacto mayor en el empleo, los ingresos, y la resiliencia climática



- Los que recibieron capacitaciones son más propensos a estar accediendo a la financiación por primera vez (61%) que los demás (52%)
- Además, reportan mayores mejoras en ahorros (81%) e ingresos (87%) que el resto de los encuestados (66% y 77%, respectivamente)
- El efecto multiplicador en acceso a empleo, de tiempo completo y parcial, también es mayor (37%) comparado al resto (25%)

La falta de acceso previo a una financiación similar[2] parece estar asociado a impactos positivos significativamente mayores en el empleo, los ingresos y la diversidad alimentaria



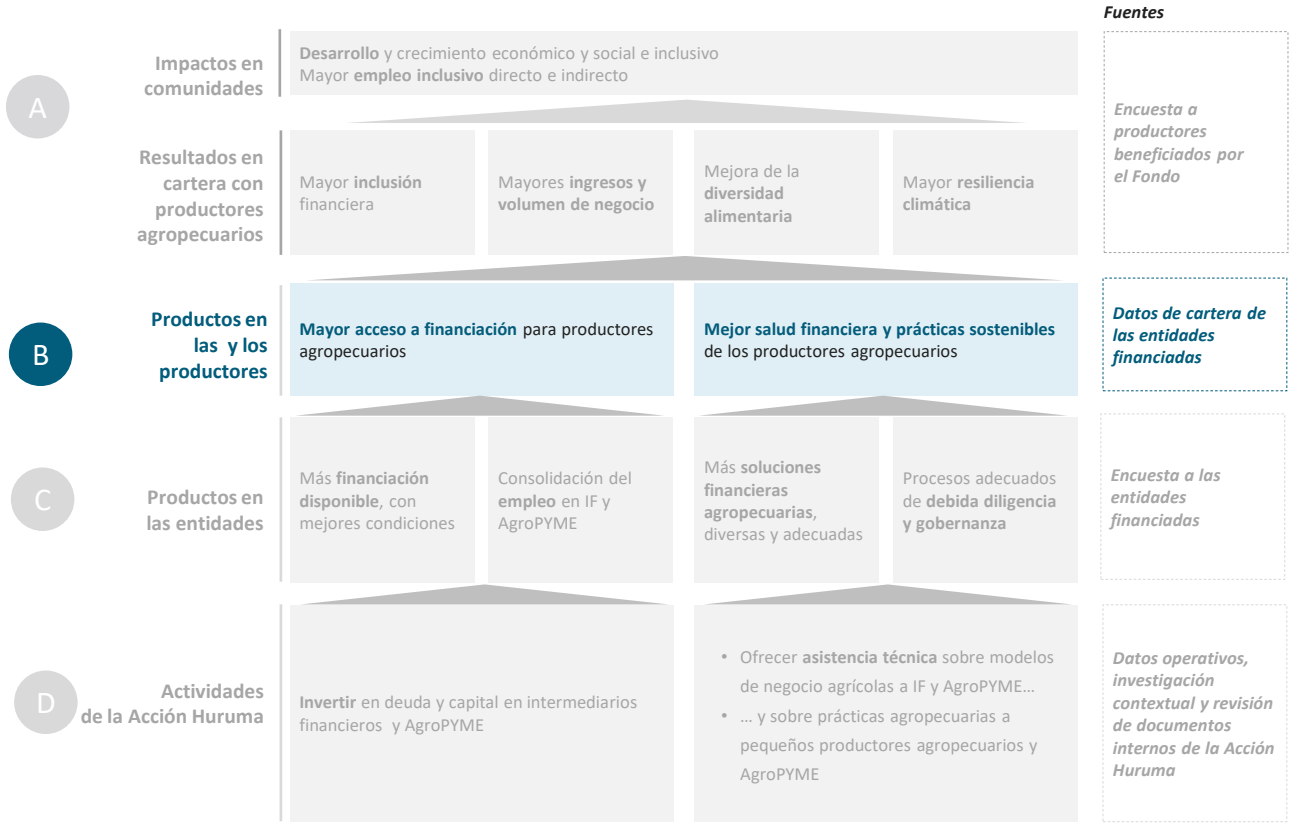
- Las personas que acceden al crédito por primera vez reportan mejoras en resiliencia financiera mayores (74%) a las que tenían acceso previo (67%)
- La diferencia es similar en ingresos (81% vs. 74%), y se acentúa al evaluar la contribución de la financiación a los ingresos (68% vs. 57%)
- Ambos grupos tienen una diversidad alimentaria similar, pero los que tenían acceso previo reportan mayores mejoras en diversidad (54% vs. 43%)

Notas: [1] Si bien solo 4% de la muestra recibió una capacitación, el tamaño de la muestra (71) es suficiente para hacer un análisis comparativo [2] Se excluyeron las métricas de Primer Acceso y Acceso a Alternativas de la dimensión de Inclusión Financiera, ya que es están correlacionadas con la variable de segmentación

Esta subsección analiza la eficacia de la financiación para lograr los productos/outputs buscados con productores agropecuarios

B **Productos en las y los productores**

***Fuente**: La evaluación de Productos para los productores se basa en el análisis de **datos de cartera y operaciones de 18 entidades financieras** apoyadas por la Acción Huruma*



Notas: [1] OCDE. (2021). Mejores criterios para una mejor evaluación.

Dalberg

Los indicadores de cartera muestran mejoras generales, pero no sistemáticas

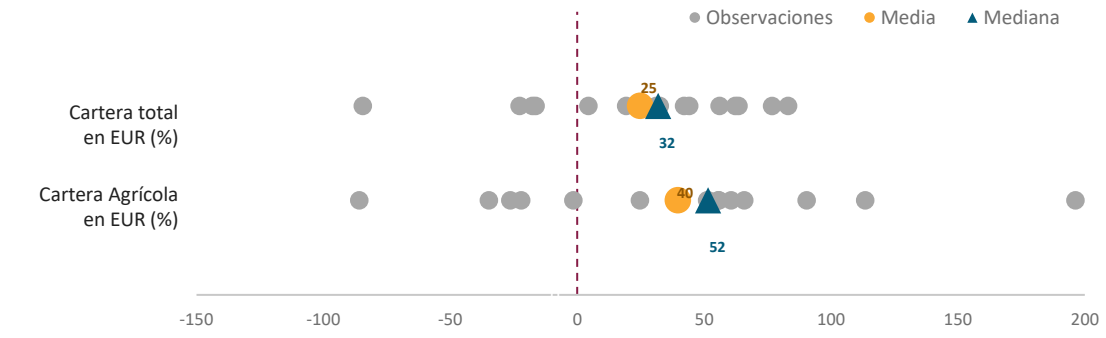
OCDE | Eficacia

El análisis de series temporales no revela grandes cambios de tendencia tras la inversión, lo cual sugiere que los impactos positivos no son inmediatos[1].

La heterogeneidad observada motiva a entender los factores detrás de las diversas trayectorias:

- 10 de 17 entidades[2] reportaron más productores alcanzados frente al momento de inversión, mientras que 7 reportaron un descenso.
- 3 entidades explican >90% del crecimiento en clientes totales y >95% del crecimiento en prestatarias mujeres agregadas.

Volumen | Cambio porcentual desde fecha de inversión (%)[3]

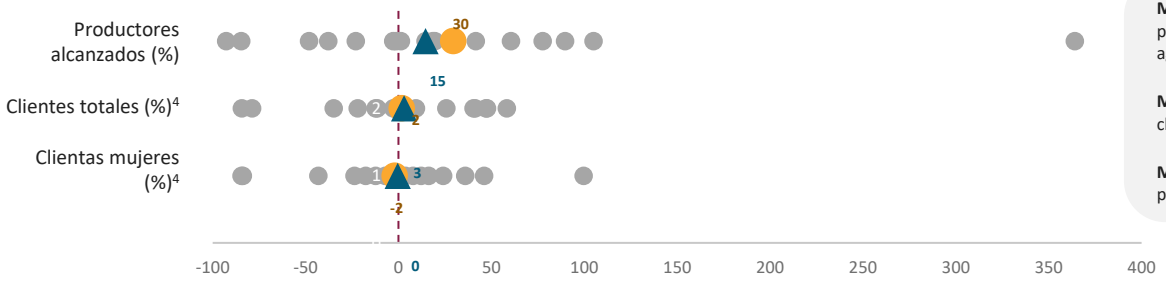


Resultados:

Más de 1.7 mil millones de euros en cartera total

Más de 1.2 mil millones de euros en cartera agrícola

Acceso | Cambio porcentual desde fecha de inversión (%)[3]



Resultados:

Más de 227 mil productores agropecuarios

Más de 360 mil clientes activos

Más de 145 mil prestatarias mujeres

Notas: [1] Para más detalles de la metodología implementada y los resultados véase el Anexo. [2] Excluyendo una de las 18 entidades por falta de datos. [3] El análisis ajustado por estacionalidad —que tiene en cuenta las variaciones normales que se producen a lo largo del año, como las temporadas de siembra o cosecha— no muestra diferencias significativas en los cambios reportados. Esto indica que las variaciones observadas en los datos no se deben a factores estacionales. [4] Incluyendo tanto a productores como no productores

Dalberg

Las condiciones macroeconómicas adversas influyen en la cartera, sin explicar las diferencias entre entidades

Las condiciones externas adversas estuvieron presentes en la mayoría de los países de la Acción Huruma…

Las **tasas de interés reales aumentaron** en todos los países de Huruma y, en promedio, se triplicaron (>200%)[1]

La morosidad del sector financiero aumentó en casi todos los países, y esto se refleja en un **deterioro de la mora en 13 de 16 entidades**

Cambios regulatorios inesperados y mayor exposición a shocks externos afectaron el desempeño financiero de algunas entidades

En algunos países, como Bolivia y Panamá, los **controles de tasas y restricciones regulatorias** limitaron el crecimiento del microcrédito

… pero no son el principal factor detrás de los resultados heterogéneos de la cartera

Los **resultados de cartera varían ampliamente entre entidades de un mismo país**, y estadísticamente, las diferencias macroeconómicas apenas explican esa variabilidad[2]:

La falta de correlación entre la cartera en mora y la mora bancaria nacional sugiere que **las características particulares de las entidades influyen más que el entorno nacional** ($R^2 = 0,04$)

El **crecimiento del valor agregado agrícola** a nivel país solo explica una parte menor del aumento en la cartera agrícola ($R^2 = 0,12$)

Un **mayor crédito doméstico neto** no se asocia con una cartera más amplia ($R^2 = 0$) ni en un mayor número de préstamos ($R^2 = 0,05$)

Notas: [1] Banco Mundial. (2025). World Development Indicators. [2] Para más detalles de la metodología implementada y los resultados véase el Anexo.

Las inversiones en moneda local registraron mejor evolución de cartera, y el desempeño financiero guarda relación con el impacto percibido

OCDE | Eficacia

Factor	Asociación[2]
Inversión en moneda local[1]	**Inversiones en moneda local estuvieron asociadas a un mejor desempeño de cartera[3]:** • El crédito agropecuario creció más en promedio (+114 vs. -1) en entidades que recibieron inversión en moneda local • El número de nuevos préstamos (+92 vs. +16) y de cartera bruta (+38 vs.+16) también fue mucho mayor
Percepción de impacto en productores	**El impacto positivo percibido por productores y el desempeño financiero parecen ir de la mano[4]:** • Hay una correlación positiva entre desempeño financiero y un de impacto que incorpora la percepción de los productores sobre mejoras en inclusión financiera, acceso a empleo e ingresos y diversidad dietética
Experiencia de la entidad	**Las entidades sin experiencia con inversores internacionales reportan mejoras moderadamente superiores[5]:** • Las entidades que recibían este tipo de financiación por primera vez reportaron un mejor desempeño en indicadores agropecuarios, pero sin una tendencia fuerte
Tamaño relativo de la inversión	**La magnitud del apoyo financiero relativo (en relación con su cartera total) no predice el éxito de la evolución de la cartera agrícola[6]:** • Las entidades que recibieron mayor inversión *absoluta* tendieron a expandir más su cartera agrícola (R^2 = 0,34) • … pero no se aprecia una asociación entre inversión *relativa* a los activos y crecimiento de la cartera agrícola
Inversión en capital	**El capital está asociado a avances en inclusión de género[7]:** • En promedio, las entidades que recibieron inversión en capital duplican la inclusión financiera femenina (44% vs. 26 %) en comparación con aquellas que recibieron deuda • No se observan otros cambios sistemáticos en otras variables

Notas: [1] La financiación de la acción es en moneda local. [2] Para más detalles de la metodología implementada y los resultados véase el Anexo. [3] Solo 5 de 18 entidades recibieron financiación en moneda local, por lo que estos resultados podrían estar influenciados por el efecto de composición de la muestra [4] El de impacto sólo considera datos de 6 entidades [5] Solo 4 entidades recibieron financiación por primera vez, afectando la composición de los resultados [6] La proporción de inversión varió ampliamente entre entidades, lo que puede distorsionar los resultados según el peso relativo de la financiación [7] Solo 2 de 18 entidades recibieron capital, afectando la composición de los resultados

Dalberg

La mora de las entidades no depende del perfil de clientes agropecuarios, ni de su experiencia con inversores internacionales

OCDE | Eficacia

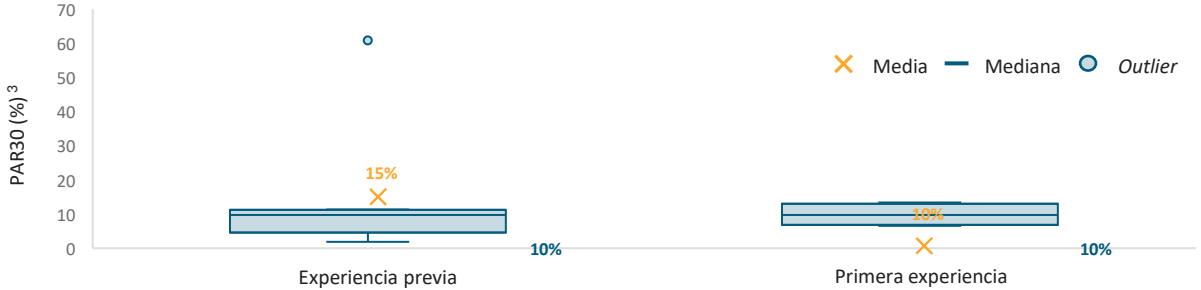
Un buen desempeño financiero[1] es una condición necesaria para lograr impacto positivo, por lo que resulta clave analizar la evolución de la mora.

