



## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### CONSULTOR(A) PARA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO PROGRAMA DE SEGURIDAD HUMANA (PSH)

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL:

Proyecto No	00087844
Nombre Proyecto	Programa de fortalecimiento de las capacidades locales para la paz y el desarrollo en la frontera norte de Ecuador desde un enfoque de seguridad humana.
Título Contratación (poner el nombre de la consultoría)	Evaluación de medio término Programa de Seguridad Humana
Tipo de contrato	Consultoría Individual
Ubicación	Quito, Ibarra, Provincias de Esmeraldas y Sucumbíos
Duración	70 días calendario (10 semanas)

#### 2. ANTECEDENTES

El Programa de Seguridad Humana (PSH) tiene por objetivo fortalecer las capacidades locales para el desarrollo y la paz en la frontera norte del Ecuador, desde un enfoque de seguridad humana. Su acción se sitúa en los cantones Sucumbíos, Cascales, Lago Agrio y Putumayo en la provincia de Sucumbíos; San Lorenzo y Eloy Alfaro en la provincia de Esmeraldas. El PSH concentra su trabajo en los siguientes grupos de atención prioritaria: mujeres, jóvenes, nacionalidades indígenas, pueblo afroecuatoriano y personas en situación de movilidad humana y condición de refugio. Por su enfoque integral en el PSH confluyen varias temáticas de trabajo, entre otras, trata de personas, violencia basada en género, derechos sexuales y reproductivos, medios de vida, conflictividad, cultura de paz, derechos colectivos, educación inclusiva y salud materna y neonatal. La estructura diversa y multisectorial del Programa está diseñada para mejorar las condiciones generales de inseguridad en Frontera, especialmente aquellas que tienen que ver con la inseguridad económica, comunitaria, personal, política, sanitaria y educacional.

El PSH es una iniciativa conjunta, donde participan seis agencias del Sistema de Naciones Unidas, a saber: PNUD (agencia líder), UNICEF, UNESCO, UNFPA ACNUR y PMA. Para facilitar la coordinación general e interagencial del Programa, existe una Unidad de Coordinación con sede en Ibarra. La contraparte principal es la Gerencia de Plan Ecuador / SENPLADES ZONA 1, quien está encargada de velar por la correcta ejecución del Programa. Cabe destacar que para cada temática y agencia existen contrapartes naturales competentes y rectoras: Ministerio del Interior, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; Viceministerio de Movilidad Humana, entre otras.

La situación de vulnerabilidad y riesgo en Frontera Norte, confluyen para promover miradas integrales y multisectoriales que puedan hacer frente a múltiples amenazas que las personas deben afrontar. El enfoque de seguridad humana busca ser una respuesta para este tipo de

*Feb*



contextos. Se basa en cinco principios y un marco de protección y empoderamiento que configuran la particularidad del enfoque. Los principios son los siguientes:

- **Centrado en las personas.** Se dirige a la amenaza más crítica y penetrante a una comunidad en particular y les involucra en el proceso de fortalecimiento de sus capacidades para hacer frente a la amenaza a través de metodologías de implementación participativa y rendición de cuentas.
- **Integral.** Considera la amplitud de condiciones y actores que dan origen a la amenaza y sus impactos en los diferentes dominios de la SH: económico, alimentación, salud, medio ambiente, político, personal, etc.
- **Multisectorial.** Identifica las interrelaciones entre los distintos ámbitos de la SH, y desarrolla soluciones multisectoriales basadas en asociaciones de múltiples actores.
- **Contextualizado.** Ajustado a los diversos contextos, especialmente, el local. Su estrategia destaca las capacidades, procesos y contextos locales.
- **Enfocado en la prevención.** Aborda causas de raíz y promueve cambios estructurales que pueden ayudar a prevenir las crisis.

Por su parte, el marco de protección y empoderamiento señala la importancia de las estrategias que combinen tanto el fortalecimiento institucional como de las redes de sociedad civil. La protección (top-down) refiere a normas, procesos e instituciones necesarias para proteger a las personas de amenazas críticas y generalizadas, reconociendo que las personas enfrentan amenazas que escapan a su control. Además, la protección:

- Implica proteger a las personas de una manera sistemática, integral y preventiva.
- Debe considerarse en todos los niveles (individual, local, nacional, regional, global).
- Promueve el Estado de Derecho, la buena gobernanza, la responsabilidad y los instrumentos de protección social.

Por otro lado, el empoderamiento (bottom-up), alude a estrategias que permitan desarrollar en personas y comunidades sus capacidades:

- De adaptación a situaciones difíciles.
- Para tomar decisiones de manera informada.
- Para participar en las soluciones que garanticen la seguridad humana.
- Para el ejercicio pleno de sus derechos, etc.

