
RESUMEN EJECUTIVO

EVALUACIONES INTERNAS DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS CON ASISTENCIA TÉCNICA EXTERNA

Nombre del Programa: “Apoyo al Transporte”

Introducción

La Evaluación Interna de Consistencia y Resultados del Programa “Apoyo al Transporte” fue realizada por la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS), con el apoyo de la instancia externa de evaluación. De acuerdo con los TDR, el objetivo general de la evaluación consiste en analizar “la consistencia y la orientación a resultados de los programas públicos definidos en el objeto de estudio con la finalidad de proveer información que permita retroalimentar su diseño, gestión y resultados”.

El Programa “Apoyo al Transporte” es operado por la Dirección General de Programas Sociales, perteneciente a la propia SEDIS. El objetivo general del programa es “ampliar las oportunidades educativas de los y las jóvenes del interior del estado a través de la implementación de un mecanismo de subsidio para el pago de transporte como apoyo a la economía de los hogares con estudiantes en educación secundaria, media superior y superior”.

Este programa mantiene relación con varios objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 y con el Programa Sectorial de Desarrollo y Equidad Social (OD18, OD6, O1, O2 y O3). Este programa también se vincula con los Objetivos del Milenio en la “Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible” de manera directa a través del Objetivo 4 “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”; con el Objetivo Desagregado 4.1 “Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces” y además del Objetivo Desagregado 4.3 “Asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria”.

El programa entrega apoyos económicos bimestrales a estudiantes de niveles de educación secundaria, media superior y superior de instituciones públicas o privadas, en tres modalidades: locales, regionales e interregionales. Los apoyos oscilan entre \$1,200.00 a \$1,666.66 por bimestre.

Adicionalmente el programa entrega dos tipos de apoyos en especie. El primero de ellos consiste en unidades de transporte público en comodato con los municipios. El segundo es la dotación de bicicletas para los centros universitarios.

Para el año 2015, el presupuesto aprobado para el programa fue de \$270'510,417.00, y se compartió con el programa "Bienesales".

Conclusiones

Desde el año 2013, el Programa ha sido sujeto de un proceso constante de mejoras. Ello se refleja en varios de los aspectos de la presente evaluación. A nivel de Diseño, el programa establece como causas de la deserción escolar los costos asociados al transporte público, la falta de recursos de las familias para apoyar a sus hijos y las grandes distancias que hay entre los centros educativos. Este planteamiento responde a un conjunto de diagnósticos que se hicieron para determinar las características del problema, así como las características estructurales del programa (objetivos generales y específicos y su concordancia con la política social del Estado).

Sin embargo, en las Reglas de Operación, así como en la implementación y control del programa, se sistematiza con mayor profundidad la información relativa a los apoyos económicos entregados, más que a los apoyos en especie.

A nivel de Planeación y Orientación por Resultados hay que señalar que el programa tiene instrumentos de planeación limitados porque más que definir un horizonte amplio de metas y objetivos, define sus actividades de manera semestral mediante un plan interno. En este nivel, también debe destacarse que los procedimientos han tenido procesos de mejora por lo que se encuentran estandarizados e incluyen mecanismos de verificación.

Por lo que se refiere a la Operación del programa hay que señalar que también se ha mejorado la entrega de los apoyos a los estudiantes. Asimismo, se cuenta con más instrumentos de monitoreo. Sin embargo, es necesario que el programa tenga un más oportuno e independiente manejo presupuestal.

Hay que señalar que este programa cuenta con encuestas de satisfacción de los beneficiarios en la modalidad de apoyo. Hasta ahora como instrumentos de

medición se basa en la MIR y en el seguimiento de la agenda de mejoras que resultó de la última evaluación realizada.

A pesar de las mejoras realizadas y de la pertinencia de este programa, el mismo ha tenido una disminución presupuestaria consecutiva lo que pone en riesgo su capacidad para atender a una demanda creciente de estudiantes que solicitan el subsidio.

Entre las principales recomendaciones formuladas, se propone revisar el modelo de intervención planteado en las ROP. En particular, especificar y justificar el origen y efectos de las modalidades en los apoyos, cuya justificación no está del todo precisada en las ROP.

En ese mismo sentido, se recomienda revisar los efectos esperados respecto a los tres tipos de beneficiarios (estudiantes, municipios y centros), dado que su participación no se desprende del diagnóstico que fundamenta el programa.