Aunque el deterioro de la calidad de cartera fue generalizado entre las entidades, los niveles de riesgo se mantienen dentro de umbrales manejables:

- 13 de 16 entidades aumentaron su mora desde la inversión…
- … sin embargo, 11 de las 15 entidades con inversión en deuda siguen realizando los pagos a Huruma y mantienen métricas de riesgo contraladas
- Una alta proporción de clientes nuevos no implica necesariamente un mayor riesgo de mora

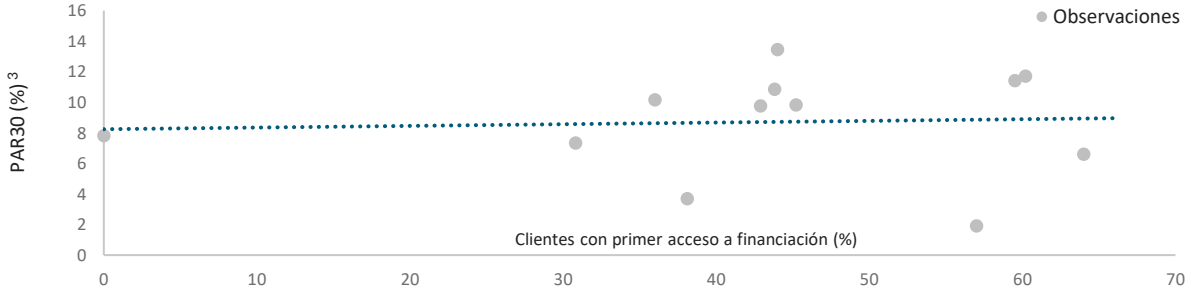
Experiencia | Huruma fue el primer inversor de su tipo en otorgar financiación internacional a escala a la entidad[1,2,3]

Comparación de la cartera en mora entre entidades con y sin experiencia previa recibiendo inversión internacional



Nuevos clientes | Inclusión financiera[1,2]

Correlación entre la cartera en mora y la proporción de clientes que accedían por primera vez a financiación similar



Notas: [1] Para más detalles de la metodología implementada y los resultados véase el Anexo [2] N = 12 [3] PAR30 = % de cartera en riesgo (PAR 30): (Cartera con mora de más de 30 días + Cartera Renegociada con mora entre 0 y 30 días) / Cartera Bruta vigente). La Cartera Renegociada se refiere a cartera reestructurada y/o refinanciada, ésta se produce cuando la IMF toma el saldo de un préstamo y (i) prolonga su liquidación por un período de tiempo mayor; y/o (ii) financia la cancelación de un préstamo con otro préstamo nuevo concedido al cliente.

Dalberg

Aunque las trayectorias son heterogéneas, las entidades pueden agruparse en cuatro modelos generales, con necesidades distintas

OCDE Eficacia

Para clasificar las entidades, creamos dos s:

a. **Desempeño de cartera:** priorizamos el crecimiento en préstamos agropecuarios con un riesgo moderado

b. **Impacto positivo en productores:** utilizamos las respuestas de los productores encuestados en inclusión financiera, condiciones de vida, acceso a empleo e ingresos y mejora en diversidad dietética

Esta segmentación permite captar la diversidad de trayectorias entre las entidades apoyadas y afinar las recomendaciones según su perfil.

Cuatro modelos de entidades financiadas[1]



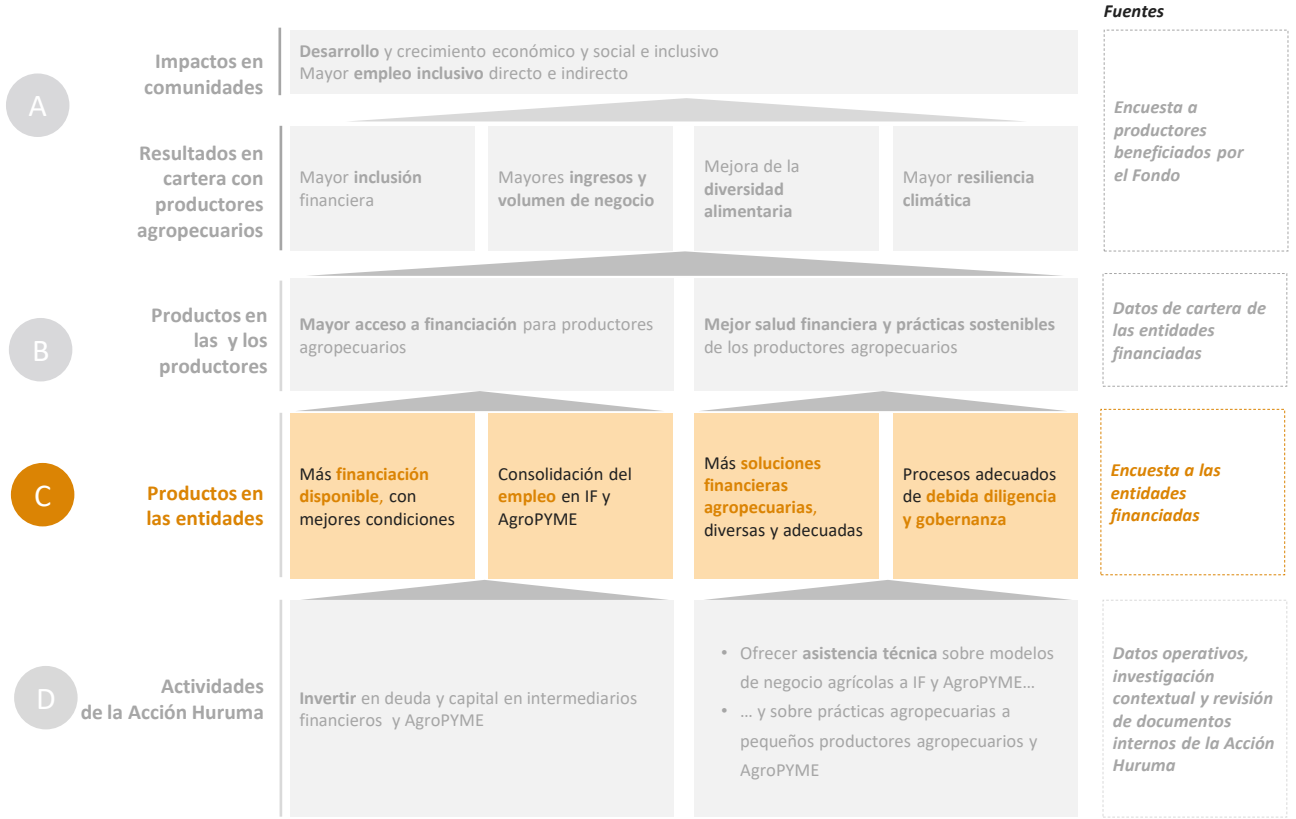
Notas: [1] N = 14 [2] Impacto en productores: Creamos un de tres dimensiones: (i) Mejoras para los productores (70%), incluye las respuestas sobre mejoras en la calidad de vida, ingresos y diversidad dietética; (ii) Inclusión financiera (20%), si es la primera vez que el productor accede a este tipo de financiación; (iii) Género (10%), si la respuesta es de una productora mujer

Dalberg

Esta subsección analiza la eficiencia en el uso de los recursos para lograr los objetivos marcados en la Teoría del Cambio

C **Productos en las entidades**

***Fuente**: La evaluación de Productos para las entidades se basa en **encuestas remotas realizadas a 14 de las 18 entidades apoyadas** por la Acción Huruma y en **entrevistas individuales** con 8 entidades*



Notas: [1] OCDE. (2021). Mejores criterios para una mejor evaluación.

Dalberg

Las entidades financiadas aumentaron su empleo directo y emprendieron más acciones de impacto positivo

Resultados relevantes de la encuesta a entidades

Más financiación disponible, con mejores condiciones

La mayoría de entidades ve un efecto demostrativo positivo, pero no ven condiciones diferentes a las de otros inversores[1]

- **~70%** cree que Huruma atrajo la atención de otros inversores
- **~50%** cree que otros inversores tienen una mejor percepción de riesgo tras Huruma
- **~70%** reporta que las tasas de interés de Huruma son similares al resto
- **~80%** reporta que los plazos son parecidos a otras entidades

Consolidación del empleo en IF y AgroPYME[2]

Las entidades financiadas por Huruma han **impulsado particularmente el empleo femenino**:

- **>16%** de aumento promedio en el **empleo total** en las entidades financiadas por Huruma
- **>53%** de aumento promedio en **empleo de mujeres** en las entidades

Más soluciones financieras agropecuarias, diversas y adecuadas

- **>90%** de las entidades reportaron alguna **acción de impacto** tras recibir financiación, incluyendo:
  - **cerca de 40%** Desarrollaron **nuevas capacidades** internas
  - **cerca de 30%** Lanzaron un **nuevo producto** o línea de crédito
  - **cerca de 25%** Mejoraron sus prácticas de **medición de impacto[3]**

Procesos adecuados de debida diligencia y gobernanza

Los procesos de diligencia se analizan en la siguiente sección del documento

Notas: [1] Para más detalles de la metodología implementada en la encuesta a las entidades invertidas y los resultados véase el Anexo [2] Resultados con base a la estimación del Marco Lógico de Huruma. Las cifras corresponden al promedio simple de los aumentos individuales de cada entidad en los indicadores de empleo. [3] Métodos y procesos utilizados para evaluar los cambios sociales, económicos o ambientales generados por una intervención

Las entidades destacan la calidad de la asistencia técnica, pero reportan dificultades y retrasos para iniciarla

Eficiencia

Aunque los procesos para los proyectos de la TAF son lentos…

Algunas entidades reportaron que el proceso de **definición y aprobación de la TAF con Huruma es más lento** que para otros socios

- Las condiciones de licitación con fondos públicos dificultan la agilidad de AT

Algunas entidades señalaron una oportunidad para identificar la **dedicación interna necesaria para desplegar la TAF** al principio de la colaboración

*"Se cambió la propuesta que hicimos para la TAF- tenía que ver mucho con capacitación a los clientes en temas de agricultura. Pero **dimos tantas vueltas que no logramos concretar un proyecto**"*

… los resultados generados suelen ser satisfactorios

~50% de las 8 entidades con TAF reporta **mayor satisfacción** que con otras TAF (25% igual, 25% inferior)

Las entidades destacan las siguientes cualidades de la TAF con Huruma

- **Consideración** del contexto local y cercanía en el trato
- **Disciplina** y rigor en la identificación de necesidades
- **Comunicación** fluida y basada en la confianza

*"Huruma es mi modelo de cómo se deberían hacer las cosas. **Vinieron a visitar al país, vieron al cliente… la atención fue magnífica**"*

*"Estamos **orgullosos** de tener a Huruma. como socios"*



La evaluación comparó la cartera en riesgo contra un benchmark para evaluar eficiencia en la gestión de calidad de la cartera y riesgo crediticio

OCDE | Eficiencia

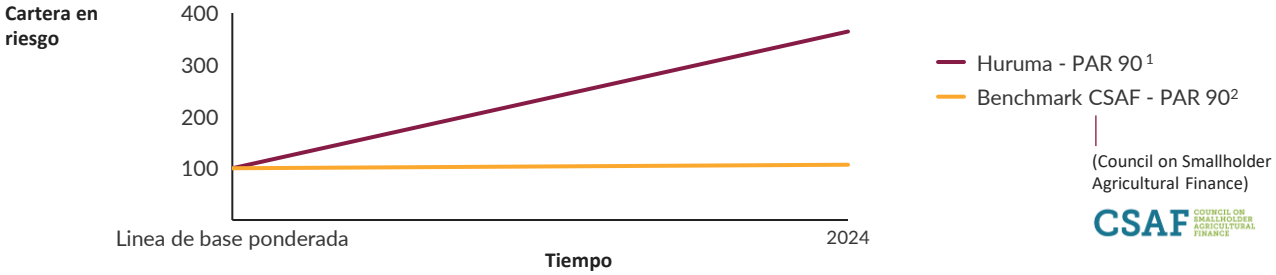
Los incrementos en la mora de la cartera de Huruma podrían estar relacionados a diversos factores, entre ellos:

Entornos macroeconómicos y regulatorios adversos en varios países; el aumento de la cartera agrícola con mayor riesgo; los retos de gestión de negocio observados por algunas de las entidades subyacentes; y los retos de coordinación con proveedores y socios para el financiación en una entidad con alta mora.

