

Términos de referencia



Elementos importantes de TdRs

Antecedentes:

- ¿Están claramente descritos los antecedentes del caso?
- ¿Se proporciona la información necesaria y suficiente para comprender los orígenes y fines últimos que persigue el servicio a contratar?

Objetivo General y Objetivos Específicos a contratar:

- ¿Se describen claramente los propósitos que persigue la evaluación?
- ¿Existe sólo un objetivo general?
- ¿Los objetivos específicos describen con la mayor precisión y detalle los propósitos concretos que deben alcanzarse mediante los servicios a contratar?
- ¿Definen los objetivos los beneficios que la Entidad Contratante pretende obtener de los servicios a contratar?
- ¿Pueden estar los objetivos específicos principalmente bajo el control del Consultor y el contratante?

Actividades a realizar:

- ¿Están claramente definidas las actividades que se espera desarrollará el Consultor?
- ¿Están las actividades claramente relacionadas con los objetivos?
- En caso de requerirse transferencia de conocimiento o presentación de resultados ¿Se proveen detalles específicos de las características de la transferencia y se solicita a los consultores que presenten sus planes y métodos de entrenamiento?

Elementos importantes de TdRs

Metodología mediante la cual se deberá procesar la información recopilada:

- ¿Está debidamente definida la metodología por la cual el contratante desea que se procese la información?

Entregables y fechas de presentación:

- ¿Se definen los entregables que el Consultor deberá presentar el contratante?
- ¿Se definen los informes a presentar, su oportunidad y características?
- ¿Se indica el plazo que tendrá el contratante para revisar, aprobar o rechazar los informes o productos?

Perfil del Líder de Proyecto y del equipo principal:

- ¿Se indican las características profesionales que espera del Líder de Proyecto, y de los integrantes clave del equipo?

Duración del servicio:

- ¿Se establece el plazo de ejecución del servicio?
- ¿Se indica si el plazo de ejecución indicado es un máximo o es indicativo?
- Si el plazo es máximo ¿La estimación realizada tiene fundamento en alguna metodología aplicada consistentemente?

Elementos importantes de TdRs

Recursos y facilidades a ser provistas por el contratante:

- ¿Se indican los insumos que el contratante suministrará al consultor?
- ¿Se indica el personal del contratante que actuará como contraparte del consultor?
- ¿Se indica el personal de apoyo que el contratante pondrá a la disposición del consultor?
- ¿Se indican los documentos que el contratante pondrá a disposición del consultor?

Forma de Pago:

- ¿Se indican los porcentajes de pago?
- ¿Se indican la moneda en que se deberá presentar la oferta económica?

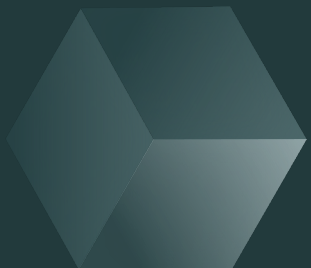
Confidencialidad de la información (si es el caso):

- ¿Se incluyen los párrafos adecuados para salvaguardar la información confidencial ?

Fuentes

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Banco Mundial. ***Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales.*** Enero 2009.
- <http://www.fsnnetwork.org/resource-library/monitoring-and-evaluation/writing-terms-reference-evaluation-how-guide>
- http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf
- Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación, UNEG 2011. Disponible en: http://unifem.org/evaluation_manual/es/





Ejemplo

Programa de Agricultura Inclusiva
(PAI)



¿POR QUÉ EVALUAR EL PROGRAMA
“AGRICULTURA INCLUSIVA”?

La evaluación ayudará a definir el rumbo estratégico del Programa en su etapa de escalamiento y a generar nuevas alianzas.

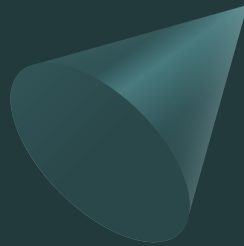
¿PARA QUÉ SIRVE LA AGENDA DE EVALUACIÓN?

La agenda brinda un marco de referencia para la evaluación, validado por las diferentes partes interesadas del Programa.



Objetivos de la evaluación del PAI

1. Conocer el potencial del PAI para transformar el ecosistema del campo.
2. Identificar los detonadores del cambio que busca el Programa.
3. Identificar los aprendizajes derivados de la implementación del Programa.
4. Comunicar los resultados y aprendizajes del Programa.





Julio 2018 a febrero 2019

1. Diseño y Resultados

- Diagnóstico
- Teoría del Cambio
- Diseño
- Resultados



Durante 2019

3. Impactos

- Impactos de corto plazo
- Impactos de largo plazo
- Sustentabilidad

2018

2019



Marzo-junio 2019

2. Implementación

- Alianzas entre actores



DISEÑO Y RESULTADOS

- **Diagnóstico:** ¿El PAI se sustenta en un análisis actualizado del problema que pretende atender?
- **Teoría del cambio:** ¿El PAI se sustenta en un modelo de intervención claramente definido y basado en evidencia?
- **Diseño:** ¿El diseño del PAI se sustenta en el diagnóstico y en la Teoría del Cambio?
- **Resultados:** ¿Cuáles son los resultados del Programa en su etapa 2017-2018?

1. Evaluación de diseño y resultados



IMPLEMENTACIÓN

- **Alianzas:** ¿Son efectivas las alianzas entre los actores que participan en el PAI?



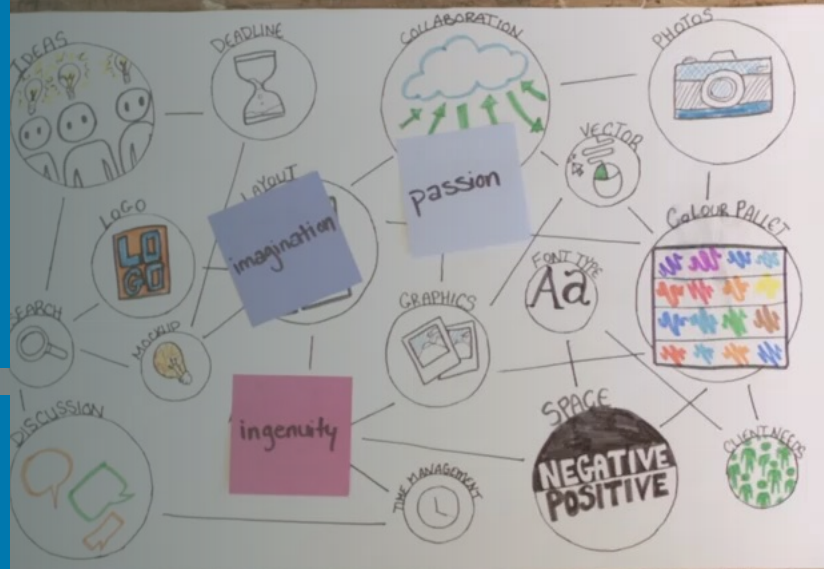
IMPACTOS

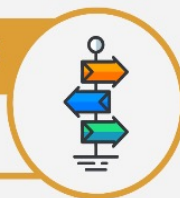
- **Impacto de corto plazo:** ¿Los productores beneficiarios del programa tienen mayores ingresos por la mejora en su producción o venta?
- **Impacto de largo plazo:** ¿Se sostienen los cambios en las prácticas de producción y compra?
- **Sustentabilidad:** ¿Es replicable o escalable el modelo del programa? ¿En qué condiciones puede serlo?

2. Evaluación de Implementación
3. Evaluación de Impactos

Evaluación de diseño y resultados

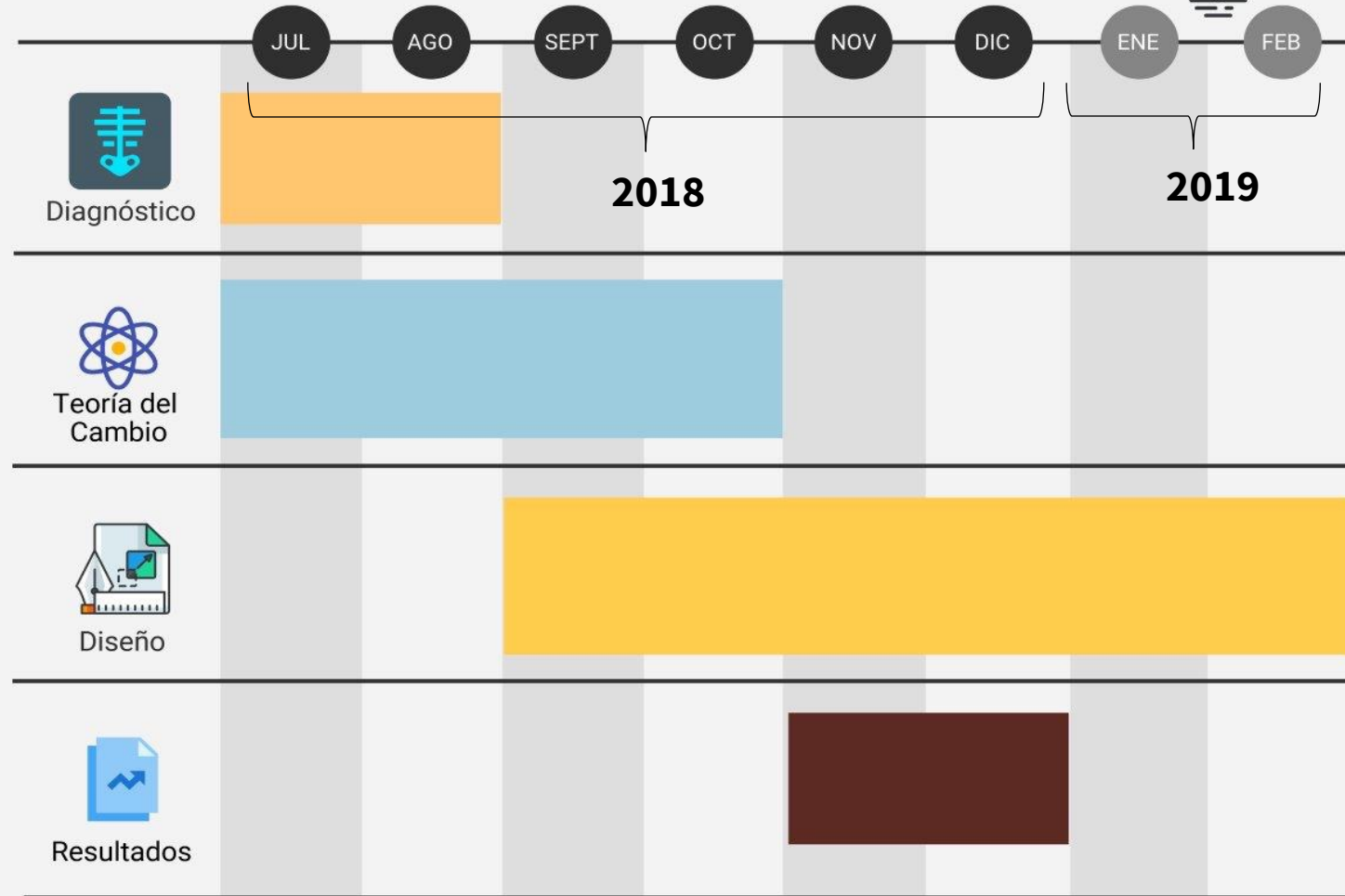
Julio 2018 - Febrero 2019

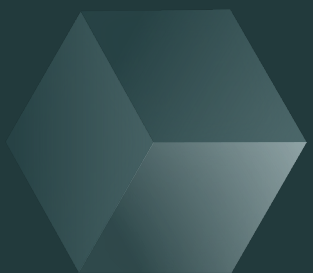




Evaluación de diseño y resultados
Etapas y productos

Evaluación de Diseño y Resultados del PAI





Evaluación del modelo de intervención

A partir de evidencia internacional

14 de diciembre, 2018



En resumen...

¿Existe evidencia de que el modelo de intervención del PAI funciona?

Para varios de sus elementos, sí

Algunos elementos ausentes en el PAI funcionan y podrían incorporarse

La evidencia sugiere repensar un elemento del PAI

Recomendaciones



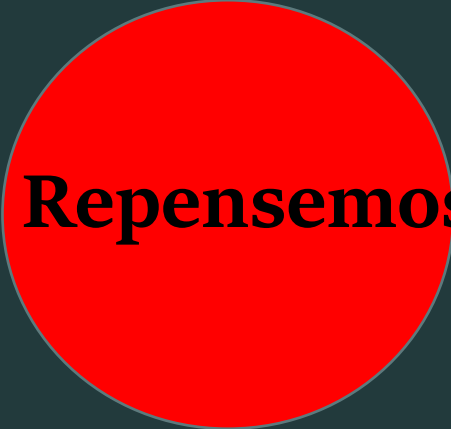
Sigamos

Elementos presentes en el PAI que han funcionado en otros programas y deberían continuarse.