Como señala la Comisión de Seguridad Humana (2003: 10): “ambos factores, protección y empoderamiento, son necesarios en casi todas las situaciones de inseguridad humana, aunque la forma que adquieren y la proporción con la que se emplean variarán enormemente según las circunstancias”.

El concepto de SH es promovido por las Naciones Unidas desde hace más de una década, y el Estado ecuatoriano lo reconoce explícitamente en el artículo 393 de la Constitución y en el Plan Nacional de Seguridad Integral 2015 – 2017. Desde 1999 el Fondo de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana (UNTFHS) ha financiado aproximadamente 200 proyectos alrededor del mundo que han generado lecciones aprendidas a través de la aplicación del enfoque de la seguridad humana; el cual ofrece un valioso marco para implementar los Objetivos de

*Ked*



Desarrollo Sostenible (ODS); contribuyendo a la continua reforma de las agendas de las Naciones Unidas; y fortaleciendo procesos nacionales de planificación de procesos.

Una vez alcanzada el punto medio temporal de duración del Programa de Seguridad Humana, es necesario producir un ejercicio de evaluación de medio término que permita sopesar y valorar los logros, obstáculos y desafíos del trabajo conjunto del Programa de Seguridad Humana. Es necesaria una evaluación independiente y externa del Programa, por lo que se requiere la contratación de un/a consultor/a para llevar a cabo dicha evaluación.

### **3. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA**

*Realizar una evaluación externa de medio término de los resultados más importantes del trabajo conjunto del Programa de Seguridad Humana; bajo criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, y los establecidos por el enfoque de seguridad humana; con el fin de promover procesos de mejora, guiar la toma de decisiones y enriquecer la calidad de las intervenciones; bajo un enfoque formativo.*

Las evaluaciones intermedias tienen una naturaleza eminentemente formativa y buscan la mejora en la implementación de los programas durante su siguiente fase de ejecución. La evaluación también persigue la generación de conocimiento sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas.

#### **3.1. Objetivos específicos.**

- *Evaluar logros, buenas prácticas, lecciones aprendidas y cuellos de botella del trabajo conjunto, sus procesos e instancias de coordinación y la aplicación del enfoque de seguridad humana; bajo criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, y los promovidos por el enfoque de SH.*
- *Promover el fortalecimiento de los resultados del trabajo conjunto para la etapa final del PSH, a través de la aplicación en una primera fase de un plan de mejoras, abordando los cuellos de botella prioritarios identificados participativamente.*

### **4. APROXIMACION METODOLOGICA**

Las evaluaciones intermedias usarán las metodologías y técnicas más adecuadas de recolección de datos, según las directrices del TDR (objetivos, cronograma, preguntas orientadoras, etc.), la información específica levantada, la disponibilidad de recursos y las prioridades que los participantes determinen. En cualquier caso, se espera que los/as consultores/as analicen todas las fuentes de información relevantes tales como: los informes anuales, manual de gestión del programa, informes de revisión interna, documentos estratégicos de desarrollo del país y cualquier otro documento que pueda representar evidencia para formar juicios.

La metodología que se usará en la evaluación deberá ser descrita con detalle en el plan de trabajo y en el informe final de la evaluación y como mínimo contendrá información de los instrumentos usados para la recolección y análisis de datos ya sean documentos, entrevistas,



visitas de campo, cuestionarios o técnicas participativas. La propuesta debe capitalizar al máximo el potencial de reflexión, autoevaluación y proyección participativa que implica una evaluación de medio término.

### 5. ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.

Actividades	Semanas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Validación (UC, agencias, OCR y Senplades) de plan de trabajo. (2 días)	x									
b. Estudio y análisis de la documentación del Programa y otra importante asociada.	x									
c. Entrevistas y visitas de campo a:	x	x	x							
· Puntos focales de las agencias participantes y la Unidad de Coordinación en Ibarra, Quito, Lago Agrio y Esmeraldas.	x	x	x	x						
· Actores clave de instituciones de estado, GADs y ONGs	x	x	x	x						
· Sociedad civil, participantes del programa (especialmente mujeres, indígenas, afroecuatorianos y jóvenes)	x	x	x	x						
d. Análisis de entrevistas y elaboración de informe de evaluación			x	x	x					
e. Validación participativa de la evaluación (agencias y Senplades Z1): sugerencias, comentarios y correcciones.						x				
f. Redacción y entrega de informe final de resultados de evaluación de medio término.						x				
g. Redacción de plan de mejoras					x					
h. Validación (UC, agencias, OCR y Senplades) del plan: sugerencias, comentarios y correcciones.						x				
i. Implementación primera fase de plan de mejoras.							x	x	x	
j. Redacción y validación de informe de resultados de primera fase del plan de mejoras.									x	x