Asimismo, se recomienda incorporar instrumentos de planeación mucho más colegiados entre las distintas direcciones de las que depende el programa. El área que atiende el tema de transporte sólo realiza planes semestrales acordes con el calendario escolar. Sin embargo, se hace necesaria una planeación mucho más articulada que permita definir metas y objetivos más amplios en el largo plazo. En ese sentido, es necesario armonizar y estandarizar la Matriz de Seguimiento y la MIR.

Finalmente, también se recomienda como una acción deseable que éste programa esté separado de Bienevales. En su condición actual, se limita su capacidad de planeación y control de los procesos y resultados del programa.

ANEXOS

Anexo 12 “Matriz de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”

Diseño						
Dimensión interna						
Dimensión externa		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: left;"><u>Fortalezas:</u></th> <th style="width: 50%; text-align: left;"><u>Debilidades:</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. El programa tiene un diagnóstico que le permitió definir consistentemente el problema y cuantificar una población potencial con claridad: los estudiantes de los distintos niveles educativos. 2. Este programa mantiene relación con el PED 2013-2033, el Programa Sectorial de Desarrollo y Equidad Social (OD18, OD6, O1, O2 y O3) y Objetivos del Milenio en la “Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible” (O4, 4.1 y 4.3). 3. El programa cuenta con Sistema del Padrón único de Beneficiarios de Programas Gubernamentales que sistematiza los datos de los beneficiarios. Además hay una Clave Única de Registro Poblacional. 4. Existe un mecanismo para la revisión y actualización de la población potencial y objetivo. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. El programa tiene tres poblaciones objetivo. En el planteamiento del problema, se justifica su orientación hacia los estudiantes, a quienes se les entrega un apoyo económico pero no se justifican los apoyos en especie ni sus destinatarios. 2. Los apoyos en especie son cuantificados pero no se establecen metas y objetivos para los mismos. Estos apoyos quedan sujetos a la suficiencia presupuestal. </td> </tr> </tbody> </table>	<u>Fortalezas:</u>	<u>Debilidades:</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa tiene un diagnóstico que le permitió definir consistentemente el problema y cuantificar una población potencial con claridad: los estudiantes de los distintos niveles educativos. 2. Este programa mantiene relación con el PED 2013-2033, el Programa Sectorial de Desarrollo y Equidad Social (OD18, OD6, O1, O2 y O3) y Objetivos del Milenio en la “Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible” (O4, 4.1 y 4.3). 3. El programa cuenta con Sistema del Padrón único de Beneficiarios de Programas Gubernamentales que sistematiza los datos de los beneficiarios. Además hay una Clave Única de Registro Poblacional. 4. Existe un mecanismo para la revisión y actualización de la población potencial y objetivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa tiene tres poblaciones objetivo. En el planteamiento del problema, se justifica su orientación hacia los estudiantes, a quienes se les entrega un apoyo económico pero no se justifican los apoyos en especie ni sus destinatarios. 2. Los apoyos en especie son cuantificados pero no se establecen metas y objetivos para los mismos. Estos apoyos quedan sujetos a la suficiencia presupuestal.
<u>Fortalezas:</u>	<u>Debilidades:</u>					
<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa tiene un diagnóstico que le permitió definir consistentemente el problema y cuantificar una población potencial con claridad: los estudiantes de los distintos niveles educativos. 2. Este programa mantiene relación con el PED 2013-2033, el Programa Sectorial de Desarrollo y Equidad Social (OD18, OD6, O1, O2 y O3) y Objetivos del Milenio en la “Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible” (O4, 4.1 y 4.3). 3. El programa cuenta con Sistema del Padrón único de Beneficiarios de Programas Gubernamentales que sistematiza los datos de los beneficiarios. Además hay una Clave Única de Registro Poblacional. 4. Existe un mecanismo para la revisión y actualización de la población potencial y objetivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa tiene tres poblaciones objetivo. En el planteamiento del problema, se justifica su orientación hacia los estudiantes, a quienes se les entrega un apoyo económico pero no se justifican los apoyos en especie ni sus destinatarios. 2. Los apoyos en especie son cuantificados pero no se establecen metas y objetivos para los mismos. Estos apoyos quedan sujetos a la suficiencia presupuestal. 					