Analicemos

Elementos ausentes en el PAI que han funcionado en otros programas y podrían analizarse.



Repensemos

Elementos presentes en el PAI que, según la evidencia, valdría la pena reconsiderar.





Sigamos

Elementos presentes en el PAI que han funcionado en otros programas y deberían continuarse.

- Capacitaciones agronómicas y empresariales
- Conectar directamente a productores con compradores
- Trabajar con grupos de productores organizados
- Realizar actividades periódicas de monitoreo





Analicemos

Elementos ausentes en el PAI que han funcionado en otros programas y podrían analizarse.

- Apoyos para acceso a servicios financieros, insumos de producción de calidad y nuevas tecnologías
 - Inclusión de mujeres e indígenas
 - Mecanismos para generar confianza entre productores y compradores
 - Mercados de alto valor
- 



Repensemos

Elementos presentes en el PAI que, según la evidencia, valdría la pena reconsiderar.

- Los compradores de escala nacional no siempre son la opción más conveniente para los pequeños productores.



¿Cómo llegamos a estas recomendaciones?

Problema: limitado acceso a mercados de los pequeños productores

1. ¿Cómo atiende el modelo de intervención del PAI las causas del problema?



2. ¿Qué puede aprender el modelo del PAI de la manera en que otros programas atienden las causas del problema?



¿Cómo llegamos a estas recomendaciones?

Problema: limitado acceso a mercados de los pequeños productores

1. ¿Cómo atiende el modelo de intervención del PAI las causas del problema?

¿Cuáles son las causas del problema?

- Análisis del problema

¿Cómo es el modelo de intervención del PAI?

- Análisis de procesos

¿Qué causas del problema atiende o no atiende el PAI y cómo?

- Comparación entre análisis del problema y de procesos

¿Cómo llegamos a estas recomendaciones?

Problema: limitado acceso a mercados de los pequeños productores

¿Cómo han logrado otros programas atender las causas del problema?

- Experiencias de TechnoServe en África y revisión de revisiones
- Revisión original de programas similares al PAI

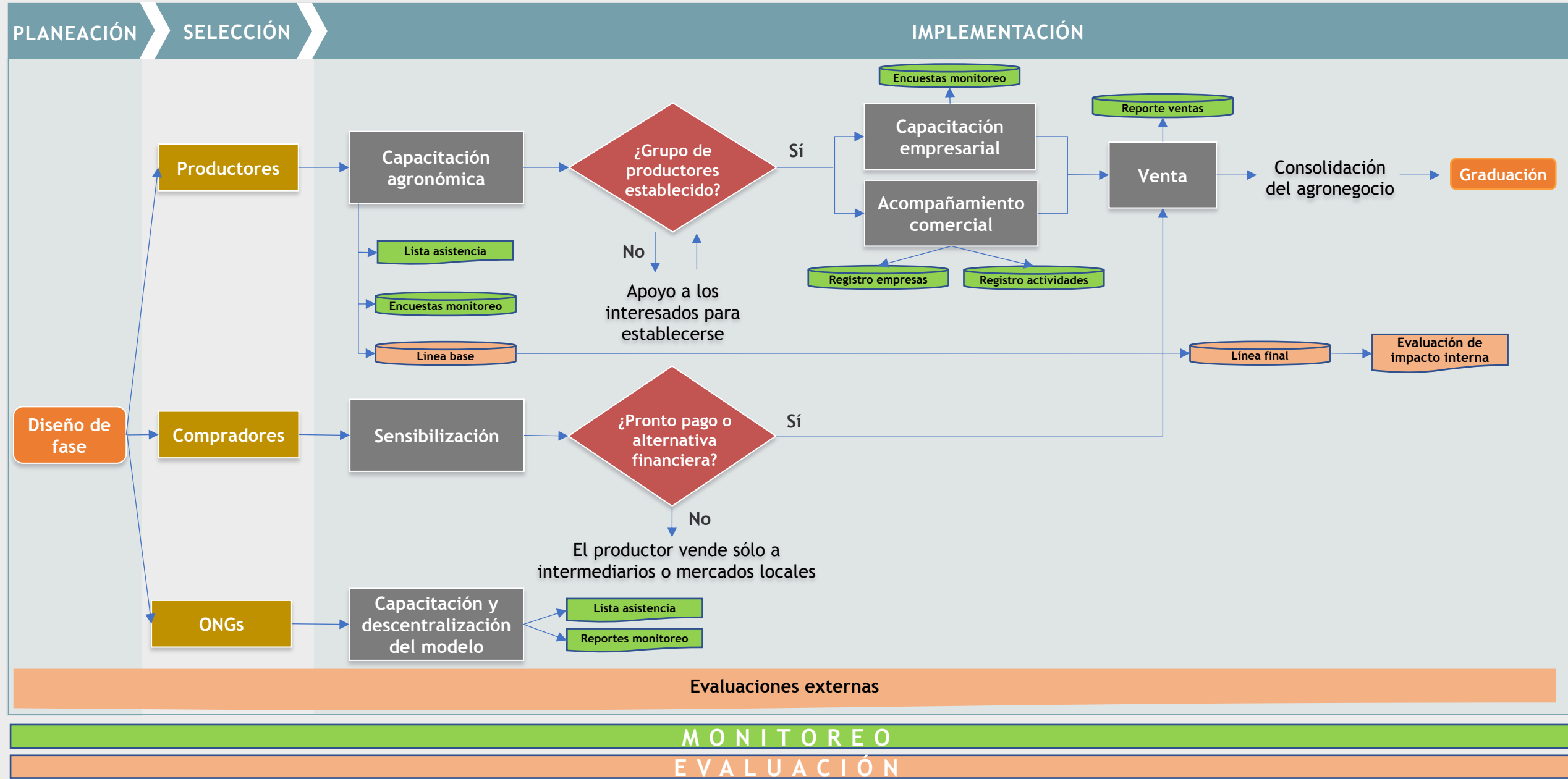
¿Qué podría aprender el PAI de otros programas?

- Hallazgos y recomendaciones para diferentes causas del problema



2. ¿Qué puede aprender el modelo del PAI de la manera en que otros programas atienden las causas del problema?

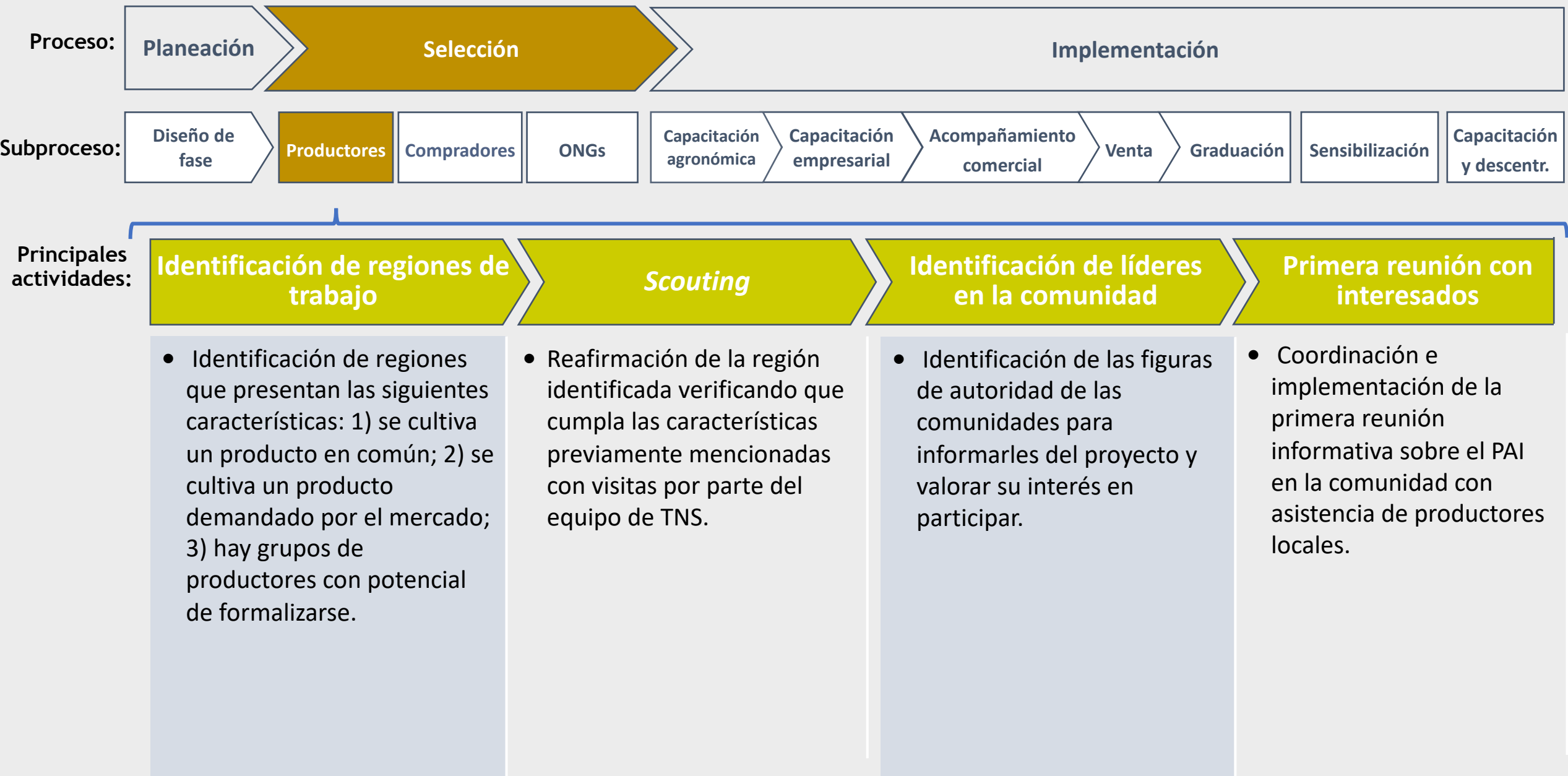
Flujograma general de procesos y subprocesos del PAI





Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)