### 6. PRODUCTOS.

- Plan de trabajo validado: estrategia de trabajo, instrumentos a aplicarse, metodología, actividades y cronograma.
- Informe de evaluación validado participativamente. El informe completo en español no debe superar las 25 páginas. El informe debe ir acompañado de una presentación sintética de los resultados de la evaluación.
- Plan de mejoras.
- Informe validado de resultados de aplicación de una primera fase del plan de mejoras.

### 5. SUPERVISIÓN, COORDINACIÓN y RESPONSABILIDADES

La supervisión y coordinación del /la Consultor/a estará a cargo del Coordinador del Programa de Seguridad Humana, Sr. Michel Lapierre Robles, en articulación con el encargado del área de Gobernabilidad Democrática del PNUD, Sr. Fernando Pachano, la Oficina del Coordinador

*Ad*



Residente del SNU en el Ecuador, las agencias participantes y Plan Ecuador/SENPLADES ZONA 1.

La Unidad de Coordinación supervisará el cumplimiento satisfactorio de actividades, del cronograma propuesto y de la calidad de los productos, en estrecha colaboración con la agencia líder y la OCR. La validación de los productos de la Consultoría estará a cargo de las instancias técnicas del Programa, es decir, la Unidad de Coordinación, las agencias participantes y Plan Ecuador / SENPLADES ZONA 1 en conformidad con los tiempos establecidos (véase cronograma de actividades)

Asimismo, las agencias participantes apoyarán la identificación y contacto con los/as interlocutores/as y/o entrevistados/as, la construcción de agendas, la entrega de información pertinente, la validación de los productos de la consultoría y la elaboración de planes de mejora.

El/la Consultor/a debe desempeñar eficientemente sus actividades orientadas hacia el cumplimiento de los productos mencionados, respetando las costumbres locales y conservando un alto nivel de conducta ética.

## 6. DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA

El plazo para realizar la consultoría es de 70 días calendario contados a partir de la fecha de la firma del contrato.

## 7. LUGAR DE TRABAJO.

El/la Consultor/a contratado/a se desempeñará de forma externa, con asistencias periódicas a Quito, Ibarra y las provincias de Sucumbíos y Esmeraldas, según lo establecido en el plan de trabajo siguiendo las directrices de este documento.

## 8. PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS.

La propuesta debe incluir los siguientes documentos que serán valorados siguiendo los criterios de evaluación mencionados en la cláusula 11.

- a. Oferta técnica (véase anexo I y III)
  - Metodología de trabajo (alcance y enfoque, tipo de metodología, técnicas de levantamiento de información, muestra, instrumentos a utilizar, visitas de campo y otros aspectos que se consideren pertinentes)
  - Cronograma.
- b. Oferta económica (Véase anexo II)
  - Se debe presentar un presupuesto que incluya impuestos y el detalle de todos los gastos necesarios para la debida ejecución de la consultoría, especificando en: honorarios (por hora y totales), gastos de movilización, hospedaje, alimentación y/o viáticos, materiales y otros gastos. Se valorará explicaciones de los supuestos para cada cálculo incluido el tiempo de dedicación profesional a la evaluación.

10



c. Perfil profesional del consultor.

- Profesional con grado de Maestría en Ciencias Sociales, Económicas, Políticas, Derecho o afines; y especialidades complementarias.
- Conocimiento y experiencia comprobada en gerencia y evaluación de programas y proyectos.
- Conocimiento y experiencia en análisis organizacional, planificación y coordinación de equipos de trabajo.
- Experiencia mínima de cinco años en seguimiento y evaluación de programas o proyectos vinculados a medios de vida, salud, educación, cultura de paz, género, protección de derechos o afines.
- Conocimiento comprobado sobre enfoques de género, interculturalidad, generacional y de metodologías participativas.
- Se valorará el manejo conceptual y técnico del enfoque de Seguridad Humana, ODM, ODS, entre otros.
- Se valorará experiencia de trabajo con mujeres, jóvenes, personas en condición de refugio, nacionalidades indígenas y pueblo afrodescendientes.
- Deseable experiencia en trabajo con el SNU, Estado, Gobiernos Locales y organizaciones de la sociedad civil.