Evolución de la mora desde la línea de base a 2024

(Valores indexados, línea base ponderada 1 =100)

Para comparar ambas series, se indexan los valores de la línea de base y del año 2024.



La divergencia en la evolución del PAR90 puede responder a varios factores estructurales:

- **Efecto base:** el PAR90 inicial (2.6%) era bajo para carteras agrícolas en mercados emergentes[3]; por ello, variaciones absolutas moderadas generan incrementos relativos elevados cuando se indexan.
- **Incremento en términos absolutos:** el PAR90 pasó a 9.5%, lo que refleja deterioro, pero se mantiene dentro de rangos observados en segmentos agrícolas expuestos a shocks climáticos y macroeconómicos.[4]
- **Alta concentración sectorial:** la cartera está focalizada en agricultura primaria y zonas rurales vulnerables, lo que implica mayor sensibilidad a eventos climáticos extremos, volatilidad de precios agrícolas y aumentos en costos de insumos registrados entre 2022 y 2024.
- **Impacto no homogéneo:** el deterioro se concentra en determinados contextos y geografías, lo cual amplifica el efecto en una cartera especializada.
- **Comparabilidad con benchmark:** el benchmark incorpora mayor diversificación sectorial y geográfica, lo que tiende a suavizar la evolución agregada del indicador.

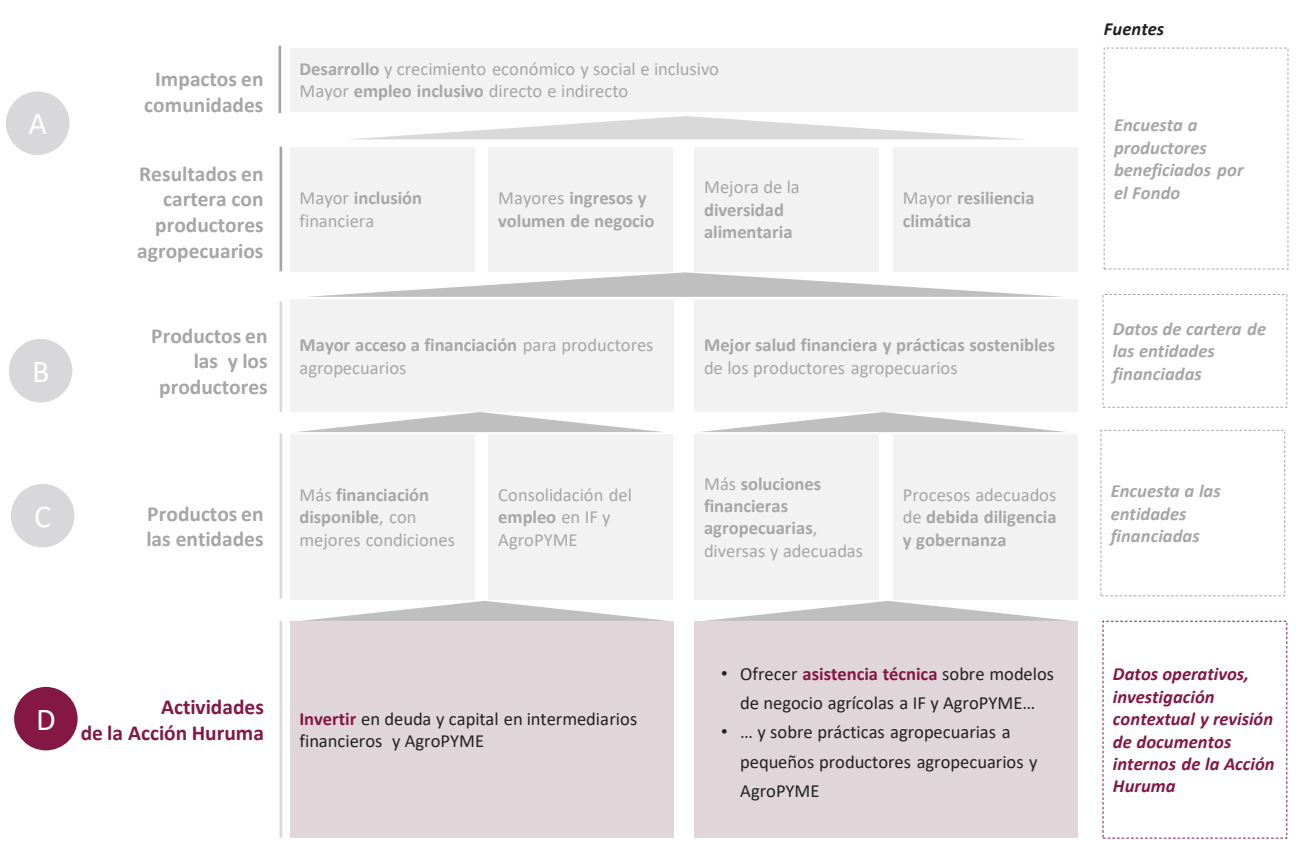
Notas: Nota: [1]La mora de las entidades en la cartera de Huruma se pondera según el monto invertido en cada una. En el caso del Benchmark CSAF, la mora de cada año se pondera según la distribución agregada de inversiones de Huruma en ese mismo año. Este enfoque busca minimizar el impacto de fluctuaciones macroeconómicas y mejorar la comparabilidad entre ambas series. [2] Benchmark CSAF 'Portfolio Risk', accedido en agosto 2025. [3] IFC. (2014). Access to Finance for Smallholder Farmers [4] FAO. (2024). The Impact of Disasters on Agriculture and Food Security 2023

Dalberg

Esta subsección analiza la gestión y ejecución de las actividades llevadas a cabo por la Acción, siguiendo una amplia variedad de criterios OCDE

D **Actividades de la Acción Huruma**

***Fuente**: La evaluación de Actividades se basa en fuentes de **datos operativos** e **información cualitativa**, incluyendo entrevistas, investigación contextual y revisión de documentos internos de la Acción Huruma.*



Notas: [1] OCDE. (2021). Mejores criterios para una mejor evaluación.

Dalberg

Huruma cumple o supera estándares de buenas prácticas en el 81% de sus actividades, con oportunidades de mejora en AT e influencia en el sector

ETAPA	Selección de inversiones		Apoyo a entidades		Gestión y divulgación del impacto	
PROCESO	Debida diligencia	Construcción de cartera	Asistencia técnica	Influencia	Medición y gestión	Informe y divulgación
DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS VS ESTÁNDAR						
24 de 32 prácticas analizadas cumplen o superan el estándar	Lleva a cabo un proceso de diligencia estratégico con un enfoque y herramientas ajustadas al contexto de cada inversión	Construye su cartera según criterios generalmente claros, con oportunidad de incorporar lecciones a futuro	A pesar de su cercanía, se le solicita mayor flexibilidad y visibilidad sobre el retorno a la inversión de tiempo/recurso	Aunque busca proactivamente transformar las entidades en las que invierte, hay oportunidades perdidas para transformar el ecosistema	Tiene una visión de impacto clara, pero debería fortalecer su medición de adicionalidad y de riesgos además del financiero	Aunque cuente con buen reporteo, debería hacer más para socializar aprendizajes con entidades y su ecosistema

Puntuación correspondiente al nivel de adopción de buena práctica (estándar especifico a cada actividad) del sector de inversión de impacto

- Huruma supera al estándar adoptado
- Huruma se alinea con el estándar adoptado
- Huruma no cumple ni adopta el estándar

Dalberg

Debida diligencia: Aunque su proceso de diligencia es estratégico, Huruma puede incorporar análisis más predictivos de impacto y riesgo

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: Bertelsmann Foundation, Impact Due Diligence Principles, 2024[1]				
Asegurar encaje con la estrategia a largo plazo	• Integrar la **DD de impacto** en la estrategia del Fondo, con ***KPIs* por inversión** • Anclar la evaluación de impacto en **marcos éticos y normativos** (p.ej. ODS, DD.HH., marco UE) • Evaluar impactos positivos, negativos, directos e indirectos con **enfoque de adicionalidad** • Extender el **horizonte** de impacto **más allá del periodo de inversión**, considerando sostenibilidad y objetivos de largo plazo	Huruma va más allá del estándar	• El DD se **alinea** con marcos normativos y la **Teoría del Cambio de Huruma** • Se definen **indicadores de transformación deseada** desde la originación (p.ej. resiliencia climática, formalización, inclusión financiera) • Aún no se han implementado herramientas para **evaluar sostenibilidad a largo plazo** o fijar objetivos multianuales por entidad	Coherencia
Involucrar a actores internos y del ecosistema	• **Incluir** activamente a **equipos internos de inversión, riesgo, ESG e impacto** en el proceso de análisis • **Considerar** sistemáticamente **actores del ecosistema local** (productores, proveedores, asociaciones, reguladores) • **Anticipar riesgos sistémicos y contextuales** relevantes al entorno de cada entidad	Huruma se alinea con el estándar	• Se involucran los equipos internos de inversión e impacto, **el rol de áreas como riesgo o ESG está integrado en el equipo de impacto, pero no está sistematizado** • Se visita la delegación europea de cada país y se conversa con otros inversores de la institución y con beneficiarios finales para propósitos de evaluación, **pero no se recoge de manera sistemática la información sobre barreras o dependencias de otros actores** clave del ecosistema	Coherencia Pertinencia Sostenibilidad
Medir rigurosamente los riesgos pertinentes	• **Evaluar riesgos** financieros, operativos, climáticos, regulatorios, institucionales y sociales • Aplicar métricas cuantitativas y escalas comparables para **priorizar riesgos por tipo y severidad** • Establecer **correlaciones históricas** y **modelos predictivos** cuando sea posible	Huruma se alinea con el estándar	• Se identifican bien los tipos de riesgo relevantes (país, regulación, operativo) y **se aplican metodologías rigurosas y cuantitativas,** tales como SPI y SBS de Cerise. También existe una herramienta interna de Agri Readiness que utiliza metodología IMP**. Además, las AgroPYME** presentan dinámicas de riesgo propias que **requieren parámetros diferenciados y herramientas específicas** • **No se observa correlación significativa entre el riesgo medio al momento de originación y los resultados reales**, lo que debilita la capacidad predictiva del análisis	Eficiencia Pertinencia

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma.