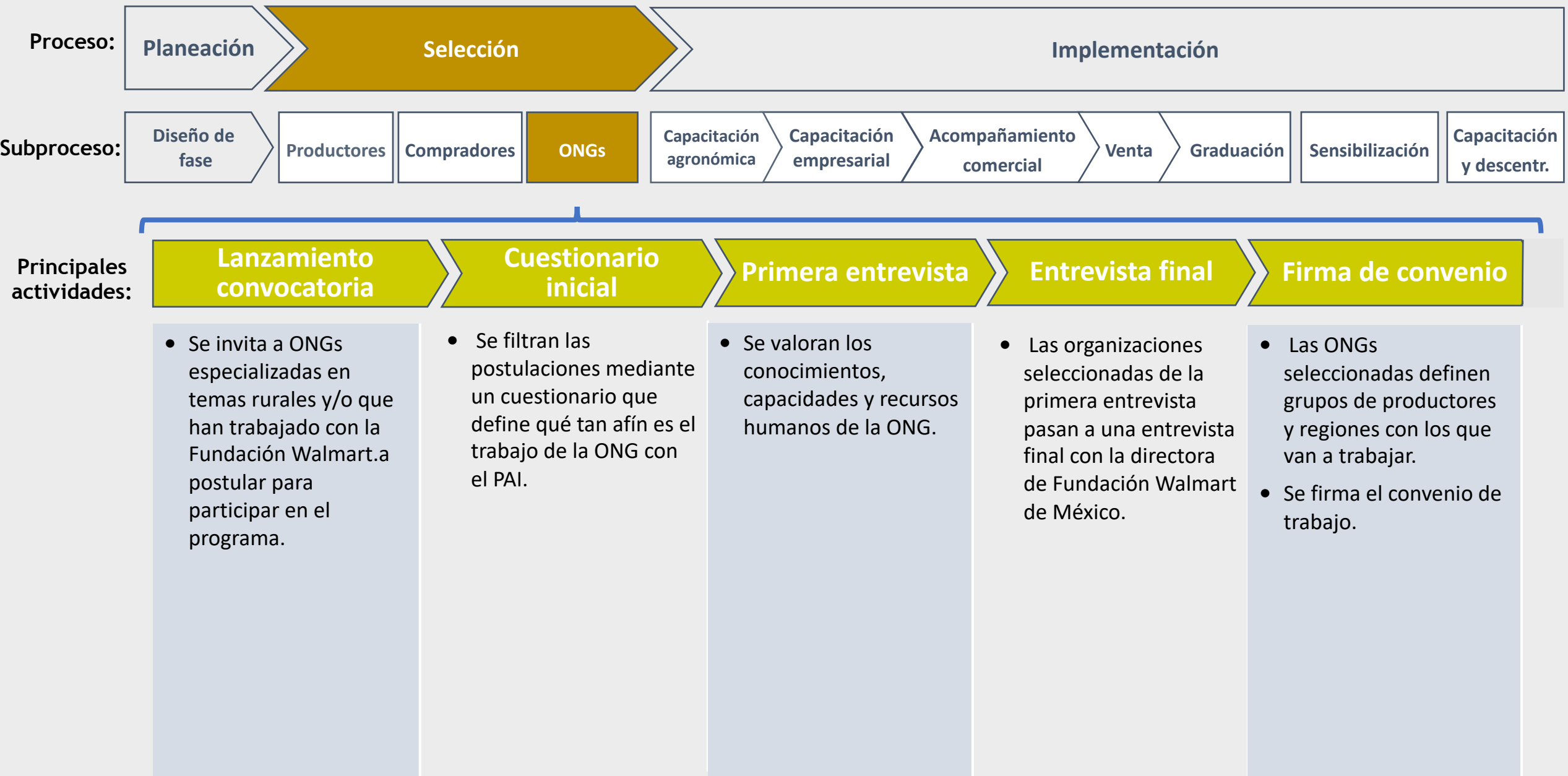




- El equipo del PAI identifica potenciales compradores que deseen colaborar a impulsar el acceso a mercados para los pequeños productores.
- Se pide apoyo al área de Compras de Walmart para establecer contacto y agendar reuniones con los compradores potenciales seleccionados.

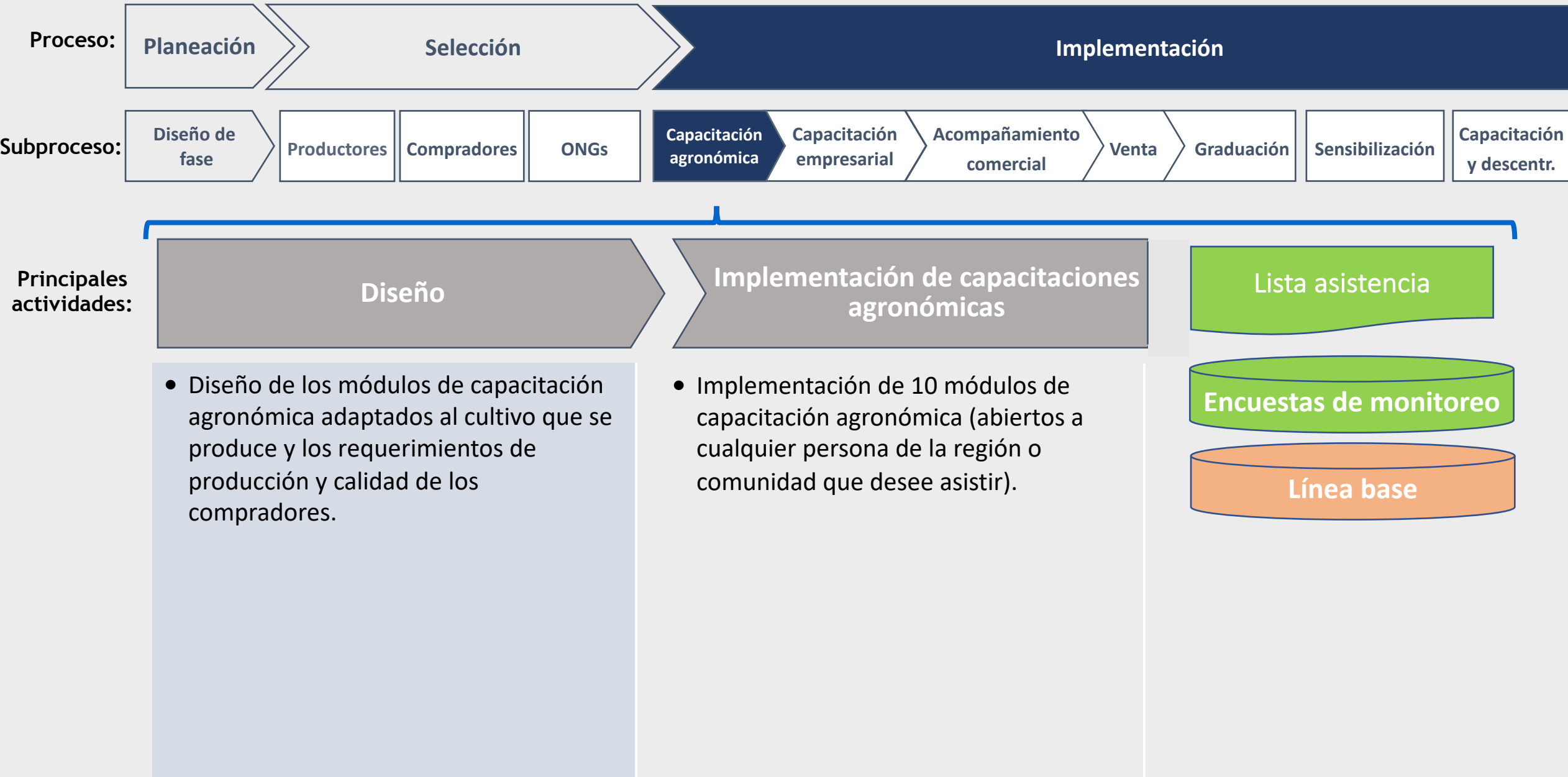
Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)



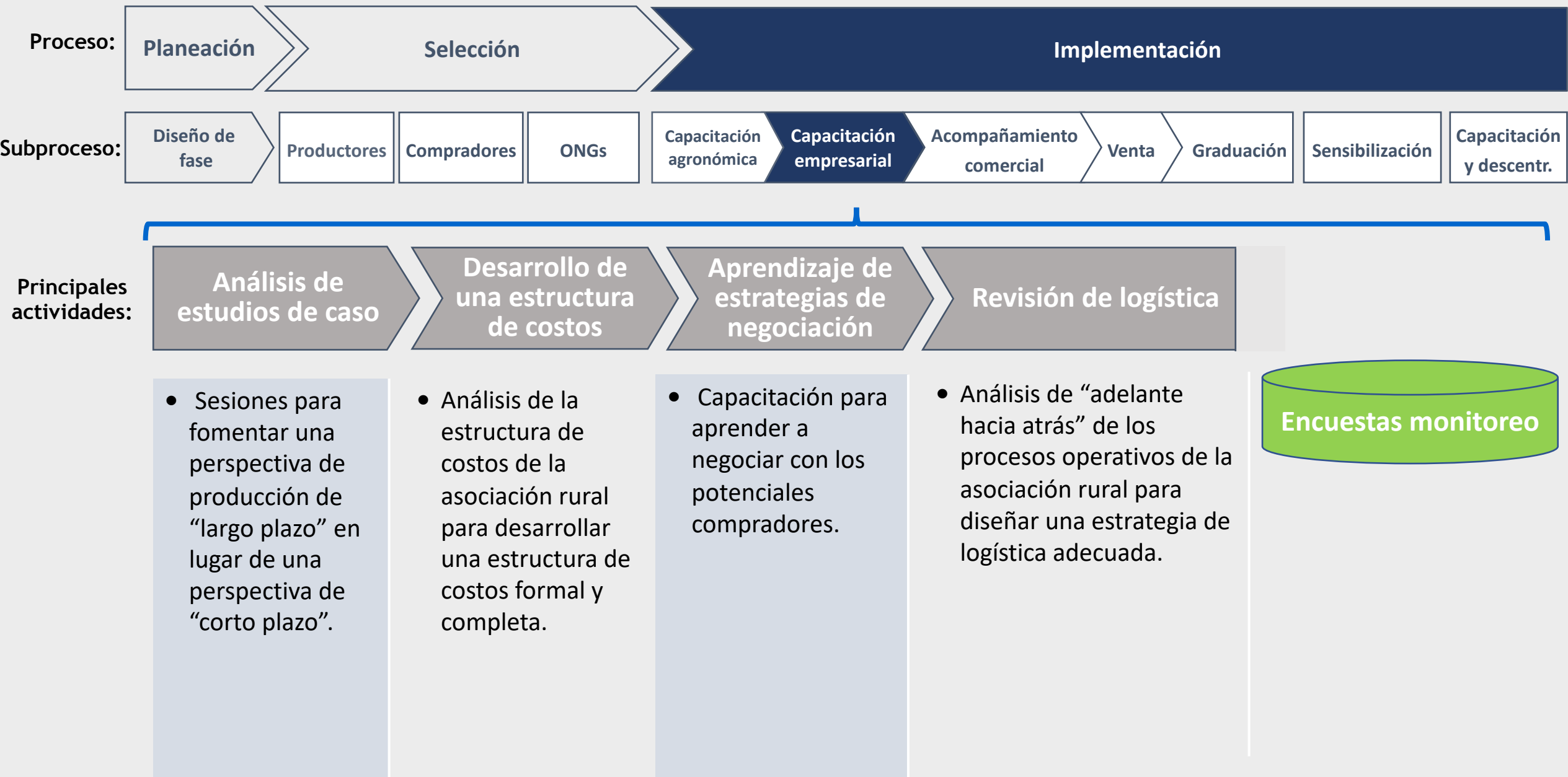
Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)



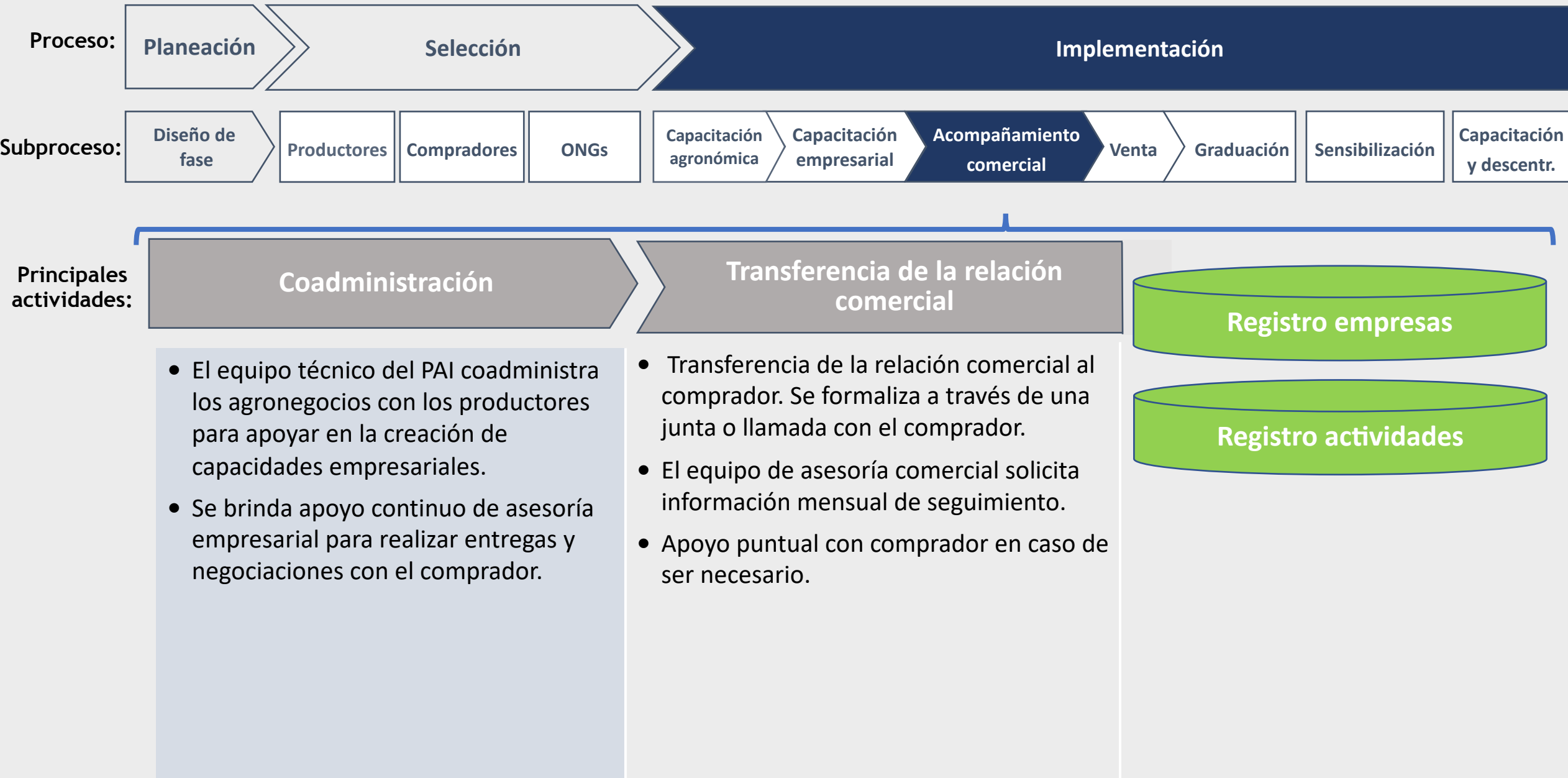
Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)