**9. MONTOS Y MODALIDAD DE PAGO.**

El pago del contrato se realizará en función de la entrega de los productos a satisfacción del contratista y en la forma que se especifica a continuación. Para realizar los pagos, el oferente deberá presentar la factura correspondiente. Asimismo, será responsable de sus obligaciones tributarias ante el SRI, ya que el PNUD no es agente de retención.

<b>Productos esperados</b>	<b>Plazos máximos de entrega</b>	<b>% de pago</b>
Plan de trabajo validado: estrategia de trabajo, instrumentos a aplicarse, metodología, actividades y cronograma.	A los 5 días después de iniciada la consultoría	20%
Informe de evaluación validado participativamente. El informe completo en español no debe superar las 25 páginas. El informe debe ir acompañado de una presentación sintética de los resultados de la evaluación.	A los 40 días después de iniciada la consultoría	30%
Plan de mejoras.	A los 40 días de iniciada la consultoría.	20%
Informe validado de resultados de aplicación de una primera fase del plan de mejoras.	A los 70 días de iniciada la consultoría	30%

AGL



### 10. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROPUESTAS.

Criterio de evaluación		Ponderación
<b>Perfil consultor/a</b>	<b>Puntos</b>	
Profesionales con grado de Maestría en Ciencias Sociales, Políticas, Derecho, Económicas, Estadística y análisis de datos, o afines; y especialidades complementarias.	10	30%
Conocimiento y experiencia comprobada en gestión de programas y proyectos.	12	
Conocimiento y experiencia en análisis organizacional, planificación y coordinación de equipos de trabajo.	12	
Experiencia mínima de cinco años en seguimiento y evaluación de programas o proyectos vinculados a medios de vida, salud, educación, cultura de paz, género, protección de derechos o afines.	20	
Conocimiento comprobado sobre enfoques de género, interculturalidad, generacional y de metodologías participativas.	14	
Se valorará el manejo conceptual y técnico del enfoque de Seguridad Humana, ODM, ODS, entre otros.	12	
Experiencia de trabajo con mujeres, jóvenes, personas en condición de refugio, nacionalidades indígenas y pueblo afrodescendientes.	10	
Deseable experiencia en trabajo con el SNU, Estado, Gobiernos Locales y organizaciones de la sociedad civil.	10	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	
<b>Oferta Técnica</b>		
¿El/la oferente comprende la naturaleza del trabajo y se ajusta a los TDRs?	20	40%
¿El/la oferente ha desarrollado los aspectos relevantes de la propuesta con suficiente detalle?	20	
¿El/la oferente describe a profundidad la metodología establecida para lograr los productos definidos para la consultoría?	15	
¿El/la oferente ha desarrollado un cronograma apropiado para el trabajo a realizar?	15	
¿El oferente muestra una clara comprensión sobre la estructura de gobernanza y el trabajo en equipo?	15	
¿El oferente tiene una perspectiva clara del contexto de intervención y las temáticas abordadas por el PSH?	15	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	
<b>Oferta Económica</b>	<b>100</b>	<b>30%</b>

### 11. PRINCIPIOS y PREMISAS ETICAS DE LA EVALUACION

La evaluación intermedia del programa conjunto se llevará a cabo de acuerdo a los principios y estándares éticos establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG)



- **Anonimato y confidencialidad.**- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.
- **Responsabilidad.**- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre el/la consultor/a o entre éstos y lo/as responsables del Programa Conjunto, en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.
  
- **Integridad.**- El/la evaluador/a tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los TOR, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
  
- **Independencia.**- El consultor deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.
  
- **Incidencias.**- En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente al Comité de Gestión. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por el Comité de Gestión en los presentes términos de referencia ó en el retraso del cumplimiento de sus actividades.
  
- **Convalidación de la información.**- Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe de evaluación. La misma que en caso de requerirse deberá ser sustentada con la información/documentación de respaldo producida durante el proceso de evaluación.
  
- **Propiedad Intelectual.**- En el manejo de las fuentes de información el/la consultor/a deberá respetar los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades objeto de la evaluación.
  
- **Entrega de los Informes.**- En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las penalizaciones previstas en los presentes términos de referencia.



**Anexo I. Contenidos mínimos propuesta técnica.**

1. Introducción y antecedentes
2. Objetivos
3. Metodología de trabajo
  - a. Alcance y enfoque
  - b. Tipo de metodología
  - c. Técnicas de levantamiento de información
  - d. Muestra e instrumentos de análisis
  - e. Levantamiento de información (visitas de campo y Quito)
4. Criterios e indicadores de evaluación.
5. Cronograma
6. Productos (detalle)
7. Otros.