Dalberg

Debida diligencia: Huruma supera el estándar al ajustar su enfoque y herramientas de diligencia y planear estratégicamente las salidas

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: Bertelsmann Foundation, Impact Due Diligence Principles, 2024[1]				
Adaptar el análisis al tipo de inversión	• **Ajustar** el **enfoque** de DD según el **tipo de capital** (deuda, capital, VC), etapa de **madurez** y **sector** • Aplicar **herramientas y *benchmarks* sectoriales** (IRIS+, Five Dimensions, ABC of Impact) para cada contexto	Huruma va más allá del estándar	• Se aplican **herramientas diferenciadas** (p.ej. SPI4, *AgriReadiness Score de GAWA*) según el tipo de institución • *Se requiere validar si el proceso de debida diligencia es diferencial dependiendo el tipo de capital*	**Eficiencia** **Pertinencia**
Planear una salida sin perjudicar el impacto	• Diseñar estrategias de salida que **aseguren la continuidad del impacto social** • **Evaluar desde el inicio el momento y condiciones óptimas de salida** para minimizar disrupciones • **Establecer criterios de permanencia, transición o mitigación** del riesgo de impacto	Huruma va más allá del estándar	• Las inversiones en capital incorporan un plan de salida mediante a IPO • En caso de retrasarse la IPO y efectuar una salida pre-IPO, Huruma busca otros inversores para reducir el riesgo de transición • La mayoría de las entidades subyacentes con deuda tiene acceso a financiación con condiciones similares, por lo que el riesgo financiero tras la salida de Huruma es limitado	**Eficacia** **Sostenibilidad**

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma

Dalberg

Construcción de la cartera: El proceso de Huruma responde a criterios generalmente claros, con oportunidad de incorporar lecciones a futuro

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: Bertelsmann Foundation, Impact Due Diligence Principles, 2024[1]				
Establecer objetivos explícitos de retornos financiero por inversión	• **Definir metas cuantitativas mínimas o deseadas** de retorno financiero por inversión • **Alinear los objetivos financieros** con la estrategia global del Fondo y los niveles de riesgo aceptables • Utilizar estas metas para **priorizar y monitorear el desempeño financiero** a lo largo del ciclo de inversión	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma **establece condiciones mínimas de retorno financiero claras** • Estas **condiciones están bien documentadas y se aplican consistentemente** en los procesos de aprobación y seguimiento	Eficacia Eficiencia Sostenibilidad
Establecer objetivos explícitos de impacto por inversión	• **Definir metas de impacto específicas y medibles** para cada inversión, alineadas con la teoría del cambio • **Establecer umbrales mínimos o *KPIs* de impacto** • Utilizar estos objetivos para **priorizar inversiones y monitorear resultados**	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma aplica DD social y se asegura que cada inversión **pasa por un filtro de impacto que se alinea con metas concretas del Fondo** • GAWA tiene una metodología interna para comparar potencial impacto de la inversión con el potencial riesgo y retorno • Se evalúa si la entidad cumple con condiciones mínimas de elegibilidad e impacto esperado, con **métricas customizadas por entidad que se incluyen en el contrato de inversión**	Eficacia Eficiencia Impacto Sostenibilidad
Ligar las decisiones de cartera a la estrategia	• **Documentar criterios que guían las decisiones de cartera** (asignación geográfica, ticket) • **Justificar la composición de la cartera** con base en la misión del Fondo, niveles de riesgo y metas de impacto • **Recalibrar la cartera regularmente** para alinear con prioridades estratégicas emergentes	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma cuenta con una estructura general de la cartera, **pero no documenta de forma explícita la lógica o cálculo detrás de esa composición** • **Las decisiones actuales no están completamente trazadas a criterios estratégicos formales**, lo cual dificulta evaluar la coherencia o necesidad de ajustes	Coherencia Pertinencia
Medir los intercambios entre inversiones en riesgo e impacto	• Desarrollar herramientas que permitan **anticipar de forma sistemática el riesgo y potencial de impacto** • Aplicar análisis **para identificar inversiones de "alto impacto/alto riesgo" vs. "bajo impacto/bajo riesgo"** • Usar esta información para **balancear y diversificar estratégicamente la cartera**	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma ha **avanzado en percepciones cualitativas sobre riesgos financieros, operativos y de contexto** vinculados al impacto social • Un siguiente paso sería **sistematizar estos intercambios de forma cuantitativa** y contar con un instrumento que permita comparar riesgo/impacto entre entidades	Pertinencia Eficiencia Eficacia

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma.

Asistencia técnica: Huruma puede reforzar su TAF comunicando explícitamente su caso de negocio y los costes indirectos que implica

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: BII, Making the most effective use of grants and technical assistance to support financial institutions[1]				
Abordar barreras más allá de las entidades	• Diagnosticar **barreras externas** (regulación, mercado, consumidores) • **Combinar apoyo** a la institución con **acciones a nivel ecosistema**	Huruma se alinea con el estándar	• La TAF incluye componentes sectoriales, pero no se observan aún **mecanismos** formales de **análisis de riesgos ecosistémicos o de actores clave**; sin embargo la AT transversal en definición con la UE apunta a cubrir este vacío • Por ejemplo, una organización sufrió una **adversidad no anticipada** con el retraso de los proveedores para entregar equipamiento financiado	**Coherencia** **Impacto**
Crear casos de negocio de la AT	• Construir un **caso de negocio** que refuerce incentivos internos… • … entendiendo **qué motiva o limita el cambio** en la institución • **Asegurar compromiso** activo de alta dirección y equipos operativos clave	No cumple estándar	• A la fecha de corte de la evaluación (Dic.'24), 10 de 18 entidades aún no habían iniciado AT, lo que ha limitado que Huruma genere **construcción sistemática** del caso de negocio dentro de las entidades • Dos entidades reportan **percepciones de rigidez** más que de co-creación en el diseño de algunos proyectos de AT	**Coherencia** **Pertinencia** **Eficacia** **Eficiencia**
Transferir conocimientos y capacidades relevantes	• Enfocar la TAF en **fortalecer capacidades internas** y **conocimientos técnicos** • Incorporar **acompañamiento técnico** o coaching que **facilite la implementación** • Asegurar que queden **capacidades instaladas y reducir dependencia externa**	Huruma va más allá del estándar	• Las entidades destacan el **valor del aprendizaje en procesos de contratación** que genera la TAF , lo que refuerza sus capacidades para futuros donantes y facilita la transferencia de conocimiento • … y ven **oportunidades** de profundizar en **aprendizajes aplicados**, más allá de espacios formales	**Eficiencia** **Impacto** **Sostenibilidad**
Diseñar paquetes según las necesidades	• **Personalizar el diseño de la TAF** según capacidades y nivel de madurez de la institución • Aplicar **enfoques graduales y modulares** que permitan pilotear, aprender y ajustar	Huruma se alinea con el estándar	• Las entidades **valoran la personalización** de la AT, y el esfuerzo del equipo por construirla de forma cercana y en terreno • Algunas entidades señalaron que no siempre fue claro desde el inicio el nivel de dedicación requerido, generando **cargas operativas no anticipadas**	**Pertinencia**

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma. [2] Existen herramientas ampliamente reconocidas en el sector, como el marco del Client Protection Pathway de la SPTF o las directrices del CGAP sobre gestión de riesgos en instituciones de microfinanzas. (*) La AT transversal prevista en los TdR (2.2.3), actualmente en definición con la UE para futura licitación, estará diseñada para abordar parte de estos retos.

Dalberg

Asistencia técnica: Aunque se le valora a Huruma su cercanía y acompañamiento, también se le pide menos rigidez y mayor flexibilidad

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: BII, Making the most effective use of grants and technical assistance to support financial institutions[1]				
Incorporar el conocimiento local en el diseño de la AT	• Incluir **equipos locales** en la entrega de TA • Mantener **presencia cercana** y combinar con expertos internacionales cuando sea necesario	Huruma va más allá del estándar	• Las entidades **valoran la cercanía de Huruma en terreno**, especialmente en momentos críticos • Se reconoce la **interacción directa** con productores, sector y actores clave, más allá de una presencia formal • Este **acompañamiento** es percibido como **diferencial** frente a otros fondeadores	Pertinencia Sostenibilidad
Agilizar y dar la flexibilidad a la AT	• Acelerar el proceso de **definición, aprobación y contratación** para reducir costes y mantener compromiso • Incorporar **ciclos iterativos y monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) robusto** • Diseñar espacio explícito para **ajustes según aprendizajes** y mantener foco estratégico claro	No cumple estándar	• Algunas entidades reportan alta **rigidez operativa** en procesos de licitación y ajustes de AT, limitando adaptación y generando frustración • Algunas entidades reportan demoras (sobre todo al principio de Huruma) y **baja flexibilidad**, asociadas con requerimientos de COFIDES y la UE, a los que varias entidades no están acostumbradas	Pertinencia Eficiencia
Promover cambios de largo plazo más allá de la AT	• Estructurar la **TAF** como **compromiso de largo plazo** que apunte a cambios estructurales • Enfocar la intervención en **procesos, cultura, sistemas y modelos de negocio**, no solo en aplicaciones aisladas	Huruma se alinea con el estándar	• Los proyectos de AT cuentan con un informe final del proyecto con lecciones aprendidas. Se hace auditoria social independiente de la institución cuando se desinvierte. Se evalúa si el apoyo tuvo la capacidad de cambio. Cada AT contempla la estructura de costes a futuro. • Algunas entidades expresan **interés en espacios de aprendizaje compartido** y comunidad de apoyo para potenciar la evolución institucional • Huruma ha diseñado un componente de intercambio de conocimientos y se están desarrollando planes para compartirla	Impacto Sostenibilidad

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma.

Influencia: Huruma puede fortalecer su rol catalizador al activar palancas de influencia dentro y más allá de las entidades financiadas

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: Impact Frontiers, A shared logic for managing impacts on people and the planet, 2024[1]				
Mapear el ecosistema de actores y grupos de influencia	• **Identificar actores clave** que influyen o son influenciados por la entidad (otros inversores, reguladores, competencia, proveedores) • **Mapear intereses, relaciones y oportunidades** de colaboración para fortalecer el ecosistema	No cumple estándar	• A pesar de que ser realizan interacciones con actores externos, y se mapean las barreras y los actores para nichos nuevos de inversión**, estas interacciones son puntuales** y **responden a necesidades específicas** más que a una estrategia de influencia estructurada. • **No se identifican procesos sistemáticos de mapeo del ecosistema por entidad** por parte de Huruma	**Coherencia** **Pertinencia**
Utilizar palancas financieras para incentivar a las entidades	• **Ofrecer condiciones financieras diferenciadas** según el logro de metas de impacto (p.ej. tasas reducidas si se cumplen *KPIs* sociales o ambientales) • Incluir **cláusulas de condicionalidad positiva o negativa** en los contratos de inversión	Huruma se alinea con el estándar	• Aunque se han explorado algunos casos piloto de incentivos financieros o disminuir las tasas, **no hay una estrategia sistemática ni una política formal** al respecto • El uso de estas palancas (como incentivos o ajustes en condiciones) **depende de decisiones ad hoc** y no está integrado aún en una lógica transversal del Fondo	**Eficacia** **Eficiencia**
Activar palancas no financieras para influir en la estrategia de las entidades	• **Acompañar a las entidades** para redefinir su estrategia, enfoque de impacto o prioridades organizacionales • Usar herramientas como **asesoría estratégica**, **co-creación de indicadores** o **asistencia técnica estructural** • Aplicar esta influencia con **sensibilidad contextual y en colaboración con los equipos locales**	Huruma va más allá del estándar	• Huruma ha influido positivamente en algunos casos clave, donde **ha contribuido a reorientar objetivos o reforzar estrategias** • Huruma participa activamente, con voto o como observador, en los **consejos de las entidades participadas con capital**	**Eficacia** **Eficiencia**
Influir en otros actores del ecosistema más allá de las entidades	• **Promover cambios sistémicos** dialogando con actores como reguladores, asociaciones del sector, inversores pares o proveedores críticos • Usar la voz institucional del Fondo para **apoyar reformas, difundir aprendizajes o facilitar alianzas**	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma **ha logrado cierta visibilidad en el ecosistema**, especialmente a través del informe de impacto y redes con la Unión Europea • Sin embargo, **hay margen para fortalecer este rol catalizador**, especialmente en mercados con restricciones estructurales o baja coordinación entre actores	**Impacto**

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma.

Dalberg

Medición y gestión: Huruma cuenta con un marco robusto alineado a su teoría del cambio, con buenos procesos de desagregación de resultados

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: Impact Frontiers, A shared logic for managing impacts on people and the planet, 2024[1]				
Identificar métricas y objetivos clave alineados con la teoría del cambio	• **Definir métricas prioritarias** que reflejen los resultados esperados en la teoría del cambio • **Establecer objetivos específicos y medibles** por inversión o a nivel cartera • **Usar estas métricas para guiar decisiones**, seguimiento y evaluación	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma **utiliza métricas alineadas con su teoría del cambio**, como inclusión financiera, productividad, seguridad alimentaria y autonomía • Sin embargo, **los objetivos no siempre están estandarizados por entidad** (algunas tienen objetivos cualitativos de *output*), el marco general es consistente	**Coherencia** **Pertinencia**
Incorporar una visión desagregada del impacto por grupos de beneficiarios	• **Desagregar resultados** por género, edad, actividad productiva y otras características relevantes • **Analizar diferencias de impacto** dentro de la cartera para ajustar productos o asistencia técnica	Huruma va más allá del estándar	• Huruma **realiza una desagregación sólida** por género, primera experiencia financiera, tipo de actividad (ganadería, agricultura) • **Esta práctica está bien integrada en el diseño metodológico** y ha sido útil para ajustar enfoques por segmento	**Eficacia**
Harmonizar y cuantificar las métricas de impacto en agregado	• **Medir los mismos indicadores clave en todas las entidades**, bajo definiciones comunes • **Establecer agregados comparables** para evaluar desempeño financiero y social relativo • **Aplicar criterios homogéneos** en la recolección, validación y consolidación de datos	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma mide varias métricas de forma común, pero **no todas las entidades aplican los mismos criterios de clasificación** (ej. qué cuenta como producto agropecuario)	**Eficacia** **Eficiencia**

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma.