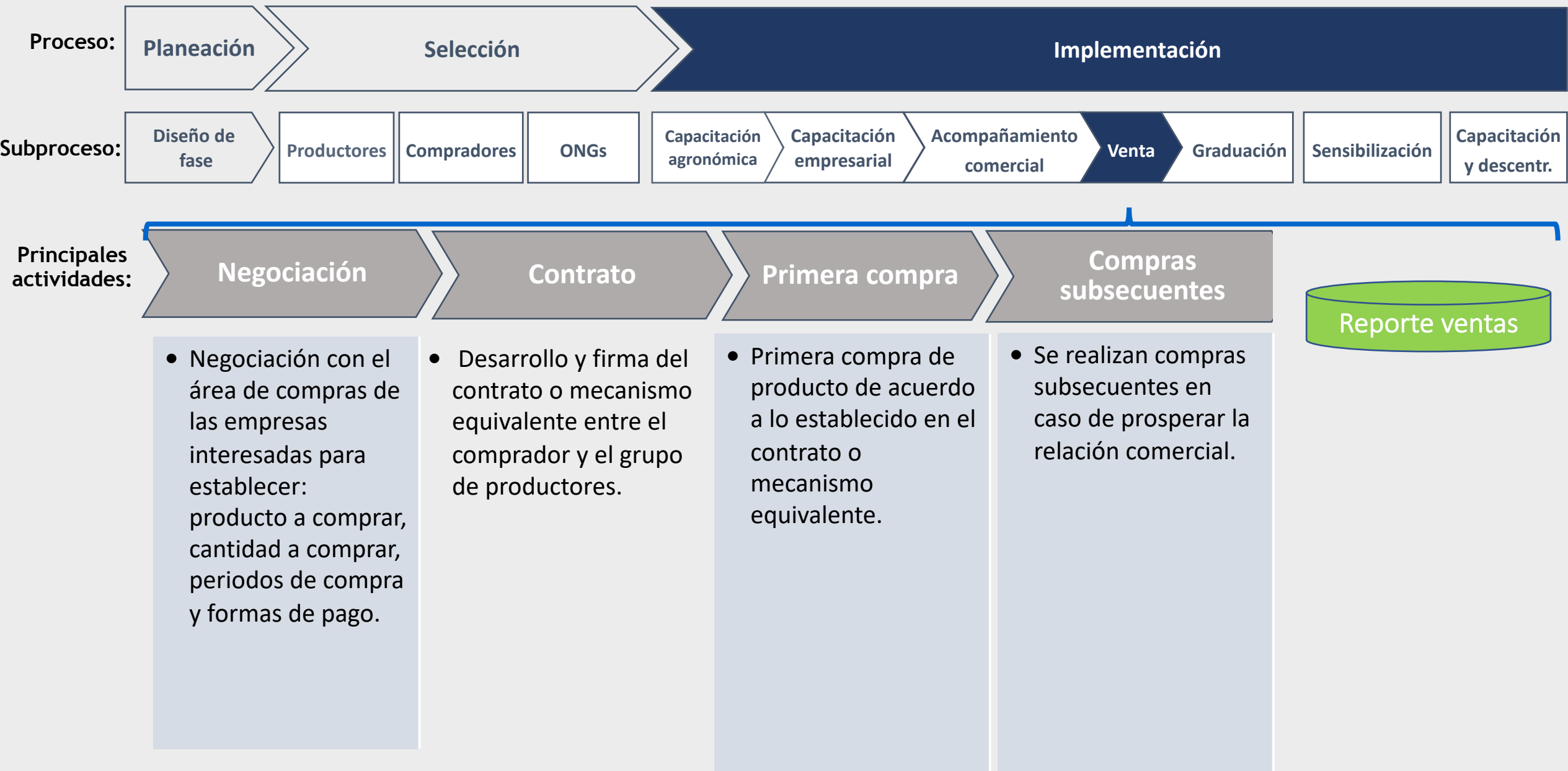
Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)



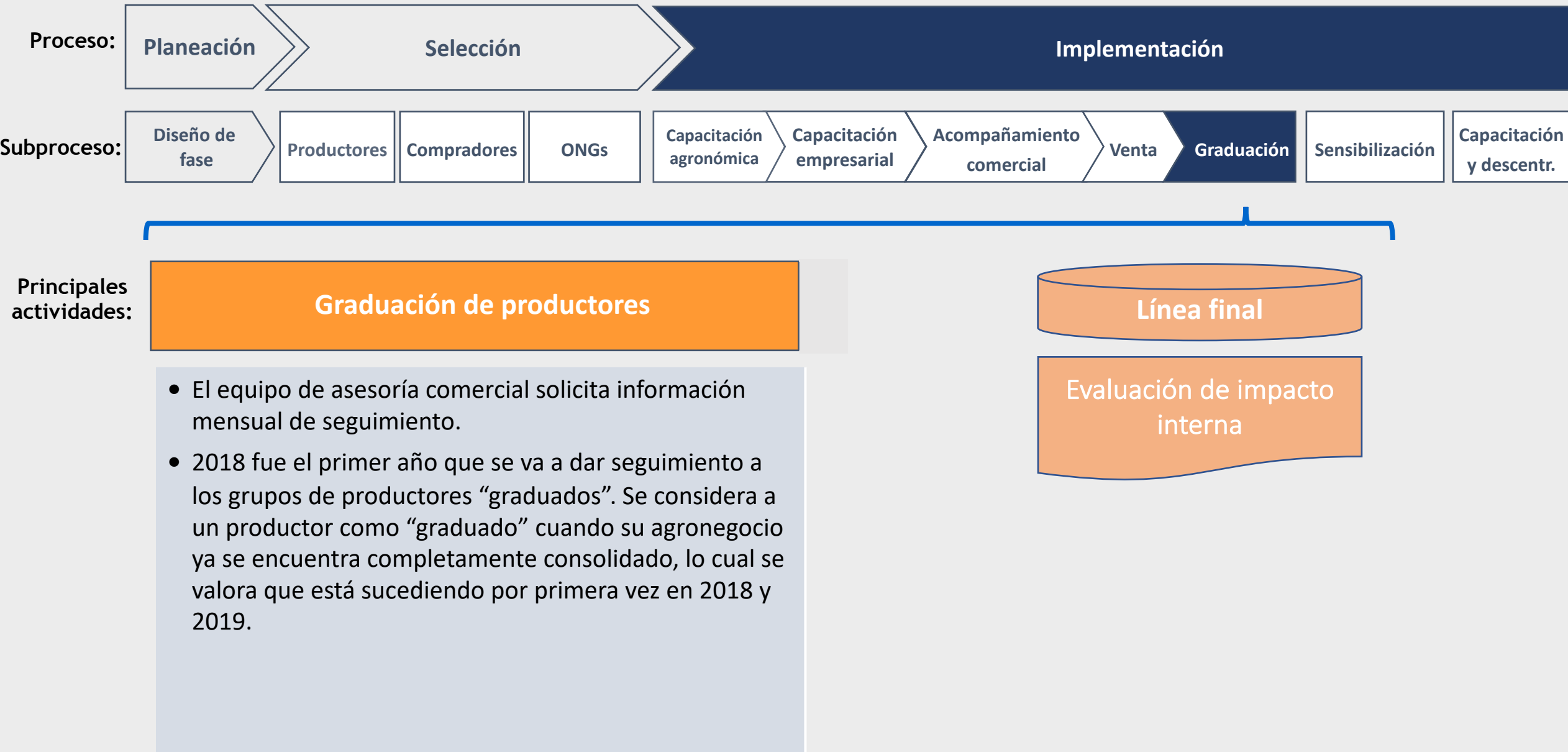
Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)



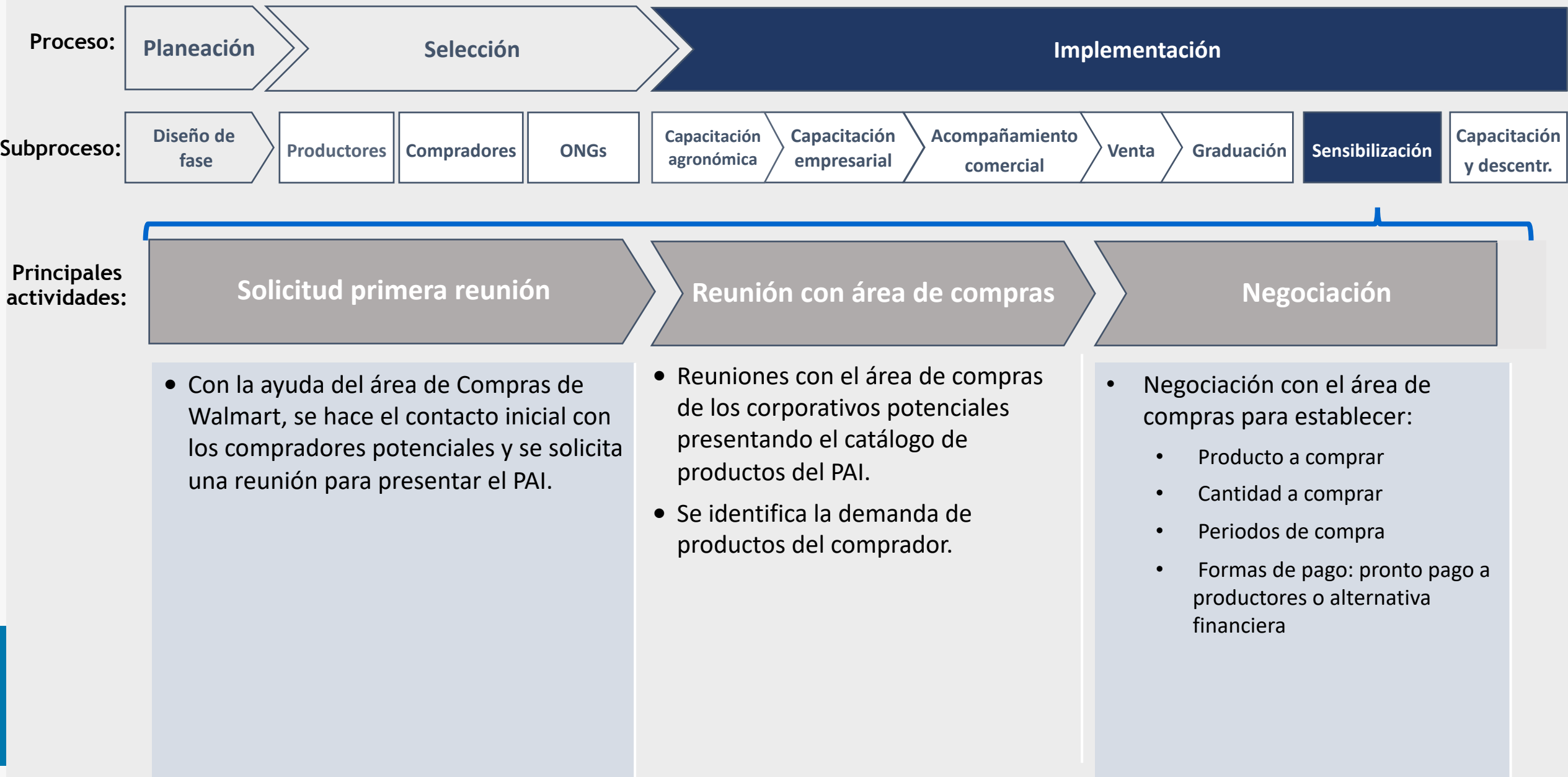
Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)