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

	<u>Oportunidades:</u> 1. La vertiente de apoyos en especie orientada hacia municipios y centros universitarios es una iniciativa innovadora para extender los impactos del programa, no sólo la permanencia escolar sino en el fomento de un transporte no contaminante.	(No aplica recomendación)	Recomendaciones: 1. Las ROP deben especificar y justificar por qué hay dos modalidades en los apoyos desde el punto de vista de una teoría del cambio. La misma observación es pertinente respecto a los tres tipos de beneficiarios. Todo ello con el fin de tener claridad en los efectos esperados para cada uno de ellos. 2. En particular en los apoyos en especie, se debe fundamentar cuál es el impacto que se espera con una intervención por municipio y por centro escolar.
	<u>Amenazas:</u>	Recomendaciones:	Recomendaciones:

Planeación y Orientación a Resultados		
Dimensión interna		
Dimensión externa	<u>Fortalezas:</u> 1. El Programa ha ordenado y sistematizado sus procesos de registro, operación y entrega de apoyos. 2. El programa ha tenido evaluaciones externas y una agenda de mejoras	<u>Debilidades:</u> 1. El programa tiene instrumentos de planeación que definen un horizonte de mediano plazo respecto a las metas y objetivos. Ello no es consistente con el plan interno que define sus actividades de manera semestral. 2. El PUB no publica información

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

		<p>desde el año 2013.</p> <p>3. El proceso de monitoreo del desempeño del Programa se lleva a cabo mediante el reporte de avance de indicadores de las MIR.</p>	<p>socioeconómica de los beneficiarios, así como tampoco tiene definido un grupo de control de personas no beneficiadas</p>
	<p>Oportunidades:</p> <p>1. Los municipios y centros apoyados pueden contribuir en una Planeación Anual de Trabajo.</p>	<p>(No aplica recomendación)</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Armonizar el plan interno con una planeación anual institucionalizada.</p>
	<p>Amenazas1.- El programa se basa en una planeación semestral que no toma en cuenta las particularidades de los municipios ni de los centros educativos. A fin de potenciar los efectos del programa, la entrega de los apoyos podría considerar para efectos de planeación, la participación de los municipios y centros educativos a fin de focalizar la entrega de apoyos tomando en cuenta necesidades específicas de cada municipio y cada centro educativo beneficiado.</p>	<p>Recomendaciones:</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Incorporar a los municipios y centros apoyados en una metodología participativa para establecer una Planeación Anual de Trabajo.</p>

Cobertura y Focalización		
Dimensión interna		
Dimensión externa	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>1. Con base en el Sistema Nacional de Información Educativa se cuantificó a la población potencial y objetiva de alumnos.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>1. Las ROP son ambiguas en los criterios de focalización. A nivel geográfico, se señala que son sujetos de participar los municipios del interior del Estado. A nivel de población objetivo en la modalidad de</p>

Cobertura y Focalización		
Dimensión interna		
	Se realizaron proyecciones sobre la demanda.	<p>apoyo económico se establecen estudiantes locales, regionales e interregionales.</p> <p>Sin embargo, los criterios de elegibilidad son confusos respecto a los estudiantes de ZMG, quienes en la práctica han sido la población más atendida. A nivel de población objetivo en la modalidad de apoyos en especie, queda sujeta a la disponibilidad presupuestal. Además se hace referencia a criterios de prioridad sin que se aclare en qué consisten.</p> <ol style="list-style-type: none"> No se especificaron los procedimientos para calcular el apoyo en especie en sus dos modalidades. En la práctica ha disminuido la cobertura del programa. Solamente se suman nuevos beneficiarios por bajas de beneficiarios vigentes.
<u>Oportunidades:</u>	(No aplica recomendación)	<p>Recomendaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Precisar en las ROP criterios de focalización a nivel geográfico, a nivel de la elegibilidad para los estudiantes de ZMG, así como los criterios de prioridad de municipios y centros universitarios. Establecer una metodología propia para determinar los municipios y centros universitarios que forman parte de los apoyos en especie.
<u>Amenazas:</u>	Recomendaciones:	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico comparativo sobre los resultados de corto plazo entre la población beneficiaria y no beneficiaria a fin de validar la cobertura
1. La ausencia de información sobre los efectos en los beneficiarios directos		

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

Cobertura y Focalización		
Dimensión interna		
	e indirectos, no permite conocer a) si la cobertura y focalización es pertinente, así como b) los efectos del programa en el corto plazo.	del programa, sus criterios de focalización y los efectos de corto plazo sobre la población objetivo.