Dalberg

Medición y gestión: Le falta sistematizar y estimar la adicionalidad, además de integrar la medición de riesgos de sostenibilidad del impacto

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: Impact Frontiers, A shared logic for managing impacts on people and the planet, 2024[1]				
Establecer metodologías para aproximar la adicionalidad	• Diseñar métodos para **estimar qué parte del impacto positivo es atribuible a la intervención** • Utilizar **líneas base**, **contrafactuales**, ***benchmarks*** o **narrativas** de cambio esperadas	No cumple estándar	• Aunque Huruma compara sus resultados con *benchmarks*, **no cuenta con una metodología sistemática para estimar la adicionalidad** financiera o de impacto de la financiación (p.ej. ¿qué hubiese pasado sin Huruma?) • No hay grupo de control ni contrafactual estructurado	**Eficacia** **Impacto**
Medir y anticipar riesgos para el impacto	• **Identificar riesgos** que pueden afectar el logro o sostenibilidad del impacto (operativos, financieros, contextuales) • Incorporar mecanismos de **alerta temprana** y **seguimiento regular** • Utilizar esta información para **adaptar estrategias y proteger logros alcanzados**	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma **ha mejorado su monitoreo de riesgos financieros** y lo relaciona con riesgos de impacto (ej. mora, liquidez), incluyendo un Comité de Monitoreo de Riesgos que analiza los ratios financieros y el impacto actual de cada inversión, para intentar prevenir deterioros y reaccionar • Sin embargo, **no sistematiza los riesgos específicos al impacto**, **ni aplica modelos predictivos** que pueda calibrar con la experiencia • El análisis de riesgos **aún está más enfocado en el pago de deuda que en la resiliencia de resultados** sociales o ambientales	**Pertinencia** **Eficacia**

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma.

Informe y divulgación: Huruma demuestra buenos procesos de reporting, pero puede compartir más sobre los retos que ha afrontado

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: Impact Frontiers, Impact Performance Reporting Norms, 2024; Impact Disclosure Taskforce, Impact Disclosure Guidance, 2024[1]				
Reportar anualmente resultados de impacto con datos cuantitativos, evolución respecto a la línea de base y análisis narrativo	• Publicar **reportes periódicos** que documenten resultados sociales y ambientales de la cartera. • **Comparar resultados actuales con la línea de base definida.** • Mostrar **progresos** (o retrocesos) en indicadores clave de manera explícita. • Comunicar no solo el resultado acumulado, sino el **cambio relativo y su significado**.	Huruma se alinea con el estándar	• El **reporte anual requerido por la UE,** elaborado por COFIDES, incluye información cuantitativa agregada y seguimiento del progreso frente a la línea de base establecida • También, existe un reporte anual de impacto desarrollado por GAWA Capital que detalla los principales logros del año • Aunque **no presenta análisis desagregado por entidad o por KPI,** cumple con el estándar de reportar resultados y su evolución anual conforme al marco lógico de Huruma	Coherencia Pertinencia Eficiencia
Incorporar casos de estudio en el reporteo de impacto	• **Complementar los resultados agregados** con historias de cambio profundo • **Seleccionar entidades o productores** que ejemplifiquen logros, procesos o innovaciones destacadas	Huruma va más allá del estándar	• Los documentos de Huruma **incluyen estudios de caso que ilustran historias de transformación**, especialmente a través de testimonios de productores • Estos casos **refuerzan la narrativa de valor del Fondo** y permiten mostrar ejemplos tangibles del impacto esperado	Pertinencia Eficacia
Compartir experiencias retadoras además de casos de éxito	• **Documentar también los retos, errores o limitaciones** encontradas en la implementación • **Reconocer aprendizajes** derivados de inversiones menos exitosas o contextos adversos	No cumple estándar	• El informe de Huruma **no incluye de manera sistemática experiencias difíciles o lecciones derivadas** de fracasos o resultados modestos • Existen informes iniciales y en desarrollo con lecciones aprendidas y detalles de dificultades encontradas, aunque estos no son sistémicos	Pertinencia Eficacia Eficiencia

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma.

Dalberg

Informe y divulgación: Puede hacer más para socializar aprendizajes con sus entidades y posicionarse mejor en compartir con el ecosistema

Buenas prácticas	Descripción	Huruma*	Fundamento	Criterio OCDE
Estándar de buenas prácticas: Impact Frontiers, Impact Performance Reporting Norms, 2024; Impact Disclosure Taskforce, Impact Disclosure Guidance, 2024[1]				
Establecer comparabilidad con otras iniciativas cuando sea relevante	• **Situar los resultados del Fondo en relación con *benchmarks*** del sector o iniciativas similares • Usar esta perspectiva comparativa para contextualizar el desempeño y aclarar similitudes y diferencias metodológicas	Huruma va más allá del estándar	• En esta Evaluación Intermedia y en la evaluación final, se incorporan comparaciones con *benchmarks* externos • … y las entidades financiadas evalúan su experiencia en condiciones relativas a otros inversores • **Huruma reporta sus datos a Tameo**, lo que permite comparar su desempeño con el de otros fondos de inversión de impacto a partir de información estandarizada, validada y sectorialmente representativa	**Eficacia** **Eficiencia**
Socializar aprendizajes con las entidades financiadas	• **Compartir hallazgos y recomendaciones** de forma estructurada con las entidades aliadas • **Facilitar espacios de retroalimentación y aprendizaje conjunto**	No cumple estándar	• Huruma **no sistematiza el proceso de retroalimentación y** socialización de aprendizajes **con las entidades**	**Coherencia** **Pertinencia** **Sostenibilidad**
Socializar aprendizajes con el ecosistema de inversión de impacto	• **Compartir hallazgos, metodologías y reflexiones** con el sector más amplio (otros fondos, plataformas, foros, cooperación) • **Aportar a la construcción** de estándares, debates y agendas globales • **Actuar como catalizador** de aprendizaje colectivo	Huruma se alinea con el estándar	• Huruma **comienza a posicionarse como referencia** a través de esta Evaluación Intermedia y sus reportes públicos, lo cual contribuye al ecosistema • No obstante, **aún no cuenta con una estrategia activa y sostenida** de diseminación de aprendizajes. Esfuerzos recientes, como un reporte de diseminación de conocimiento hecho en colaboración con el Frankfurt School y Microserfin, están siendo desarrollados para establecer esta practica, aunque los esfuerzos son limitados por ahora • Huruma es parte de alianzas en el sector como SpainNab, GIIN, NZAM y SAFIN. También participan en benchmarks de IRIS+ (específicamente en inclusión financiera y financiación de agricultura)	**Coherencia** **Sostenibilidad**

Notas: [1] Adaptado por Dalberg para el contexto de Acción Huruma.

Dalberg

Las entrevistas al equipo gestor y asesor permitieron identificar percepciones y aprendizajes sobre el valor añadido de la UE a Huruma

La Unión Europea provee un tramo de primeras pérdidas de 10 MM EUR, además de contribuciones no reembolsables de 7,8 MM EUR incorporadas en la Facilidad de AT. En este momento de la vida de la Acción, se concluye que:

- La participación de la UE no es marginal, sino estructural: se la describe como inversor catalítico cuya aportación (primeras pérdidas + TA) fue condición habilitante del vehículo, y sobre todo para la movilización de capital privado.

  "La incorporación de un inversor catalítico en la naturaleza de la UE dentro de la Acción ha sido más que fundamental – ha sido crítico." – Equipo asesor de la Acción

  "La aportación en primeras pérdidas y AT ha sido clave" – Equipo asesor de la Acción

  "[Las primeras pérdidas] movilizan a… inversores privados.. [y facilitan] la comercialización [para ir más allá que el target original]" – Equipo gestor de la Acción

  "La escala [de movilización] representa un cambio que muestra el camino" – Equipo asesor de la Acción

- Los fondos para la TAF se perciben como condición necesaria para inducir cambios que el mercado no haría por sí solo.

  "Lo que necesitamos es el dinero de la AT… pues por mucho que no queramos ponernos en los Covenant, no lo van a hacer las entidades y no tienen financiación para hacerlo" – Equipo gestor de la Acción

  "[Las instituciones financieras] lo están haciendo mejor con la implementación de… la asistencia técnica" – Equipo gestor de la Acción

- El involucramiento de la UE introduce mayores estándares percibidos de gobernanza y alineación.

  "El tener un comité de Supervisión de la asistencia Técnica [donde juega un rol la UE] facilita el seguimiento…" – Equipo asesor de la Acción

  "[Como entidad asesora] se nos condiciona para que supervisemos lo que corresponda con lo pactado con la Unión Europea" – Equipo gestor de la Acción

- La adicionalidad viene acompañada de costes (complejidad, reporting, procesos exigentes de arranque) y de límites instrumentales (p. ej., riesgo cambiario no cubierto), que acotan el beneficio adicional potencial.

  "El inicio costó arrancar con la UE… tuvimos que rehacer muchas cuestiones" – Equipo asesor de la Acción

  "Las reglas impuestas a las primeras pérdidas no nos permite cubrir el riesgo de tipo de cambio… hay muchas inversiones que dejamos de de hacer y que [hubieran sido] muy interesantes…" – Equipo gestor de la Acción

Fuentes: Entrevistas cualitativas con actores asesorando y gestionando la Acción Huruma

Hay convergencia entre el ROM y la evaluación intermedia, en fortalezas de movilización de capital como en limitaciones en el despliegue de la AT

Tema clave	Hallazgos del ROM	Hallazgos de la Evaluación Intermedia	Alineación entre conclusiones
Relevancia y pertinencia	Alta alineación del fondo con las prioridades de la UE y las necesidades de acceso a financiación de pequeños productores, valorando positivamente su enfoque en inclusión financiera	Concluye que Huruma es un instrumento altamente pertinente y coherente con su teoría del cambio y prioridades de la UE, contribuyendo al acceso a financiación en contextos desatendidos	*Muy alta:* Ambos análisis confirman la alta relevancia estratégica del instrumento
Movilización de capital privado	El modelo de financiación combinada ha permitido movilizar inversión privada hacia un sector percibido como de alto riesgo, cumpliendo un rol catalítico	Evidencia niveles elevados de capital privado movilizado, superior a la de los pares analizados (con una ratio de 3 a 1) destacando el papel de la estructura del Fondo mitigación de riesgos	*Muy alta:* Huruma cumple su función como instrumento de movilización de capital
Medición y gestión de impacto	Debilidades en el sistema de monitoreo, incluyendo limitaciones en indicadores y dificultades del marco lógico para medir impacto a nivel de beneficiario final	El sistema de medición de impacto se sitúa en su mayoría en línea con los estándares definidos, con solo áreas puntuales por debajo del estándar. Sin embargo, Huruma no cuenta con una metodología sistemática para estimar adicionalidad financiera y debe fortalecer la socialización de aprendizajes	*Baja:* Mientras que el ROM identifica debilidades más estructurales en M&E, la Evaluación Intermedia muestra un sistema mayoritariamente adecuado, con mejoras implementadas y brechas más acotadas
Género	El enfoque de género está más presente a nivel conceptual que en la implementación operativa	Mejora la evidencia al desagregar resultados y mostrar que las mujeres reportan mayor inclusión financiera en algunos frentes, pero aún no se identifica un enfoque transformativo de género	*Media:* La Evaluación Intermedia generó evidencia del impacto en género, sin embargo, el enfoque de género no está plenamente operacionalizado
Asistencia Técnica (AT)	Falta de claridad estratégica y limitada vinculación entre AT y resultados del fondo. Baja ejecución presupuestaria y retrasos	La AT es valorada por su utilidad y potencial transformador, pero se percibe rigidez, lentitud y una carga operativa no siempre anticipada por las entidades	*Muy alta:* A pesar de lograr un mayor avance, no se observa cambio significativo en el posicionamiento
Adicionalidad	Si bien hay indicios de adicionalidad financiera, existen limitaciones para demostrar la adicionalidad de desarrollo, debido a debilidades en la medición de impacto	El Fondo ha contribuido a generar resultados de desarrollo, sin embargo, podría fortalecer su adicionalidad financiera. Se reconocen limitaciones en la atribución directa de estos resultados a la Acción	*Media:* La Evaluación Intermedia generó evidencia de adicionalidad de desarrollo, sin embargo, existen oportunidades para fortalecer la adicionalidad financiera y las metodologías de atribución

La Evaluación Intermedia confirma el juicio favorable del ROM sobre relevancia, diseño y desempeño del vehículo financiero. Sin embargo, la Acción todavía no ha convertido ese buen desempeño operativo en un caso completamente demostrado de impacto adicional y transformador

Nota: Fuente: ROM Review Huruma Fund (2024).