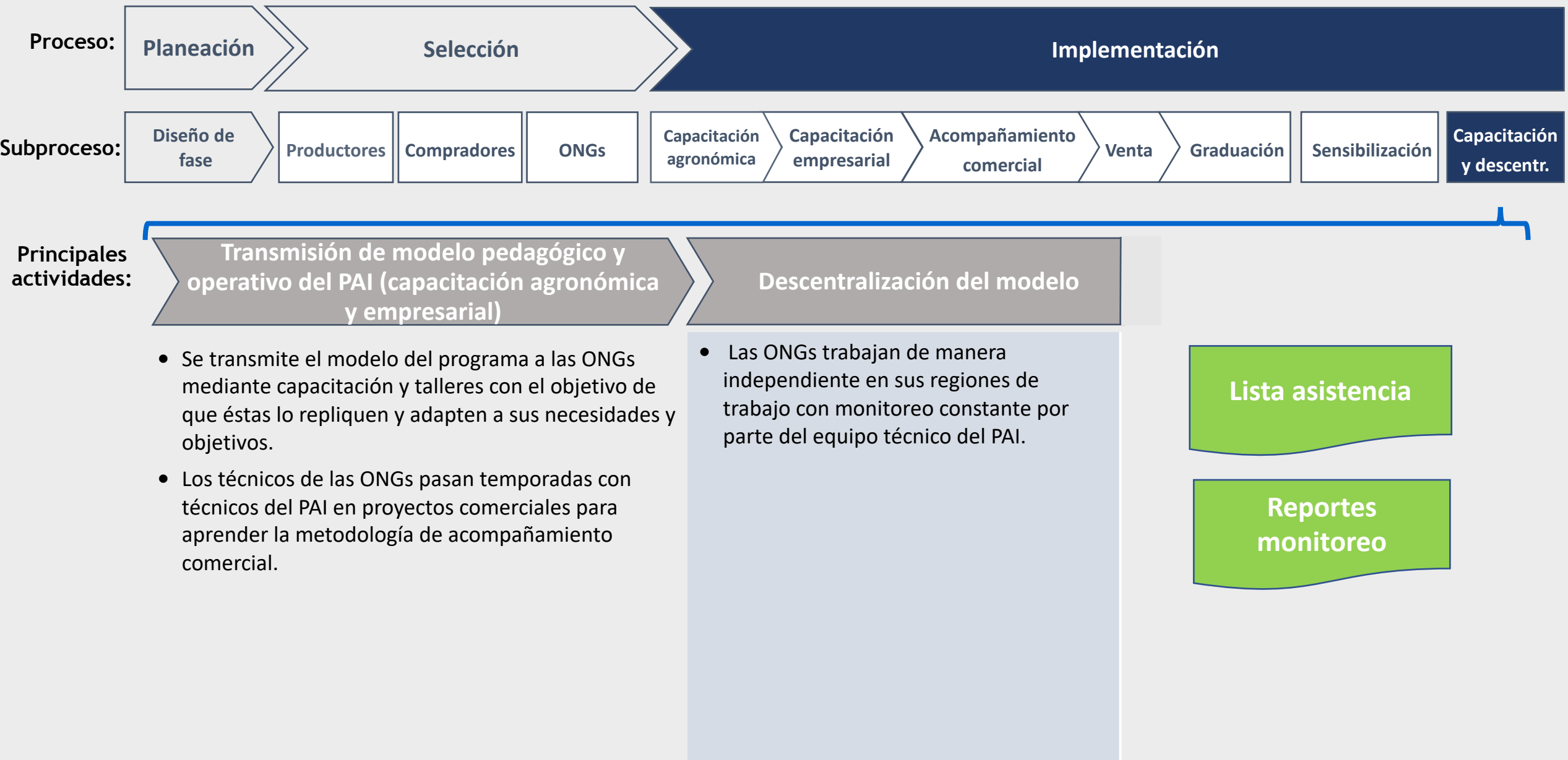
Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)



Procesos del Programa de Agricultura Inclusiva

[Regresar al flujograma general](#)



Actividades transversales de monitoreo y evaluación

Monitoreo

- Lista de asistencia de los productores que asisten a las capacitaciones.
- Encuestas de monitoreo
- Registro de empresas
- Registro de actividades de acompañamiento empresarial
- Reporte de ventas
- Lista de asistencia de ONGs durante las capacitaciones.
- Reportes de monitoreo entregados por ONGs.

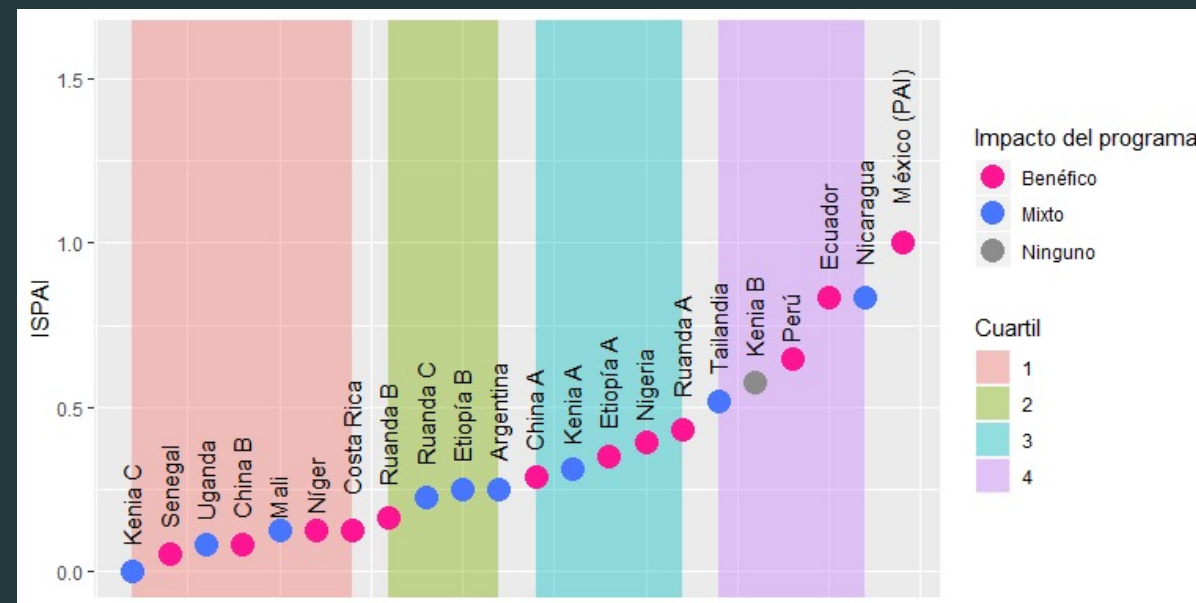
Evaluación

- Encuesta de línea base de los productores.
- Encuesta de línea final de los productores.
- Evaluación de impacto interna.
- Evaluaciones externas del PAI.

Revisión de CLEAR LAC

Región	• América Latina
Población objetivo	• Pequeños productores en condición de pobreza
Unión de oferta con demanda	• Se vincula directamente a productores con compradores
Tipos de capacitación	• 1) Agronómica; 2) Empresarial
Multicultivo	• Se atiende a productores que cosechan diferentes tipos de cultivo
Frutas y verduras	• Se prioriza a productores de frutas y verduras
Mercado nacional	• El objetivo es que los productores compitan en el mercado nacional
Cobertura nacional	• El PAI busca trabajar en todo el territorio nacional

Índice de Similitud con el PAI (ISPAI)



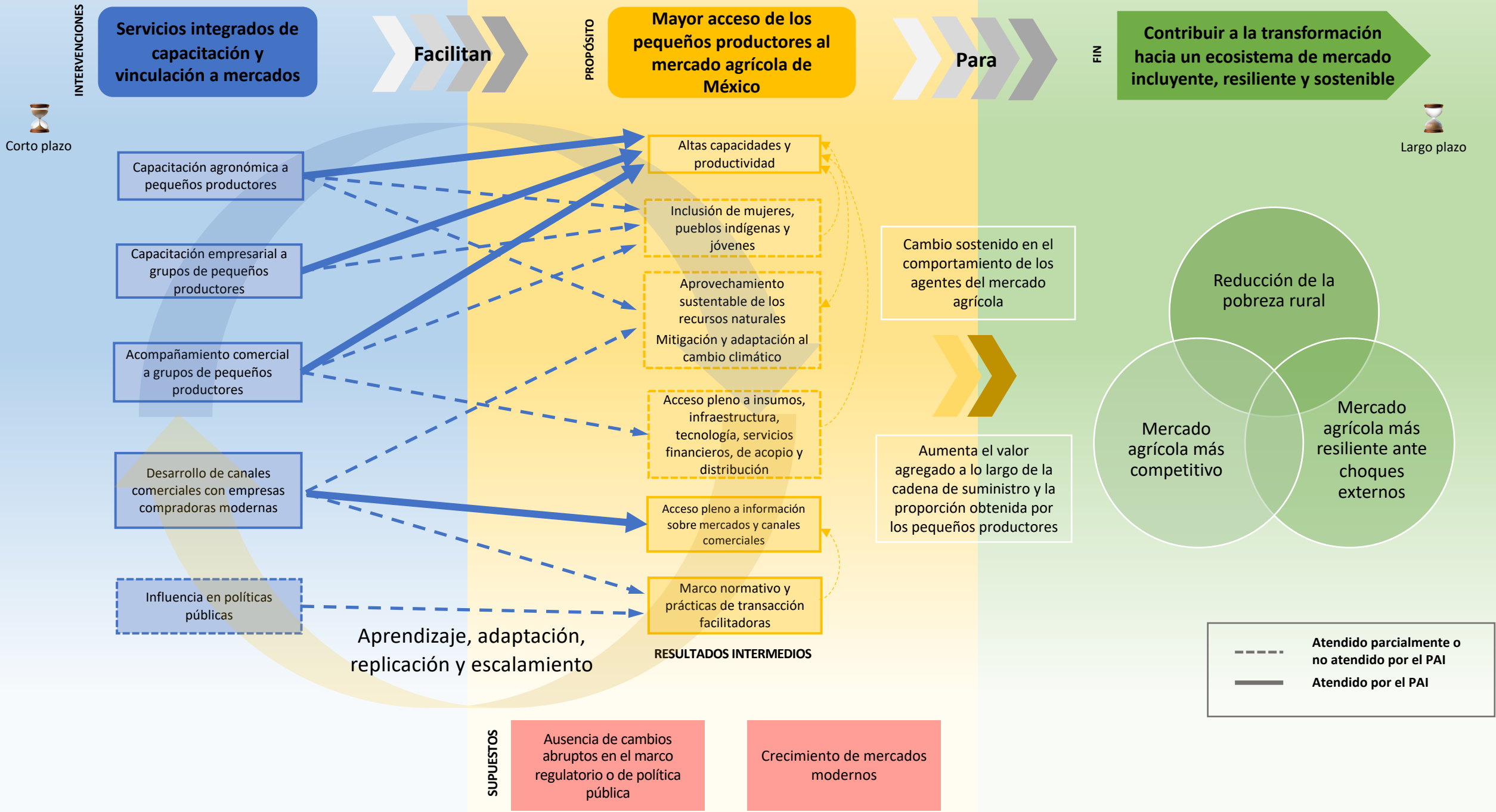
Se toman los hallazgos de los 10 programas más similares

Anexo: Metodología del Índice de Similitud con el PAI (ISPAI)

	Región	Población objetivo	Unión de oferta con demanda	Tipos de capacitación	Multicultivo	Frutas y verduras	Mercado nacional	Cobertura nacional
Ponderación cualitativa	Alta	Alta	Alta	Intermedia	Intermedia	Intermedia	Baja	Baja
Ponderación cuantitativa	3/17	3/17	3/17	2/17	2/17	2/17	1/17	1/17

$$\begin{aligned}
 S_i = & \frac{3}{17} \left(\frac{Región_i}{2} + \frac{Población\ objetivo_i}{3} + \frac{Unión\ de\ oferta\ con\ demanda_i}{2} \right) \\
 & + \frac{2}{17} \left(\frac{Tipos\ de\ capacitación_i}{3} + \frac{Multicultivo_i}{2} + \frac{Frutas\ y\ verduras_i}{2} \right) \\
 & + \frac{1}{17} \left(\frac{Mercado\ nacional_i}{4} + \frac{Cobertura\ nacional_i}{3} \right)
 \end{aligned}$$

$$ISPAI_i = \frac{S_i - S_{\min}}{S_{\max} - S_{\min}}$$



RECOMENDACIONES

Evaluación de resultados del Programa de Agricultura Inclusiva

Agenda

1

CONCLUSIONES
(RESUMEN)

2

RESULTADOS
CUANTI-CUALI

3

RECOMENDACIONES
Y KPIs

4

ACCIONES PRIORITARIAS
Y RETROALIMENTACIÓN



Conclusiones

Contribución a un mercado incluyente

LOGROS

- Mejores precios y mayores ingresos
- Mayor participación de jóvenes y mujeres
- Menor migración

RETOS

- Menos avances en grupos más desfavorecidos
- Resultados con retos de sostenibilidad en el tiempo
- El ecosistema rebasa la estrategia de replicación y escalamiento

Conclusiones

Contribución a un mercado resiliente

LOGROS

- Relaciones de confianza entre productores y compradores
- Adaptación del modelo entre diversas organizaciones
- Disposición para fomentar alianzas (mesas de trabajo)

RETOS

- Diversificación de compradores
- Riesgo de fomentar el monocultivo
- Influir en reglas del juego (políticas de compra, políticas públicas)

Conclusiones

Contribución a un mercado sostenible

LOGROS

- Menores barreras de acceso a mercados
- Mayor redistribución de beneficios a lo largo de la cadena de valor
- Mayor rentabilidad de la actividad agrícola para los pequeños productores

RETOS

- Implementar medidas de acceso a financiamiento, inclusión social y agricultura climáticamente inteligente (mesas de trabajo).