Operación			
Dimensión interna			
Dimensión externa		<p><u>Fortalezas:</u></p> <p>1. El programa ha mejorado la entrega de los apoyos a los estudiantes. En las Reglas de Operación se especifican los criterios de elegibilidad, los cuales están estandarizados y son del conocimiento público.</p>	<p><u>Debilidades:</u></p> <p>1. El programa comparte la partida presupuestal con otros dos programas sociales, por lo que se complica su operación financiera.</p>
	<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>1. La operación del programa ha tenido procesos de mejora con los conductores del transporte público. En ese sentido, no debe perderse la continuidad.</p>	<p>Recomendaciones (no aplican recomendación)</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Dada su relevancia y aceptación social, el programa debe contar con una partida presupuestaria exclusiva.</p>
	<p><u>Amenazas:</u></p> <p>1. Incrementos en el costo del transporte público por estudiante, derivados de la construcción de la Línea 3 y otros proyectos de</p>	<p>Recomendaciones</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Elaborar un diagnóstico respecto a los probables incrementos en el costo del transporte</p>

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

<p>infraestructura vial que actualmente operan. 2 - Mal servicio por parte de los conductores y las concesionarias del transporte público.</p>		<p>público por estudiante, derivados de la construcción de la Línea 3 y otros proyectos de infraestructura vial.</p>
--	--	--

Percepción de la Población Atendida			
Dimensión interna			
Dimensión externa		<p><u>Fortalezas:</u></p> <p>1. En 2015, la Dirección de Evaluación y Seguimiento construyó una encuesta de satisfacción a beneficiarios por modalidad de apoyo económico.</p>	<p><u>Debilidades:</u></p> <p>1. No existe una encuesta para conocer la percepción de los operadores del programa en los municipios y centros educativos que participan en la modalidad de apoyos en especie.</p>
	<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>1. Las encuestas de percepción aplicadas a los beneficiarios en la modalidad de apoyos económicos también pueden llevarse a cabo para medir a los beneficiarios en la modalidad de apoyos en especie.</p>	<p>(No aplica recomendación)</p>	<p>Recomendaciones:</p>
	<p><u>Amenazas:</u></p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Implementar con los municipios y centros apoyados, encuestas de percepción de los beneficiarios, en la modalidad de apoyos</p>	<p>Recomendaciones:</p>

		en especie	
--	--	------------	--

Medición de Resultados			
Dimensión interna			
Dimensión externa		<u>Fortalezas:</u> 1. Hasta ahora, el principal instrumento de medición es la MIR. 2. Un segundo instrumento es el seguimiento de la agenda de mejoras que resultó de la última evaluación realizada.	<u>Debilidades:</u> 1. La Matriz de Seguimiento y la MIR no son coincidentes. 2. Se ignora si los municipios y centros fueron consultados en la elaboración de la MIR.
	<u>Oportunidades:</u>	(No aplica recomendación)	<u>Recomendaciones:</u> 1. Armonizar y estandarizar la Matriz de Seguimiento y la MIR. 2. Incorporar a los municipios y centros en la validación externa de las MIR.
	<u>Amenazas:</u>	<u>Recomendaciones:</u> 1.	<u>Recomendaciones:</u>

*

Anexo 13 “Valoración Final del programa”

Nombre del Programa:	Apoyo al transporte
Modalidad:	Entrega de apoyos económicos para estudiantes

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

Dependencia/Entidad:	Secretaría de Desarrollo e Integración Social
Unidad Responsable:	Dirección General de Programas Sociales
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2015

Tema	Nivel (Nivel promedio por tema)	Justificación (Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por tema o el nivel total (Máximo 100 caracteres por Módulo))
Diseño	4	<p>A partir de la última evaluación realizada, el programa mejoró el planteamiento del problema y, en general, los aspectos sustantivos a nivel del diseño. De manera que se formularon con mayor consistencia las características estructurales del programa (objetivos generales y específicos y su concordancia con la política social del Estado).</p> <p>No obstante, todavía debe revisarse el planteamiento respecto a las dos modalidades de intervención. Particularmente la modalidad de apoyos en especie, que parece estar desconectada del planteamiento causal del problema.</p>
Planeación y Orientación a Resultados	4	<p>En este nivel, también debe destacarse que el programa ha incorporado aspectos de mejora en la entrega de apoyos, en la sistematización de información y en la realización de evaluaciones externas. Sin embargo, el programa tiene instrumentos de planeación limitados porque más que</p>

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

		definir un horizonte amplio de metas y objetivos, define sus actividades de manera semestral mediante un plan interno.
Cobertura y Focalización	2	La población potencial, objetivo y beneficiaria ha sido cuantificada con base en información estadística pertinente a nivel nacional. Las ROP describen las características de los sujetos al beneficio económico y en especie. Sin embargo, hay todavía ambigüedades entre las características y la forma de operar del programa.
Operación	4	En general, se han mejorado las estrategias de entrega de los apoyos a los estudiantes. Asimismo, se cuenta con más instrumentos de monitoreo. Sin embargo, es necesario que el programa tenga un más oportuno e independiente manejo presupuestal
Percepción de la población atendida	4	El programa ya realizó su primera encuesta de percepción a los estudiantes beneficiarios del programa.
Resultados	No procedió valoración por falta de información.	Cada año se da seguimiento a los avances de los indicadores de las Matrices de Indicadores de Resultados. También se cuenta con una evaluación externa (de diseño, operaciones y procesos que se realizó en 2013) de la que se derivó una agenda de compromisos de mejora y reformas correspondientes.
Valoración final	Promedio global	4