06

Recomendaciones

Oportunidades estratégicas, operativas y de aprendizaje para Huruma, otros s y el ecosistema de inversión de impacto



Dalberg

Distinguimos entre recomendaciones dentro del alcance de Huruma, para próximos fondos, y para el ecosistema de inversión de impacto



A Huruma

Recomendaciones de cara a la evaluación final para seguir mejorando el impacto *dentro* del alcance de Huruma, focalizado en la inclusión financiera para productores y la transformación de las entidades financiadas

Enfoque de la evaluación

B Próximos fondos

Recomendaciones de alto nivel sobre la propuesta de valor de próximos fondos, con base en los aprendizajes, los retos y las oportunidades identificadas en la Evaluación Intermedia de Huruma

C Ecosistema de impacto

Lecciones de alto nivel para actores del ecosistema de inversión de impacto, incluyendo inversores de impacto, entidades financieras, diseñadores de políticas públicas y proveedores de asistencia técnica

Huruma puede seguir mejorando el despliegue de su asistencia técnica con una mayor perspectiva de negocio

A *Recomendaciones para Huruma*

Recomendación	Motivación	Descripción
A1 Calcular y comunicar la **dedicación interna necesaria** para una asistencia técnica exitosa	Varias entidades han señalado que no anticiparon la carga operativa que implicaba implementar proyectos de asistencia técnica, especialmente cuando hay procesos de licitación y coordinación con consultores.	• Estimar de forma orientativa la **dedicación interna** que típicamente requiere un proyecto de AT, tanto en número de personas involucradas como en horas aproximadas, usando casos **recientes de referencia** • Comunicar esta **carga operacional esperada** antes de la firma del contrato, e integrando la dedicación interna necesaria en el *onboarding* inicial o en una guía de AT • Además, proporcionar ejemplos de **estructuras internas exitosas** (p. ej. punto focal técnico, comité interno de validación)
A2 Crear **casos de negocio** para la asistencia técnica	Aunque valoran el impacto potencial de la AT, varias entidades no ven con claridad cómo esta contribuye a mejorar su desempeño financiero, especialmente en contextos de alta carga operativa.	• Identificar y comunicar cómo la TAF puede mejorar el **desempeño de negocio** de la entidad (p. ej. eficiencia operativa, rentabilidad agrícola) • Elaborar fichas breves con **retornos esperados** por tipo de AT, basadas en experiencias reales de la cartera (ej. rediseño de productos que aumenta ingreso por cliente, mejora de gobernanza que reduce mora) • Presentar estos casos de negocio de **forma sintética** durante la fase de propuesta, como parte de materiales de *onboarding* o sesiones de presentación
A3 Priorizar la asistencia técnica según el **desempeño de impacto y negocio** de la entidad	En varias entidades, los desafíos operativos y de gestión básica limitan la posibilidad de implementar transformaciones más profundas en inclusión o sostenibilidad.	• Evaluar **la madurez institucional** de cada entidad y adaptar el enfoque de TAF según su nivel y necesidades específicas (p. ej. solvencia, cartera, procesos) • Entidades con retos financieros y comerciales podrían beneficiarse de apoyo **específico para mejorar su gestión de negocio y eficiencia operativa**, dentro del componente de fortalecimiento institucional, **incluso si la demanda inicial de la entidad se orienta hacia otras áreas** • Reservar transformaciones más complejas (clima, género, digital) para entidades con base operativa sólida

Huruma puede fortalecer la base técnica para evaluar impacto y priorizar decisiones

A *Recomendaciones para Huruma*

Recomendación	Motivación	Descripción
A4 Fortalecer la **metodología para medir la adicionalidad** de cara a la evaluación final	El equipo gestor de Huruma ha señalado la necesidad de construir una narrativa más extensa sobre la contribución del Fondo, y algunas entidades han expresado interés en visibilizar mejor los resultados positivos de la financiación y la AT.	• Desarrollar una metodología sistemática para medir la adicionalidad ex ante y ex post, **diferenciando entre tipos de entidades según acceso a mercado y madurez** institucional. • Incorporar una tipología de **adicionalidad (financiera, técnica, institucional)** que reconozca lo que GAWA ya aplica en su *due diligence* y lo documente de forma más explícita y comparable. • Usar los resultados para **comunicar mejor el valor agregado del Fondo** y alimentar la evaluación final 2027.
A5 Estandarizar **criterios de medición** de cartera entre entidades	Algunas entidades reportan información de cartera agrícola y rural con definiciones distintas, lo que dificulta su comparación y limita la capacidad del Fondo para generar aprendizajes y tomar decisiones basadas en datos.	• Definir una **tipología común** para clasificar **cartera agrícola,** climática e inclusiva, con criterios claros y comparables • Documentar, compartir **buenas prácticas y aplicar los mismos criterios a toda la cartera para efectos de la medición** (p.ej. utilización de un *proxy*, segmentación por cliente, ubicación o actividad)
A6 Reportar evoluciones con respecto a **línea de base** con cada entidad	Algunas entidades reportan el impacto en valores absolutos o acumulados, sin referirse a la línea base. Varios entrevistados señalan que, aunque se acuerdan métricas, no siempre se documenta su evolución	• Explorar la posibilidad de establecer **líneas base** claras al **momento de la inversión** para las métricas de impacto priorizadas por cada entidad • Acordar la **periodicidad del seguimiento** y los hitos clave en los que se espera reportar evolución (p.ej. cierre de AT, año 2 y año 4 post inversión) • Incluir en los **informes narrativas que expliquen avances o retrocesos** respecto a la línea base, destacando aprendizajes relevantes

Esto incluye un análisis mas consistente versus línea base y una sistematización de aprendizajes

A *Recomendaciones para Huruma*

Recomendación	Motivación	Descripción
A7 Documentar aprendizajes relacionados con **retos y dificultades**	Huruma ha acumulado experiencia diversa en contextos y tipos de entidades, pero los aprendizajes y desafíos enfrentados aún no se sistematizan. Varias entidades señalan que algunos obstáculos podrían haberse anticipado si se hubieran documentado experiencias previas	• **Sistematizar** los aprendizajes obtenidos durante la implementación, incluidos aquellos derivados de casos con resultados mixtos o dificultades • Incluir secciones de “retos enfrentados” y “adaptaciones realizadas” en informes de avance y cierre • Fomentar un **enfoque de mejora continua** mediante espacios de validación interna y con las entidades • Identificar **patrones recurrentes** que permitan **anticipar desafíos** en futuras intervenciones
A8 Compartir lecciones con las **entidades financiadas**	Muchas entidades manifestaron interés en conocer buenas prácticas de otros socios. Hay una oportunidad para que Huruma construya sobre esfuerzos recientes (p. ej., con el presupuesto de diseminación de conocimiento) para posicionarse como inversor estratégico	• Crear **más espacios de aprendizaje** entre entidades financiadas (p.ej. talleres temáticos, webinars, intercambios entre pares) • Documentar y **difundir casos de éxito** concretos que muestren cómo otras entidades han superado retos similares (p.ej. digitalización, diseño de productos agropecuarios, segmentación de clientes), construyendo sobre el ejemplo inicial de Microserfin • Explorar **formatos accesibles** (p.ej. boletines breves, cápsulas de video, paneles virtuales) para **escalar el conocimiento** de forma efectiva

La Acción genera aprendizajes relevantes para otros vehículos buscando implementar una tesis complementaria o secuencial a la de Huruma

B *Recomendaciones para próximos fondos*

Recomendación

B1	**Ajustar los modelos** de riesgo de inversión y de impacto con base en la **evidencia empírica** de Huruma	• Analizar sistemáticamente la diferencia entre riesgo previsto y riesgo materializado para identificar variables más predictivas. • Ponderar el desempeño financiero inicial como variable clave para las próximas due diligence.
B2	Construir **carteras** de impacto con intencionalidad	• Incorporar métricas de impacto en el scoring de riesgo, de modo que se midan conjuntamente el riesgo financiero y el impacto social o climático • Incorporar cláusulas para gestionar riesgos exógenos (p.ej. mayor condicionalidad a desempeño) • Explorar tickets mayores para diluir costes operativos por entidad
B3	Fortalecer el enfoque de la AT hacia la **resiliencia climática**	• Focalizar la TAF en prácticas agropecuarias sostenibles (e.j., regenerativas, eficiencia hídrica) y productos de cobertura de riesgo climático para mitigar riesgos climáticos / ambientales potenciales con la expansión de uso de suelo
B4	Desarrollar una **metodología de adicionalidad** desde el diseño del Fondo, aplicable ex ante y ex post	• Definir un contrafactual desde la fase de estructuración para medir la contribución única del Fondo. • Mapear los inversores comparables para estimar el efecto diferencial frente a pares. • Incluir la adicionalidad como criterio de seguimiento en el ciclo de inversión y en los informes de desempeño.
B5	**Adaptar herramientas** de diagnóstico ex ante con **indicadores de gestión de resultados**	• Aplicar sistemáticamente herramientas de diagnóstico ex ante (como el Agri-Readiness Score de Huruma) para evaluar el grado de preparación de las entidades antes de invertir. • Complementar con indicadores de resultados efectivos (p.ej., crecimiento de la cartera agrícola, morosidad o alcance a pequeños productores) • Utilizar los resultados para segmentar la AT y priorizar a las entidades con mayor brecha de capacidades o mayor potencial transformador.
B6	Crear una **propuesta de valor integrada** para la inversión y la asistencia técnica	• Comunicar la inversión y la TAF cómo una sola propuesta de valor, con un caso de negocio, considerando beneficios y costes indirectos • Ofrecer TAF modular con un menú de opciones para agilizar su definición y aprobación, e incluir componentes de gestión de negocio • Experimentar con incentivos financieros orientados a transformación (p.ej. condicionalidad de las condiciones de financiación)

Huruma ofrece cuatro grandes lecciones aprendidas para el ecosistema de inversión de impacto

C *Lecciones para el ecosistema de inversión*

Lecciones aprendidas

C1 El diseño de **estructuras de movilización es viable**

- El tramo de primeras pérdidas cubierto con capital público fue clave para movilizar 90 MM EUR de inversión privada, reduciendo el riesgo percibido y ofreciendo retornos moderados (cerca de 7%) en un sector de alto riesgo como el agro
- El capital público, bien estructurado, puede actuar como catalizador eficaz de inversión privada hacia objetivos de desarrollo, mitigando el riesgo percibido y ofreciendo un modelo replicable en instrumentos similares bajo iniciativas como Global Gateway
- Las cláusulas de flexibilidad permiten ajustar condiciones contractuales ante choques externos, protegiendo la sostenibilidad de la cartera

C2 La **adicionalidad** es señal de impacto diferencial

- Una mayor adicionalidad esta asociada con un aumento en el impacto reportado, pero no por ello el riesgo. Huruma tiene mayor impacto en entidades que no accedían previamente a financiación internacional, donde su inversión cataliza cambios estructurales
- La selección de entidades debe priorizar contextos donde la contribución del sea clara, diferenciada y difícilmente replicable por otros actores. Es ideal que la adicionalidad pueda definirse, estableciendo un contrafactual, desde el diseño del préstamo

C3 Potenciar el impacto a través de **incentivos por resultados con base en la experiencia de Huruma**

- Los incentivos por resultados pueden alinear intereses entre el Fondo y las entidades, pero su eficacia depende del tipo (financiero, técnico, reputacional), el contexto y su diseño operativo
- Los incentivos tienen costos y generan cargas de seguimiento. Por eso, deben aplicarse cuando exista un caso de impacto y negocio claro, con objetivos específicos y mecanismos para medir resultados
- En ausencia de incentivos explícitos, la capacidad de influencia del Fondo puede verse limitada. Diseñar pilotos controlados de incentivos por resultados puede ayudar a explorar esta vía sin generar cargas innecesarias

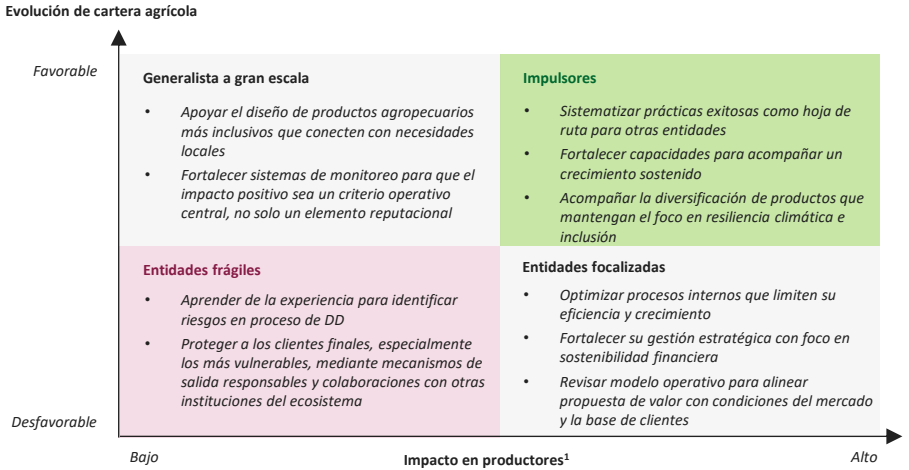
Huruma ofrece cuatro grandes lecciones aprendidas para el ecosistema de inversión de impacto

C *Lecciones para el ecosistema de inversión*

Lecciones aprendidas

C4 Las estrategias de on-lending requieren una **gestión diferenciada de cartera**

- El crecimiento y el impacto no se distribuyen de manera uniforme entre todas las entidades financiadas. En Huruma, más del 90% del crecimiento en clientes agropecuarios proviene de solo tres entidades. Esto no implica que las demás hayan fracasado, pero sí que su tracción fue menor dadas las condiciones macroeconómicas. Cabe acotar que que las tres con crecimiento notable son mas grandes del promedio y este es un factor en sus resultados.
- Esta asimetría exige una gestión diferenciada: escalar a las entidades con alto potencial, mientras se adapta el acompañamiento a las que enfrentan barreras estructurales. Este enfoque maximiza el retorno de impacto por euro invertido y permite ajustar recursos según el ritmo de cada institución.