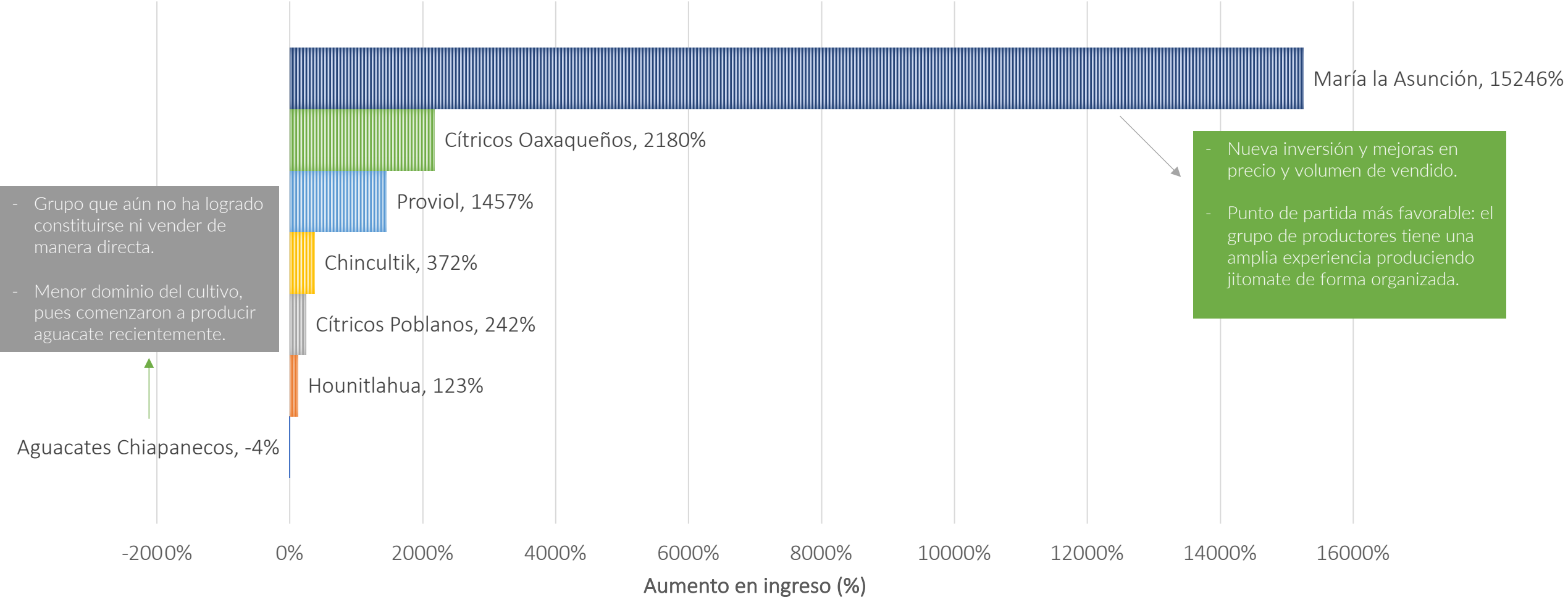
Resultados cuantitativos y cualitativos

Análisis

- Se identificaron los mecanismos cualitativos que explican los diferentes grados de avance de los grupos de productores reportados en la evaluación cuantitativa.
- Se compararon los avances en ingreso, productividad y adopción de prácticas entre línea base y línea final para cada grupo.

Ingreso

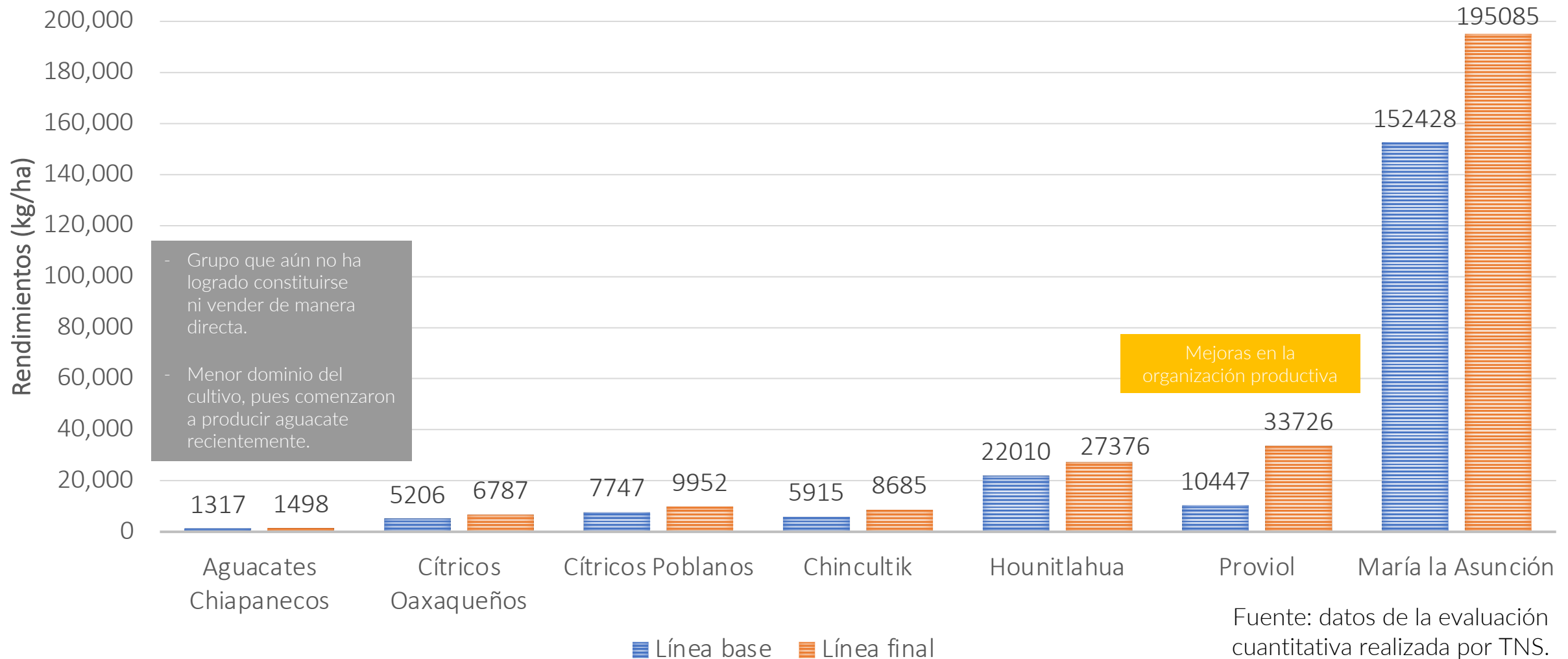
Cambios en ingreso entre línea base y línea final



Fuente: datos de la evaluación cuantitativa realizada por TNS.