Tabla de Recomendaciones

Consecutivo por Prioridad	Recomendación	Análisis		
		Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
Diseño				
1	1. Realizar ajustes en el modelo de intervención planteado en las ROP. En particular, especificar y justificar el origen y efectos de las modalidades en los apoyos.	Que el programa sea más consistente desde el punto de vista de una teoría del cambio.	Revisar el análisis de marco lógico que fundamentó el programa.	La Dirección General de Programas Sociales en coordinación con la Dirección de Bienestar Social deberá designar un equipo de trabajo que revise y reformule el análisis de marco lógico del programa.
2	Revisar y, en su caso, justificar la intervención del programa en lo relativo a los tres tipos de beneficiarios (estudiantes, municipios y centros) a fin de tener claridad en los efectos esperados para cada uno de	Que el programa sea más consistente desde el punto de vista de las metas y objetivos.		

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

	ellos.			
Planeación y orientación por resultados				
1	Establecer planes de trabajo anuales que sean la base de la planeación semestral.	Que el programa tenga instrumentos de planeación propios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover ejercicios de planeación institucionalizados. 2. Difundir a los responsables los principales procesos y metas del programa. 3. Revisar los planes con la participación de los actores involucrados. 	La Dirección General de Programas Sociales en coordinación con la Dirección de Bienestar Social deberá establecer la metodología y alcances de la planeación anual y semestral.
2	Incorporar a los municipios y centros apoyados en una metodología participativa para establecer planes anuales de trabajo.	Que el programa fortalezca sus mecanismos de rendición de cuentas.	Invitar a los municipios y centros participantes para participar en los ejercicios de planeación.	La Dirección General de Programas Sociales en coordinación con la Dirección de Bienestar Social deberá establecer la metodología y alcances de la planeación participativa.
Cobertura y focalización				
1	1. Precisar en las ROP criterios de focalización a nivel geográfico, a nivel de la elegibilidad	Que la selección de los beneficiarios mejore los criterios de focalización	1. Revisar las inconsistencias entre el diseño y la operación real del programa.	La Dirección General de Programas Sociales en coordinación con la Dirección de Bienestar Social

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

	para los estudiantes de ZMG.	para atender a la población escolar más vulnerable.		deberá designar un equipo de trabajo que revise y reformule los criterios de cobertura y focalización.
2	2. Establecer una metodología propia para determinar los municipios y centros universitarios que forman parte de los apoyos en especie.			
3	Realizar un diagnóstico de los beneficiarios, con su respectivo grupo de control en todas sus modalidades con el propósito de validar la cobertura y focalización del programa.	Dado que el programa no justificó mediante un diagnóstico la modalidad en especie y se desconoce el resultado de mediano plazo de la intervención	1. Realizar un análisis cuasi-experimental entre los grupos de control y de tratamiento.	Articular un equipo evaluador para este análisis.
Operación				
1	Dada su relevancia y aceptación social, el programa debe contar con una	Que el programa pueda establecer su propia planeación,	1. Revisar la normatividad para la independencia operativa y financiera del	La Dirección General de Programas Sociales en coordinación con la Dirección de

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

	partida presupuestaria exclusiva. Esto implica separar al programa de Bienevales.	programación del gasto, así como mecanismos de control y monitoreo.	programa. 2. Establecer su estructura programática – presupuestaria (clasificaciones administrativa funcional-programática, económica y geográfica).	Bienestar Social deberá formular la propuesta.
Percepción de la población atendida				
1	Analizar posibles incrementos en los costos del transporte.	Dado el recorte presupuestal, que el programa beneficie a quienes más lo necesitan.	Llevar a cabo un sondeo entre los beneficiarios directos, respecto a si se han incrementado en el último semestre los costos de transporte.	Designar responsables de elaborar el estudio de percepción.
Medición de resultados				
1.	Armonizar y estandarizar la Matriz de Seguimiento y la MIR.	Que los indicadores de las matrices de seguimiento y resultados sean consistentes entre sí.	Revisar ambas matrices y establecer un sistema de información y diseño de indicadores consistente entre ambas.	La Dirección General de Programas Sociales en coordinación con la Dirección de Bienestar Social deberá designar un equipo de trabajo que armonice los indicadores.