Notas: [1] Impacto en productores: Creamos un de tres dimensiones: (i) Mejoras para los productores (70%), incluye las respuestas sobre mejoras en la calidad de vida, ingresos y diversidad dietética; (ii) Inclusión financiera (20%), si es la primera vez que el productor accede a este tipo de financiación; (iii) Género (10%), si la respuesta es de una productora mujer

Dalberg

07

Marco Lógico de la Acción Huruma

Indicadores establecidos durante el diseño de la Acción Huruma, para medir su desempeño en la consecución de los objetivos de la Teoría de Cambio



Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (1/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
4.1	Acceso a financiación (para operaciones directas): número de unidades atendidas entre el grupo objetivo relevante	#	Número de préstamos/inversiones vigentes al final de su año fiscal en AgroPYMEs[2]	0	2	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
		#	Número anual de nuevos préstamos/inversiones desembolsados/realizadas durante el año en AgroPYMEs	0	0[3]	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
4.2	Acceso a financiación (para operaciones directas): Monto de préstamos pendientes al grupo objetivo relevante	€	Volumen anual de nuevos préstamos/inversiones desembolsados/realizados durante el año en AgroPYMEs	0	15.542.758	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
		€	Monto de préstamos/inversiones pendientes al final de su año fiscal en AgroPYMEs	0	16.942.350	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
		€	Volumen anual de nuevos préstamos/inversiones desembolsados/realizados durante el año	0	0[4]	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
4.3	Nueva financiación puesta a disposición de intermediarios financieros (para operaciones indirectas) (por ejemplo, bancos, instituciones de microfinanzas, fondos)	€	Volumen de líneas de crédito/garantías/inversiones de capital otorgadas a intermediarios financieros	0	16.311.107	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
		€	Volumen de líneas de crédito/garantías/inversiones de capital otorgadas a intermediarios financieros	2.033.419	50.916.358	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	14
	Acceso previo a créditos por parte de los productores agropecuarios	#	Número de productores agropecuarios atendidos por entidades financiadas por Huruma que acceden a un crédito similar por primera vez[5]	-	892	Encuesta 60 Decibels	1.706
		#	Número de productores agropecuarios atendidos por entidades financiadas por Huruma (beneficiarios) que ya habían accedido en el pasado a un crédito similar	-	814	Encuesta 60 Decibels	1.706

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] Se calcula como el número de agronegocio en la cartera que cuentan con pagos vigentes a la fecha de corte (es decir, con deuda pendiente de pago). Se interpreta como el número acumulado de inversiones activas
[3] Se calcula como el número de nuevas agronegocio incorporadas la cartera durante el periodo en cuestión. En diciembre de 2024 no se registraron nuevas inversiones, por lo tanto, el valor es cero para ese mes
[4] Se calcula como el número de nuevas agronegocio incorporadas la cartera durante el periodo en cuestión. En diciembre de 2024 no se registraron nuevas inversiones, por lo tanto, el valor es cero para ese mes
[5] Se utiliza como una aproximación a la inclusión financiera promovida por Huruma, al tratarse de personas que acceden por primera vez a un crédito bancario a través de una entidad apoyada por el

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (2/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
4.3	Nueva financiación puesta a disposición de intermediarios financieros (para operaciones indirectas) (por ejemplo, bancos, instituciones de microfinanzas, fondos)	€	Monto invertido en inversiones de capital en instituciones financieras	0	16.311.107	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
		€	Monto invertido en inversiones de deuda en instituciones financieras	2.033.419	106.131.107	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	14
		€	Volumen de nuevos préstamos/inversiones de deuda en instituciones financieras	0	0[2]	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	14
4.4	Acceso a financiación (para operaciones indirectas): número de unidades atendidas entre el grupo objetivo relevante	#	Número de préstamos/inversiones vigentes	1.681.029	2.361.522	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
		#	Número de préstamos/inversiones desembolsados durante el año (12 meses)	948.637	2.069.543	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
4.5	Acceso a financiación (para operaciones indirectas): Monto de préstamos pendientes y otras fuentes de financiación para el objetivo relevante (promedio ponderado)	€	Volumen de la cartera vigente agregada de las IFs en cartera de Huruma	3.559.373.561	6.350.115.944	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Acceso a financiación (para operaciones indirectas): Monto de préstamos pendientes y otras fuentes de financiación para el objetivo relevante	€	Cartera desembolsada en el año , volumen agregado de las IFs en cartera de Huruma	1.894.245.336	5.129.757.686	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] Se calcula como el número de nueva inversión de deuda en instituciones financieras incorporado a la cartera durante el periodo en cuestión. En diciembre de 2024 no se registraron nuevas inversiones, por lo tanto, el valor es cero para ese mes

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (3/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
4.6	Número de MIPYMEs que indican un aumento de su volumen de negocio	#	Número de productores agropecuarios hombres o AgroPYMEs dirigidas por hombres que reportan un aumento en su facturación gracias al Fondo/AT	-[2]	39.340	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
	Número de MIPYMEs que indican un aumento de su volumen de negocio	#	Número de agricultoras mujeres o AgroPYMEs dirigidas por mujeres que reportan un aumento en su facturación gracias al Fondo/AT	-	3.223	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
	Cambio cartera bruta, por entidad[1]	%	$\Delta GLP_i = \left(\frac{GLP_{t_{final}} - GLP_{t_{base}}}{GLP_{t_{base}}}\right) x100$	-	-[3]	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Cambio número de créditos, por entidad [1]	%	$\Delta Créditos_i = \left(\frac{Créditos_{t_{final}} - Créditos_{t_{base}}}{Créditos_{t_{base}}}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Cartera bruta en moneda local real, por entidad[1]	€	Saldo total de cartera bruta de cada entidad en moneda local, ajustado por inflación. El ajuste se realiza mediante la deflación de los valores nominales utilizando un de precios al consumidor (IPC) nacional, con base en el mes inicial del período de observación: $Cartera\ bruta\ real = \left(\frac{Cartera\ bruta\ nominal}{IPC}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Cartera total bruta indexada, por entidad[1]	€	El valor de la cartera bruta real para cada entidad i y mes t se indexa al mes de inversión (t = 0), asignándole un valor base de 100. Esto permite comparar entidades con diferentes escalas de cartera: $Valor\ indexado_{it} = \left(\frac{Cartera\ bruta\ real_{it}}{Cartera\ bruta\ real_{i,mes\ 0}}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] Las agronegocio no reportaron datos previos a la financiación de Huruma
[3] Para algunos de los nuevos indicadores propuestos por el equipo evaluador no se presenta un valor de línea base ni un valor actual en esta tabla, ya que estos se midieron a nivel de cada entidad o país y varios ya están calculados de forma agregada acá. Los resultados desagregados, junto con el detalle metodológico y analítico, se presentan en la sección 3 del Anexo.

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (4/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
4.8	Cartera en Riesgo de las participadas (%) (promedio ponderado)	%	Cartera en riesgo a 30 días más préstamos reestructurados - % de la cartera bruta de préstamos PAR30 = (Saldo pendiente de cartera con más de 30 días de mora + saldo pendiente de préstamos reestructurados deteriorados) / Cartera bruta total de préstamos pendientes Promedio ponderado del PAR30 de las entidades financiadas por Huruma al final del año fiscal: $\sum_{i=1}^{n}(\frac{Monto\ invertido\ por\ Huruma\ en\ la\ IF_i}{Monto\ total\ invertido\ por\ Huruma} x PAR30\ de\ la\ IF_i)$ donde IF_i se refiere a la institución financiera financiada (i desde 1 hasta n)	7,1%	13,7%	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Cambio en PAR30, por entidad[1]	%	$\Delta PAR30_i = \left(\frac{PAR30_{t_{último\ año}} - PAR30_{t_{año\ base}}}{PAR30_{t_{año\ base}}}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Rating financiero, por entidad[1]	%	agregado que mide el desempeño financiero de una entidad a partir de ocho indicadores cuantitativos, ponderados según su relevancia en la evaluación de solidez financiera (Performance score, country score, asset quality, capitalization, ROA, liquidity, FX open position, % provisioned)	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	de riesgo, por entidad[1]	#	$Índice\ de\ riesgo_i = \frac{1}{5}\sum_{j=1}^{5} P_{ij}$ Donde P_{ij} representa el puntaje de la entidad i en cada una de las cinco dimensiones evaluadas durante la debida diligencia: Riesgo país, Análisis estratégico, Análisis operativo, Análisis de desempeño, Transformación	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
	Entidades financiadas en moneda dura	#	Entidades financieras que recibieron financiación en moneda dura, EUR, USD	0	11[2]	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Entidades financiadas en moneda local	#	Entidades financieras que recibieron financiación en su moneda local	0	5	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Entidades financiadas por medio de deuda	#	Entidades financieras que recibieron financiación por medio de deuda	0	14	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] Algunas entidades recibieron financiación tanto en moneda local como en monda dura

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (5/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
	Entidades financiadas por medio de equity	#	Entidades financieras que recibieron financiación por medio de capital	0	2	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
4.9	financiaciónprivado movilizado para el acceso a la financiación	%	Porcentaje de financiaciónprivado movilizado: se mide como el porcentaje del monto comprometido por inversores privados sobre el monto total comprometido, incluyendo el Vehículo de Deuda (Vehículo de Propósito Especial o SPV)	-	74,0%	Datos primarios de COFIDES, análisis Dalberg[2]	18
6.9	Producción agrícola	Toneladas / año	Volumen agregado de producción agrícola reportado por las AgroPYMEs	-[3]	92.846	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
6.2	Área cultivada	Hectáreas / año	Área cultivada reportado por las AgroPYMEs	-	4,57[4]	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	2
6.3	Informe de debida diligencia de proyectos que afectan derechos de tierra y propiedad	Si/No	Respuesta a la pregunta: ¿Tiene su entidad proyectos que afectan los derechos de propiedad de la tierra? (Si la respuesta es "No", la entidad no será considerada para el análisis) a. [Si la respuesta es "Si"] ¿Tiene su entidad informes de diligencia debida para esos proyectos? (Si la respuesta es "No", la entidad no cumple) b. [Si la respuesta es "Si"] Se verifica si los informes cumplen con las directrices desarrolladas por la Agencia Francesa de Desarrollo y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.	-	Ninguna entidad reportó tener proyectos que afectan derechos de propiedad de la tierra	Grupos focales y entrevista entidades	18
	Expansión del uso de la tierra	#	Número de productores agropecuarios que expandieron su uso de la tierra luego de recibir crédito por las entidades financiadas por Huruma	-	838	Encuesta 60 Decibels	1.706
		#	Número de productores agropecuarios que no expandieron su uso de la tierra luego de recibir crédito por las entidades financiadas por Huruma	-	669	Encuesta 60 Decibels	1.706
		#	Número de productores agropecuarios que desconoce si expandió su uso de la tierra luego de recibir crédito por las entidades financiadas por Huruma	-	199	Encuesta 60 Decibels	1.706

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] COFIDES (2023), Fondo Huruma.
[3] Las agronegocio no reportaron datos previos a la financiación de Huruma
[4] En varios casos, los datos reportados por las AgroPYMEs presentaban inconsistencias entre periodos o estaban incompletos, lo cual limitó la capacidad de estimar con precisión ciertos indicadores

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (6/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
6.4	Valor añadido creado	€ por año	Valor añadido: se define como la suma de los salarios (y las contribuciones a la seguridad social), los impuestos (netos de subsidios), los cargos financieros y el beneficio operativo	509.781.235	772.751.810	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
6.5	Valor añadido adicional para los productores agropecuarios	€ por año	Representa el dinero adicional que los productores ganaron debido a su interacción con las entidades que recibieron fondos de Huruma. Se considera la suma del valor añadido generado tanto para las entidades financiadas como para los productores agropecuarios participantes: Mediana de ganancias netas[2] [antes-después de interacción] * Población impactada por Huruma[3]	-	102.224.394[4]	Encuesta 60 Decibels	13
	Productores atendidos por entidades con acceso previo a financiaciónsimilar al ofrecido por Huruma	#	Número de productores agropecuarios atendidos por instituciones financieras financiadas por Huruma que acceden a financiaciónsimilar por primera vez	-	513	Encuesta 60 Decibels	1.706
		#	Número de productores agropecuarios atendidos por instituciones financieras financiadas por Huruma que ya habían accedido en el pasado a financiaciónsimilar	-	779	Encuesta 60 Decibels	1.706
	de impacto percibido, por entidad[1]	#	$Índice\ de\ impacto_i = (0{,}7x(\frac{1}{3}(I_i^{vida} + I_i^{ingresos} + I_i^{dieta})) + 0{,}2xI_i^{financiera} + 0{,}1xI_i^{género}$ Donde • I_i^{vida}: % de productores que reportan mejora en calidad de vida • $I_i^{ingresos}$: % que reportan mejora en ingresos • I_i^{dieta}: % que reportan mejora en diversidad dietética • $I_i^{financiera}$: % de productores que acceden por primera vez a financiación • $I_i^{género}$: % de mujeres en la cartera total de clientes El pondera en un 70 % la experiencia percibida por los productores, en un 20 % la inclusión financiera, y en un 10 % la inclusión de género	-	-	Encuesta 60 Decibels	49