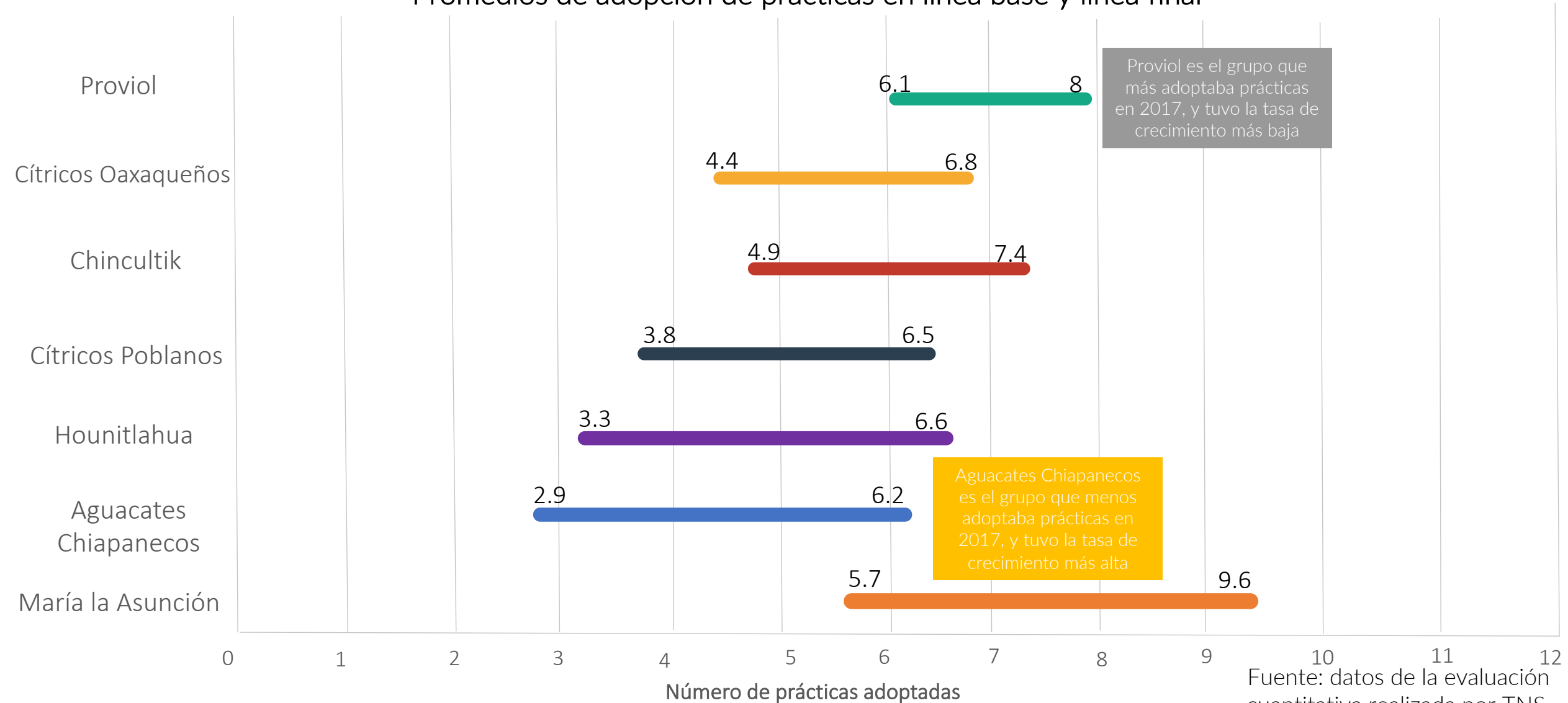
Productividad

Promedios de productividad (kg/ha) en línea base y línea final



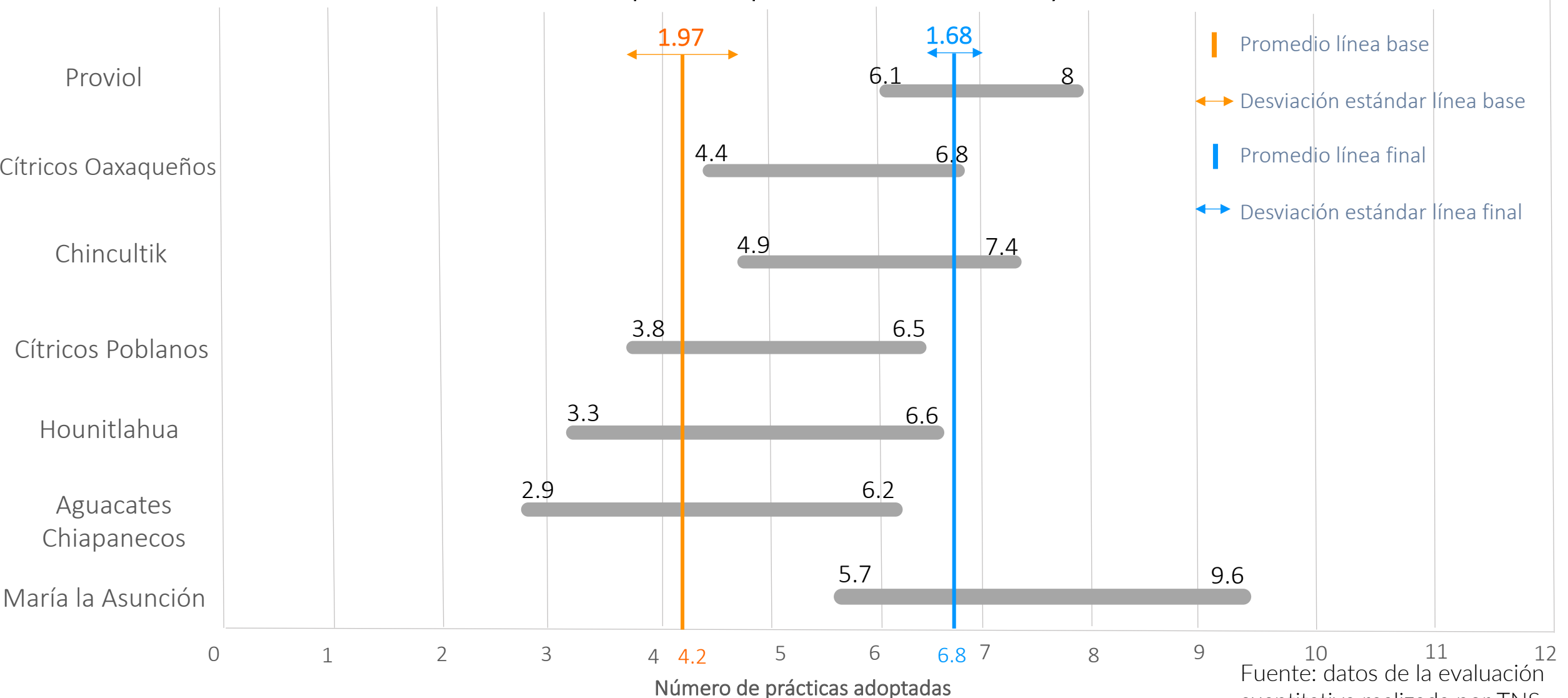
Adopción de prácticas

Promedios de adopción de prácticas en línea base y línea final



Adopción de prácticas

Promedios de adopción de prácticas en línea base y línea final



Resumen

Mayor avance en ingreso y productividad: estos grupos tienen mayor experiencia previa con el cultivo, una organización productiva más consolidada (grupos formalizados, capacidad de atraer más socios) y ya adoptaban buenas prácticas antes del PAI.

Mayor avance en adopción de prácticas: los grupos que menos adoptaban prácticas antes del PAI son los que más avanzan, con excepción de María la Asunción. Parece haber un efecto de inercia para los grupos que empiezan más avanzados.

Si bien el punto de partida es un factor importante al determinar las diferencias en los resultados entre grupos, **las intervenciones del programa también tienen influencia en reducir estas brechas.**

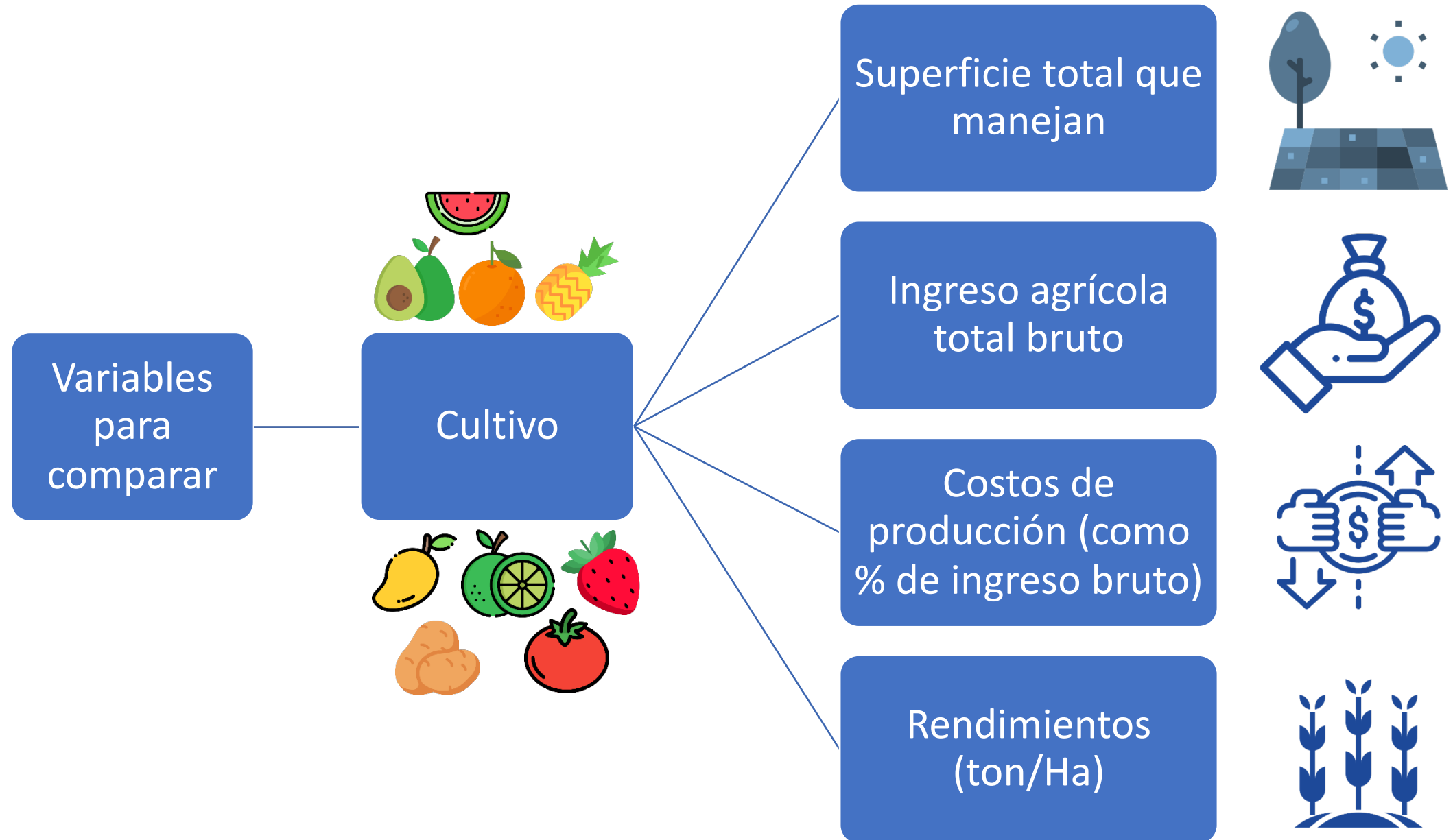
Recomendaciones

1. Cobertura con profundidad

OPORTUNIDAD	RECOMENDACIÓN	ACCIONES
Lograr resultados sostenidos y de mayor profundidad.	Mantener el modelo de cobertura, pero con elementos para profundizar los efectos de la intervención.	• Implementar un mecanismo formal de seguimiento a grupos de productores. • Identificar e intensificar el apoyo a grupos con el segundo mejor potencial de acceso a mercados. • Definir metas más claras de acceso a mercados.

Propuesta para establecer metas de acceso a mercados

Aprendizaje de experiencias previas con grupos similares



Fase 3: Metas esperadas a dos años

- Este análisis se basa en semejanzas estadísticas entre grupos de Fase 2 y Fase 3.
- Sin embargo, puede haber razones cualitativas que hagan muy diferentes a los grupos, en cuyo caso las metas esperadas podrían modificarse.

ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS



VENTAS ANUALES
PROMEDIO POR
SOCIO



Aguacateros
2019

50%

Indirectas

22 socios de
639 capacitados (3%)

Referencia: Aguacates
Chiapanecos (Fase 2)

Promex

66%

\$52K

30 socios de
246 capacitados (12%)

Referencia: Proviol
(Fase 2)

Limones
Tuxtla

58%

\$48K

78 socios de 364
capacitados (21%)

Referencia: Chincultik
(Fase 2)

Fase 3: Metas esperadas a dos años

- Este análisis se basa en semejanzas estadísticas entre grupos de Fase 2 y Fase 3.
- Sin embargo, puede haber razones cualitativas que hagan muy diferentes a los grupos, en cuyo caso las metas esperadas podrían modificarse.



Ñu Savi

53%

\$214K

14 socios de
35 capacitados (40%)

Referencia: Cítricos
Oaxaqueños (Fase 2)

Naranja
Hidalgo

48%

Indirectas

12 socios de
1,536 capacitados (0.78%)

Referencia: Cítricos
Poblanos (Fase 2)

Naranja
Puebla

48%

Indirectas

12 socios de
1,536 capacitados (0.78%)

Referencia: Cítricos
Poblanos (Fase 2)

2. Sistematizar el apoyo para organizarse

OPORTUNIDAD	RECOMENDACIÓN	ACCIONES
La organización es un factor clave para los productores.	Sistematizar las acciones mínimas que los técnicos tienen que realizar para facilitar la organización de los grupos en las diferentes etapas del programa.	• Aprovechar una reunión con los técnicos de campo para identificar buenas prácticas. • Sistematizarlas en un modelo de intervención o herramienta. • Considerar las diferentes barreras y puntos de partida de los productores.

3. Principios de compras inclusivas

OPORTUNIDAD	RECOMENDACIÓN	ACCIONES
Las empresas participantes han modificado sus prácticas, pero no sus <i>políticas</i> de compra (salvo Walmart).	Adoptar principios mínimos de compras inclusivas.	• Definir principios mínimos, adaptables a diferentes cadenas de valor. • Promover que las empresas participantes se adhieran a estos principios. • Difundir estos principios para impulsar la replicación por contagio.

4. Aprendizaje mutuo y adaptaciones del modelo del programa con ONG

OPORTUNIDAD	RECOMENDACIÓN	ACCIONES
Ampliar el alcance sistémico del programa, impulsando adaptaciones del modelo de intervención.	Aprovechar la colaboración con otras ONG para pilotear adaptaciones del modelo del programa en temas específicos de interés.	• Enfocar las convocatorias de apoyos a ONG en temas o intervenciones prioritarias (ej. inclusión de jóvenes). • Fortalecer el aprendizaje mutuo con aliados en temas de interés (ej. con Rainforest Alliance en materia ambiental).

5. Definir el perfil de un intermediario verdaderamente “social”

OPORTUNIDAD

Facilitar el acceso a mercados de productores sin las condiciones o el interés para agruparse y convertirse en empresarios.