**Anexo II. Contenidos mínimos propuesta económica.**

Actividad	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Honorarios Consultor/a.		Por hora			Xxxxxx
Viajes a terreno	Tickets aéreos	Número			Xxxxxx
	Transporte Terrestre	Número			Xxxxxx
	Hospedaje	Número			Xxxxxx
	Alimentación	Número			Xxxxxx
Talleres	Materiales				Xxxxxx
	Alimentación				Xxxxxx
Otros (especificar)					
<b>SUBTOTAL</b>					
<b>IVA 12%</b>					
<b>TOTAL:</b>					Xxxxxxxx

**Anexo III. Criterios y preguntas de evaluación.**

**Pertinencia**

- ¿Responde la estructura programática del PSH adecuadamente a las distintas inseguridades humana, y al contexto sociopolítico de FN?
- ¿El diseño planteado potencia las estrategias de protección y empoderamiento?
- ¿Tiene el Programa un enfoque verdaderamente preventivo?
- ¿Es adecuado el modelo de gestión y coordinación del Programa para Frontera Norte?,  
¿Se ajusta el modelo de gestión y coordinación del PSH al diseño del Programa?

**Eficiencia**

*Handwritten signature*



- ¿Es el diseño del modelo de gestión del programa (estructura organizativa, actividades, relaciones y flujos de comunicación) eficientes para el cumplimiento de los resultados del PSH?
- ¿Qué tan eficiente o ineficientes son los mecanismos y las prácticas de coordinación dentro del PSH?, ¿Cuáles son los procesos prioritarios a mejorar?
- ¿Existen mecanismos de articulación entre las agencias, el estado y la sociedad civil?, ¿Qué tan eficientes son?, ¿Cuáles son los procesos prioritarios a mejorar?
- ¿Cuál es el grado de eficiencia de los mecanismos para promover el trabajo conjunto?, ¿Es eficiente hasta ahora el trabajo conjunto en el PSH?, ¿Qué cuellos de botella prioritarios existen para su mejoramiento?
- ¿Es eficiente el plan de seguimiento y evaluación?, ¿Qué mecanismos son importantes de mejorar?
- ¿Existen mecanismos de coordinación para la difusión adecuada del Programa y el enfoque de SH?,

#### **Eficacia.**

- ¿Qué factores contribuyen al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?
- ¿Está el programa dando efectivamente la cobertura planteada en el prodoc del Programa a la población participante?, ¿Es el Programa una respuesta eficaz a las inseguridades de las poblaciones prioritarias en Frontera Norte, tomando en cuenta sus especificidades?
- ¿Ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas identificados?, ¿Qué buenas prácticas y experiencias exitosas se han identificado?, ¿Ha tenido el Programa repercusiones negativas directas o indirectas?
- ¿Contribuye el modelo de gestión, la coordinación y el trabajo conjunto a mejorar los resultados de la intervención?
- ¿Qué resultados han producido los procesos de trabajo conjunto?, ¿existe valor agregado o resultados no esperados asociados a los procesos de trabajo conjunto?, ¿cuál es el grado de valoración y difusión dentro de PSH?
- ¿En qué medida se ha aplicado en la intervención el enfoque de Seguridad Humana en el Programa?, ¿en qué medida se ha difundido el enfoque de Seguridad Humana?, ¿Qué procesos son prioritarios son necesarios para el mejoramiento de la difusión del enfoque de Seguridad Humana?
- ¿Contribuye el programa conjunto y su estructura de gobernanza a la incidencia en políticas públicas del país, en especial, la Frontera Norte?

#### **Sostenibilidad.**

- ¿En qué medida contribuye el trabajo conjunto a la sostenibilidad de los marcos de protección y empoderamiento en Frontera Norte?
- ¿Contribuye los procesos de coordinación a la sostenibilidad (local y/o nacional) del trabajo conjunto dentro del SNU?



**Anexo IV: Ficha para el Plan de Mejora del Programa Conjunto**

Tras la finalización de la evaluación intermedia comienza la fase de incorporación de recomendaciones. Esta ficha deberá ser construida por el Programa Conjunto y se utilizará como base para el establecimiento de un plan de mejora del programa conjunto que recoja las recomendaciones y las acciones a llevar a cabo por la gestión del programa.

<b>Recomendación de la Evaluación N° 1</b>				
<b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b>				
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Seguimiento</b>	
1.1			<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
1.2				
1.3				
<b>Recomendación de la Evaluación N° 2</b>				
<b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b>				
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	
2.1			<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
2.2				
2.3				
<b>Recomendación de la Evaluación N° 3</b>				
<b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b>				
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	
3.1			<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
3.2				
3.3				

AL