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] Considera sólo a los encuestados que se dedican a la cultivación o ganadería
[3] Atribución de los productores agropecuarios según los datos calculados por el gestor
[4] El Valor Añadido Adicional a Productores representa el dinero adicional que los productores ganaron debido a su interacción con las entidades que recibieron fondos de Huruma. En principio, se considera a los encuestados que se dedican a la cultivación o ganadería. La mediana del valor agregado; diferencia entre ganancias netas antes y después de la interacción con la entidad es de 549 USD, mientras que la población afectada equivale a 186.096 productores

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (7/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
	Cambio en al AGRI Readiness Score (GAWA), por entidad[1]	%	$\Delta AGRI\ Readinesss_i = \left(\frac{Score_{final,i} - Score_{inicio,i}}{Score_{inicio,i}}\right) x100$ Donde $Score_{inicio,i}$: Puntaje pre-inversión $Score_{final,i}$: Puntaje en junio de 2024	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
6.7	Mínimo de diversidad dietética	Puntaje	Puntaje mínimo de diversidad dietética reportado por los productores agropecuarios atendidos por las entidades financiadas por Huruma según los guidelines del Household Dietary Diversity Score (HDDS). Para cada hogar, se registró el número de grupos distintos que reportaron haber consumido. Luego, se calculó el promedio de estos valores entre todos los hogares encuestados.	-[2]	4,19	Encuesta 60 Decibels	1.706
6.8	Volumen de la cartera agrícola (cartera bruta pendiente) al final de su año fiscal	€	Volumen total de cartera dirigido al sector agrícola atribuible a Huruma: $\sum_{i=1}^{n}(Volumen\ total\ de\ la\ cartera\ agrícola\ en\ la\ IF_i\ al\ final\ del\ año\ fiscal)$ donde IF_i se refiere a la institución financiera financiada (i desde 1 hasta n)	1.653.504.212	3.360.580.979	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Cartera agrícola en moneda local real, por entidad[1]	€	Saldo total de cartera agrícola de cada entidad en moneda local, ajustado por inflación. El ajuste se realiza mediante la deflación de los valores nominales utilizando un de precios al consumidor (IPC) nacional, con base en el mes inicial del período de observación: $Cartera\ agrícola\ real = \left(\frac{Cartera\ agrícola\ nominal}{IPC}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	15
	Cartera agrícola indexada, por entidad[1]	€	El valor de la cartera agrícola real para cada entidad i y mes t se indexa al mes de inversión (t = 0), asignándole un valor base de 100. Esto permite comparar entidades con diferentes escalas de cartera: $Valor\ indexado_{it} = \left(\frac{Cartera\ agrícola\ real_{it}}{Cartera\ agrícola\ real_{i,mes\ 0}}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	15
6.9	Porcentaje de la cartera agrícola al final de su año fiscal (promedio ponderado)	%	% de Cartera Agrícola (atribuible a Huruma): $\sum_{i=1}^{n}\left(\frac{Monto\ invertido\ por\ Huruma\ en\ la\ IF_i}{Monto\ total\ invertido\ por\ Huruma} x\ \%Cartera\ agrícola\ de\ la\ IF_i\right)$ donde IF_i se refiere a la institución financiera financiada (i desde 1 hasta n)	47,7%	46,1%	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] No hay línea base dado que no se realizó una encuesta al mismo grupo de hogares antes del inicio de Huruma, y la pregunta se refiere a los grupos alimentarios consumidos en las 24 horas previas, por lo que no puede responderse de forma retrospectiva

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (8/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
6.10	Préstamos totales dirigidos al sector agrícola	#	Total de préstamos dirigidos al sector agrícola atribuibles a Huruma: $\sum_{i=1}^{n}(Total\ de\ préstamos\ activos\ en\ agricultura\ en\ la\ IF_i\ al\ final\ del\ año\ fiscal)$ donde IF_i se refiere a la institución financiera financiada (i desde 1 hasta n)	393.877	705.126	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
6.11	Saldo promedio de préstamos dirigidos al sector agrícola (promedio ponderado)	€	El saldo promedio de los préstamos (de las instituciones financieras financiadas) atribuible a Huruma se calcula como el promedio ponderado del saldo promedio de préstamos agrícolas en la cartera de cada IF_i al final del año fiscal: $\sum_{i=1}^{n}(\frac{Monto\ invertido\ por\ Huruma\ en\ la\ IF_i}{Monto\ total\ invertido\ por\ Huruma} x\ Saldo\ promedio\ de\ préstamo\ agrícola\ de\ la\ IF_i)$ donde IF_i se refiere a la institución financiera financiada (i desde 1 hasta n) Saldo promedio de préstamo agrícola: $\frac{Volumen\ de\ cartera\ bruta\ agrícola\ pendiente}{Número\ de\ préstamos\ activos\ en\ agricultura}$	63.156	227.242	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
6.12	% de préstamos agrícolas (promedio ponderado)	%	El porcentaje de préstamos agrícolas atribuibles a Huruma se calcula como el promedio ponderado del porcentaje de la cartera de préstamos agrícolas activos en cada IF_i: $\sum_{i=1}^{n}(\frac{Monto\ invertido\ por\ Huruma\ en\ la\ IF_i}{Monto\ total\ invertido\ por\ Huruma} x\ \%\ de\ préstamos\ agrícolas\ activos\ en\ la\ IF_i)$ donde IF_i se refiere a la institución financiera financiada (i desde 1 hasta n)	19,2%	24,4%	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Porcentaje de cartera agrícola por entidad[1]	%	Mide el peso relativo de la cartera agrícola respecto al total de la cartera de crédito de la entidad: $\left(\frac{Cartera\ agrícola}{Cartera\ total}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	15

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (9/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
6.13	Incremento anual de la cartera agrícola	%	Incremento anual de la cartera agrícola (atribuible a Huruma): $\sum_{i=1}^{n}(\frac{Monto\ invertido\ por\ Huruma\ en\ la\ IF_i}{Monto\ total\ invertido\ por\ Huruma} x\ \%\ de\ CAGR\ de\ la\ cartera\ agrícola\ de\ la\ IF_i)$ donde IF_i se refiere a la institución financiera financiada (i desde 1 hasta n) El CAGR agrícola (tasa de crecimiento anual compuesta) de cada IF se calcula como: $(\frac{Valor\ final\ de\ la\ cartera\ agrícola\ de\ la\ IF^*}{Valor\ inicial\ de\ la\ cartera\ agrícola\ de\ la\ IF^{**}})^{***}-1$ *Fin del año fiscal ** Año previo al primer desembolso de Huruma ***$1/\#\ de\ años\ financiados\ por\ Huruma$	29,8%	19,0%	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	16
	Cambio cartera agrícola por entidad[1]	%	$\Delta Cartera\ agrícola_i = \left(\frac{Cartera\ agrícola_{t_{final}} - Cartera\ agrícola_{t_{base}}}{Cartera\ agrícola_{t_{base}}}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	15
	Cambio número de créditos agrícolas por entidad[1]	%	$\Delta Créditos\ agrícolas_i = \left(\frac{Créditos\ agrícolas_{t_{final}} - Créditos\ agrícolas_{t_{base}}}{Créditos\ agrícolas_{t_{base}}}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	15
7.1	Número total de beneficiarios	#	Número de clientes activos en las IFs	1.853.002	2.414.811	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
	Número total de mujeres beneficiarias	#	Número de clientas mujeres activas en las IFs	1.132.693	1.470.175	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
	Cambio en número de clientes por entidad[1]	%	$\Delta Clientess_i = \left(\frac{Clientes_{t_{último\ año}} - Clientes_{t_{año\ base}}}{Clientes_{t_{año\ base}}}\right) x100$	-	-	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
7.5	Empleo directo apoyado	#	Número de empleados en las IFs y las AgroPYMEs	10.126	19.601	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (10/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
7.5	Empleo directo apoyado (femenino)	#	Número de empleados mujeres en las IFs y las AgroPYMEs	3.254	7.485	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
	Empleo directo apoyado (masculino)	#	Número de empleados hombres en las IFs y las AgroPYMEs	6.872	12.116	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
	Empleo indirecto apoyado	#	Número de empleos indirectos generados por medio de la financiación a las IFs y las AgroPYMEs	3.479.462	4.704.603	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
	Empleo indirecto apoyado (femenino)	#	Número de empleos indirectos generados para mujeres por medio de la financiación a las IFs y las AgroPYMEs	2.265.527	2.940.520	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
	Empleo indirecto apoyado (masculino)	#	Número de empleos indirectos generados para hombres por medio de la financiación a las IFs y las AgroPYMEs	1.213.935	1.764.083	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
7.6	OP/PYMES/IF con prácticas y tecnologías climáticamente inteligentes	#	Suma de prácticas y tecnologías climáticamente inteligentes: • Para AgroPYMEs: Prácticas y tecnologías orientadas a aumentar de forma sostenible la productividad agrícola y los ingresos; adaptarse y generar resiliencia frente al cambio climático y/o reducir o eliminar emisiones de gases de efecto invernadero, cuando sea posible • Para IFs: Instituciones que ofrecen productos financieros específicos para energía limpia, agricultura sostenible o climáticamente inteligente y/o otros productos o servicios verdes, financieros o no financieros	9	8	Datos primarios del gestor, análisis Dalberg	18
	Cambio en tasa de interés real de cada país[2]	%	$\Delta Tasa\ Interés\ Real_{país} = \left(\frac{Tasa\ real_{t_{último\ año}} - Tasa\ real_{t_{año\ base}}}{Tasa\ real_{t_{año\ base}}}\right) x100$ Último año corresponde a 2023 y línea base corresponde a 2020	-	-	World Development Indicators, Banco Mundial, análisis Dalberg	6

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] Los valores de referencia de las variables macroeconómicas son distintos para cada país, no se calculó un valor para la línea base. Su análisis y resultados se encuentran explicados en el Anexo

Dalberg

El **Marco Lógico** de la Acción Huruma refleja avances significativos en la mayoría de sus indicadores estratégicos (11/11)

Indicadores[1]: *Validados durante la evaluación* *Medidos en esta evaluación* *Adicionales propuestos*

No.	Indicador	Unidad	Descripción/Fórmula	Línea base	Dato a Dic. 2024	Fuente	N
	Cambio en cartera en mora a nivel país (NPL)[2]	%	$\Delta NPL_{país} = \left(\frac{NPL_{t_{último\ año}} - NPL_{t_{año\ base}}}{NPL_{t_{año\ base}}}\right) x100$ Donde NPL son los bank nonperforming loans to total gross loans (%) por país Último año corresponde a 2022 y línea base corresponde a 2020	-	-	World Development Indicators, Banco Mundial, análisis Dalberg	13
	Cambio valor agregado agrícola de cada país[1]	%	$\Delta Valor\ agregado_{país} = \left(\frac{Valor\ agregado_{t_{último\ año}} - Valor\ agregado_{t_{año\ base}}}{Valor\ agregado_{t_{año\ base}}}\right) x100$ Donde Agricultural Value Added = Agriculture, forestry, and fishing, value added (current LCU) por país Último año corresponde a 2023 y línea base corresponde a 2020	-	-	World Development Indicators, Banco Mundial, análisis Dalberg	16
	Cambio en crédito doméstico neto de cada país[1]	%	$\Delta Crédito\ neto_{país} = \left(\frac{Crédito\ neto_{t_{último\ año}} - Crédito\ neto_{t_{año\ base}}}{Crédito\ neto_{t_{año\ base}}}\right) x100$ Net Domestic Credit = Net domestic credit (current LCU) por país Último año corresponde a 2024 y línea base corresponde a 2020	-	-	World Development Indicators, Banco Mundial, análisis Dalberg	8

Notas: [1] Los indicadores en blanco hacen parte del marco lógico definidos por la Unión Europea. Los indicadores en amarillo son aquellos del marco lógico que el equipo evaluador debía calcular según lo establecido en los Términos de Referencia. Los indicadores en rosado corresponden a indicadores adicionales propuestos por el equipo evaluador, que complementan y enriquecen el análisis. La metodología y resultados de indicadores por entidad o país se encuentran en el Anexo y Excel de soporte.
[2] Los valores de referencia de las variables macroeconómicas son distintos para cada país, no se calculó un valor para la línea base. Su análisis y resultados se encuentran explicados en el Anexo

Dalberg