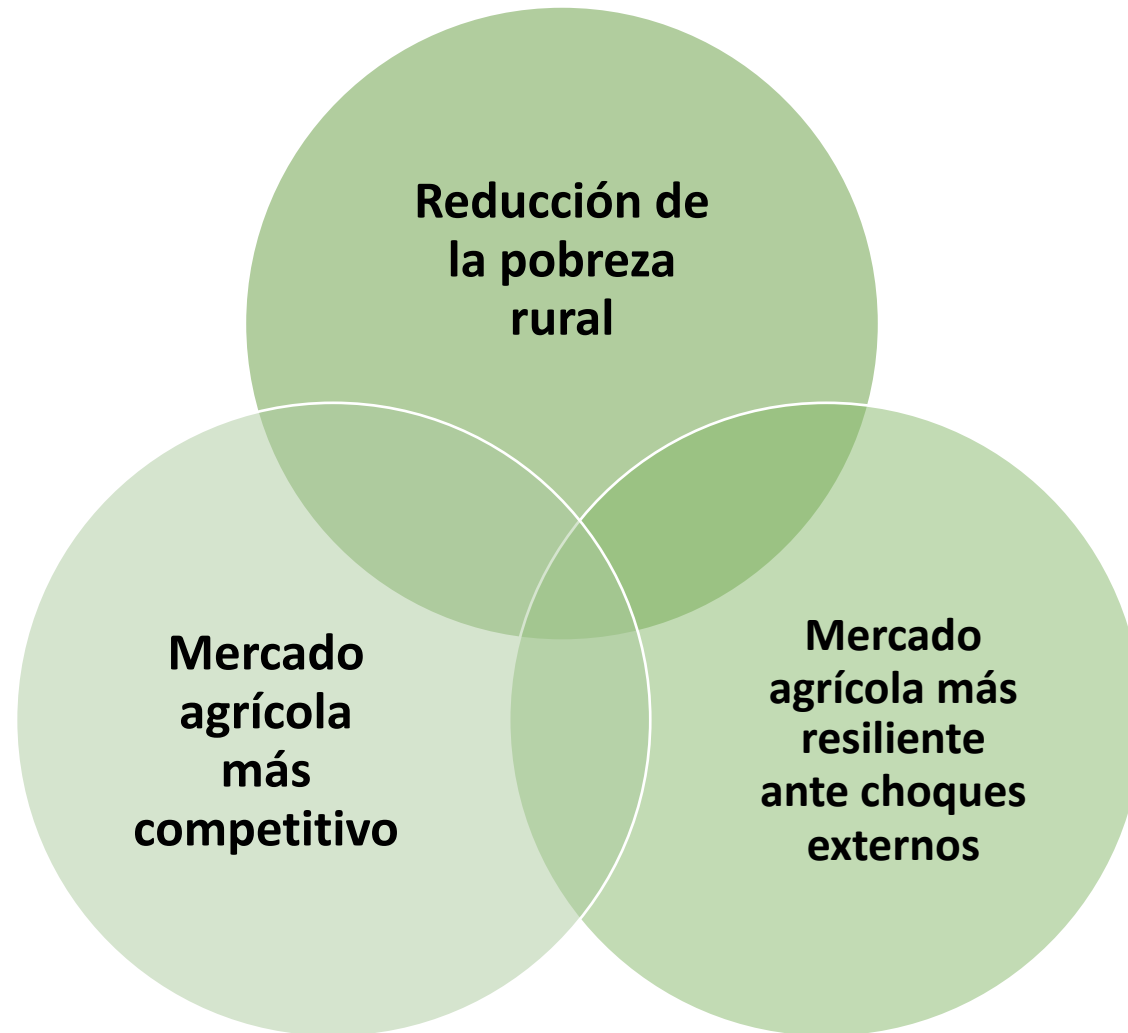
RECOMENDACIÓN

Definir las características mínimas de un intermediario social y trabajar con las empresas que cumplan con este perfil.

ACCIONES

Considerar: precios por encima del mercado local, baja comisión, constancia en las ventas y un paquete mínimo de servicios ofrecidos a los pequeños productores, entre otras características.

KPIs a futuro para monitorear la teoría de cambio



**Reducción
de la
pobreza
rural**

Mercado
agrícola más
competitivo

Mercado
agrícola más
resiliente
ante
choques
externos

***Propuesta de panel o
monitoreo interno en los
grupos de productores***

**Cambio % en
proporción de
productores por
debajo de la línea
de bienestar**

$$\left(\frac{\% \text{ productores debajo de línea de bienestar}_t}{\% \text{ productores debajo de línea de bienestar}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

Fase 2
LB: 84.32%
LF: 82.93%
KPI: -1.65%

**Cambio % en
el ingreso
neto
promedio***

$$\left(\frac{\text{Ingreso neto promedio}_t}{\text{Ingreso neto promedio}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

**Cambio % en
trabajadores
contratados****

$$\left(\frac{\text{Trabajadores contratados en proceso de producción}_t}{\text{Trabajadores contratados en proceso de producción}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

** Indicador no calculado por las dificultades encontradas por TNS para calcular ingreso neto y no sólo bruto.*

*** Datos aún no existentes que se tendrían que levantar.*

**Reducción
de la
pobreza
rural**

Mercado
agrícola más
competitivo

Mercado
agrícola más
resiliente
ante
choques
externos

**Cambio % en
proporción de
productores por
debajo de la línea
de bienestar**

$$\left(\frac{\% \text{ productores debajo de línea de bienestar}_t}{\% \text{ productores debajo de línea de bienestar}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

**Cambio % en
proporción de
productores en
pobreza extrema**

$$\left(\frac{\% \text{ productores en pobreza extrema}_t}{\% \text{ productores en pobreza extrema}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

Fase 2

LB: 32.06%

LF: 34.49%

KPI: **7.58%**

**Cambio % en
proporción de
productores en
pobreza moderada**

$$\left(\frac{\% \text{ productores en pobreza moderada}_t}{\% \text{ productores en pobreza moderada}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

Fase 2

LB: 52.26%

LF: 48.43%

KPI: **7.33%**



Porcentaje
de ventas
que son
formales*

Cambio % en
volumen de
ventas a
compradores
formales**

Productores

$$\frac{\$ \text{ventas a compradores formales}}{\$ \text{ventas totales}} * 100$$

$$\left(\frac{\$ \text{ventas a compradores formales}_t}{\$ \text{ventas a compradores formales}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

* Datos aún no existentes que se tendrían que levantar.

** Datos que podrían calcularse con el histórico de ventas, más datos adicionales que tendrían que levantarse de ventas a otros compradores formales fuera del programa.



Porcentaje
de compra a
pequeño
productor*

Cambio % en
volumen de
compras a
pequeño
productor*

Compradores

$$\frac{\$ \text{compras a pequeño productor}}{\$ \text{compras totales}} * 100$$

$$\left(\frac{\$ \text{compras a pequeño productor}_t}{\$ \text{compras a pequeño productor}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

* Datos aún no existentes que se tendrían que levantar.

** Datos que podrían calcularse con el histórico de ventas, más datos adicionales que tendrían que levantarse de compras a otros pequeños productores fuera del programa.



**Cambio % en
adopción de
prácticas**

$$\left(\frac{\# \text{prácticas adoptadas en promedio}_t}{\# \text{prácticas adoptadas en promedio}_{t-1}} - 1 \right) * 100$$

**Promedio de
diversificación de
compradores***

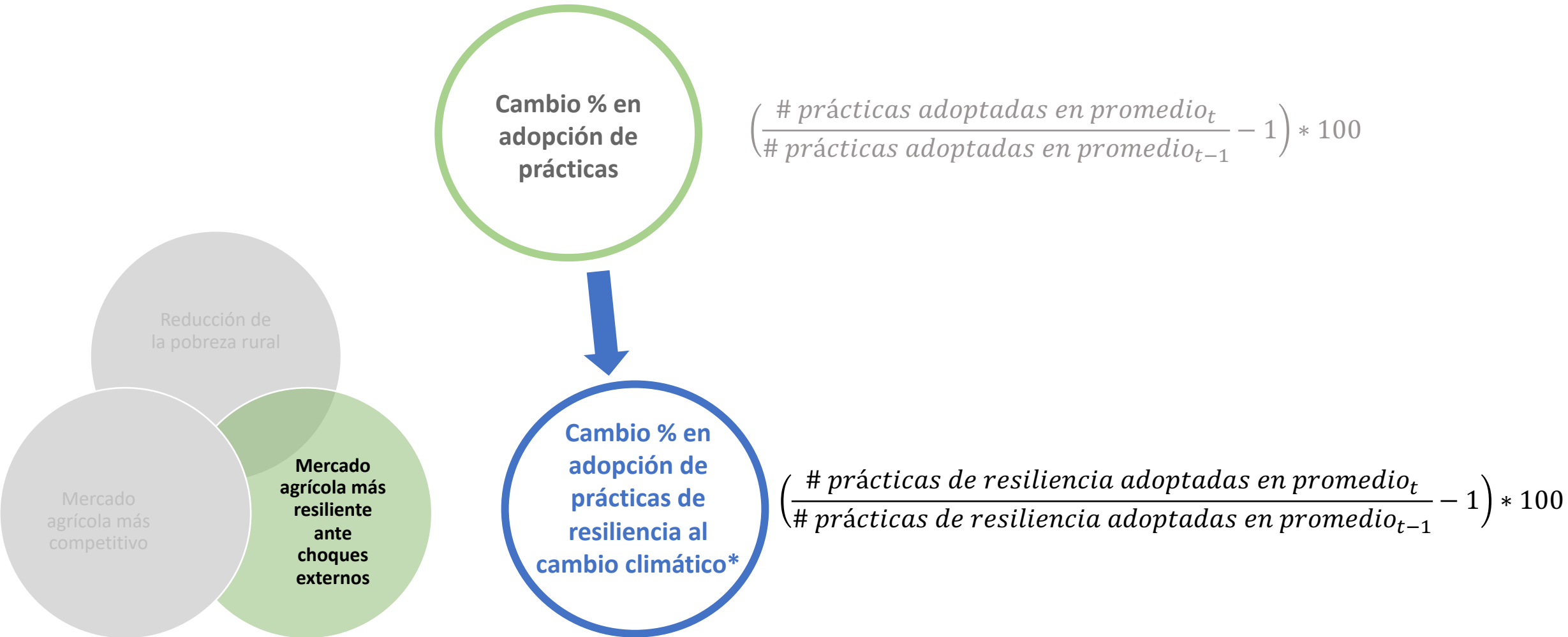
$$\frac{\text{Suma del número de compradores a los que venden todos los grupos}}{\text{Número total de grupos}}$$

**Porcentaje de
empresas
comprando a
pequeño productor
de manera
sostenida****

$$\left(\frac{\text{Compradores que compran al menos una vez al mes durante la temporada efectiva del cultivo}}{\text{Compradores totales del programa}} \right) * 100$$

Fase 2
LB: 4.18 (de 12)
LF: 6.80 (de 12)
KPI: 62.68%

* Datos aún no existentes que se tendrían que levantar.
** Datos que podrían calcularse con el histórico de ventas, tras definir la temporada efectiva de cada cultivo.



** Datos que podrían calcularse a partir de que se definan cuáles de las prácticas enseñadas se relacionan con resiliencia al cambio climático. Este número podría aumentar si se actualizan los contenidos de las capacitaciones para incorporar prácticas adicionales de resiliencia.*



Porcentaje de jóvenes participantes*

$$\left(\frac{\# \text{ de jóvenes participantes en el proceso de producción}}{\# \text{ de participantes en el proceso de producción}} \right) * 100$$

Porcentaje de mujeres participantes*

$$\left(\frac{\# \text{ de mujeres participantes en el proceso de producción}}{\# \text{ de participantes en el proceso de producción}} \right) * 100$$

Porcentaje de personas que migran o desean migrar*

$$\left(\frac{\# \text{ de integrantes del hogar que emigraron o deseaban emigrar}}{\# \text{ de encuestados} + \# \text{ de otros integrantes del hogar}} \right) * 100$$

* Datos aún no existentes que se tendrían que levantar.

Acciones prioritarias

Con base en estas recomendaciones,
¿qué sigue para el programa?

Propuesta de priorización

	Corto plazo (2020-2021)	Mediano plazo (2022-2025)
Mesa estratégica	• KPIs • Metas por empresa • <i>Steering committee</i>	• Monitorear avances • Seguir reclutando a empresas
Mesa de financiamiento	• Diseñar y pilotear programa de educación financiera • Financiamientos piloto a algunos grupos con aliados	• Escalar programa de educación financiera • Fondo de Finanzas Inclusivas
Mesa de inclusión social	Implementar medidas identificadas por TNS.	Diseñar, pilotear y en su caso escalar: • Talleres de empoderamiento para mujeres • Acciones para incluir a jóvenes en las cadenas de suministro
Mesa de medio ambiente	Detallar hoja de ruta con aliados e implementar acciones de corto plazo.	Avanzar en la implementación de la hoja de ruta.
Recomendaciones	• Cobertura con profundidad • Sistematizar el apoyo para organizarse	• Principios de compras inclusivas • Aprendizaje y adaptaciones con ONG • Perfil del intermediario social

Retroalimentación

- ¿Qué tan útil les pareció el proceso de evaluación?
- ¿Qué les gustó?
- ¿Qué hubiéramos podido hacer mejor o diferente?