



**INFORME EJECUTIVO MANEJO DEL RIESGO  
FONDO PASIVO SOCIAL DE  
FERROCARRILES NACIONALES DE  
COLOMBIA**

Periodo Monitoreado: II Semestre de 2008



## TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	3
2. ALCANCE.....	3
3. DESCRIPCIÓN GENERAL MAPA DE RIESGOS Y PLAN DE MANEJO ADOPTADOS POR LA ENTIDAD .....	3
4. CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO POR PARTE DE LOS PROCESOS, DURANTE EL II SEMESTRE DE 2008.....	8
5. RESULTADO DE LOS INDICADORES .....	10
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	14



## 1. OBJETIVO

Informar a la Dirección General el resultado de la evaluación (Monitoreo) practicada por los funcionarios del Grupo de Trabajo de Control Interno a través de la ejecución de las auditorías de Evaluación Independiente, para verificar la efectividad de las políticas y acciones preventivas implementadas por los diferentes procesos, para asegurar que los riesgos institucionales están siendo administrados apropiadamente y que el Sistema de Control Interno está operado efectivamente.

## 2. ALCANCE

El presente informe incluye una descripción general sobre el Mapa de Riesgos y Plan de Manejo adoptados por la Entidad mediante Resolución No. 2382 del 12 de Noviembre de 2008; así como también, el nivel de exposición institucional al riesgo antes de la implementación del plan de Manejo. De igual forma se presenta el cumplimiento de las Políticas para la Administración del Riesgo por parte de los diferentes procesos, el resultado de los Indicadores por proceso e Institucionales adoptados para el control del del Riesgo (Acciones Preventivas) y finalmente se incluyen unas conclusiones y recomendaciones generales.

## 3. DESCRIPCIÓN GENERAL MAPA DE RIESGOS Y PLAN DE MANEJO ADOPTADOS POR LA ENTIDAD.

3.1. La Entidad definió el Plan de Manejo para un total de 51 Riesgos, los cuales fueron priorizados por zonas de riesgo como se muestra a continuación en la tabla No 1<sup>1</sup>.

PROCESO ↓	ZONA DE RIESGO IMPORTANTE	ZONA DE RIESGO MODERADO	ZONA DE RIESGO TOLERABLE	TOTAL
GESTIÓN DE COBRO	1	0	1	2
GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	1	7	4	12

<sup>1</sup> No se incluye el Proceso Gestión de Prestaciones Económicas por cuanto los Riesgos asociados a dicho proceso se encontraban en un nivel de exposición promedio inferior a 15.



GESTIÓN DOCUMENTAL	0	0	2	2
GESTIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	0	0	2	2
GESTION DE BIENES TRANSFERIDOS	0	0	2	2
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	1	3	3	7
GESTION DE TIC'S	2	2	3	7
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	0	1	1	2
GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD	0	0	3	3
ATENCIÓN AL USUARIO	1	0	0	1
GESTIÓN COMPRAS Y CONTRATACIÓN	0	1	0	1
ASISTENCIA JURIDICA	0	0	2	2
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	0	0	5	5
MEDICION Y MEJORA	2	1	0	3
<b>TOTAL DE RIESGOS</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>51</b>

Tabla No. 1: Distribución de Riesgos por Proceso y Zona de Riesgo.

3.2. Para el manejo de estos riesgos, se formularon en total noventa y dos (92) acciones preventivas, de las cuales a Diciembre 31 se encontraban vencidas cuarenta y nueve (49) que equivalen al 53.26%, cuarenta (40) equivalentes al 43.47% iniciaban ejecución en el año 2008 pero finalizan en el 2009 y tres (3) equivalentes al 3.26% sin iniciar su plazo de ejecución. El plazo máximo programado para finalizar algunas metas es 31/12/2009.

3.3. La clasificación de los riesgos por Tipo fue la siguiente: Estratégicos, Operativos, Control, Financieros, de Cumplimiento, Tecnología se evidencia que:



PROCESO ↓	RIESGO ESTRATEGICOS	RIESGOS OPERATIVOS	RIESGOS DE CONTROL	RIESGOS FINANCIEROS	RIESGOS DE CUMPLIMIENTO	RIUESGOS DE TECNOLOGIA
GESTIÓN DE COBRO	0	2	0	2	0	0
GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	0	15	6	9	6	1
GESTIÓN DOCUMENTAL	0	2	0	0	0	0
GESTIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	0	0	2	0	0	0
GESTION DE BIENES TRANFERIDOS	0	0	0	2	0	0
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	4	2	0	1	0	0
GESTION DE TIC'S	0	1	0	0	0	6
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	0	2	0	0	0	0
GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD	0	3	0	0	0	0
ATENCIÓN AL USUARIO	0	1	0	0	0	0
GESTIÓN COMPRAS Y CONTRATACIÓN	0	0	1	0	0	0
ASISTENCIA JURIDICA	0	0	1	0	0	0
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	0	5	0	0	0	0
MEDICION Y MEJORA	3	0	1	0	0	0

Tabla No. 2: Distribución de Riesgos por su clasificación. Un riesgo puede estar incluido dentro de varias tipologías.

La mayoría de los riesgos que contiene el Plan de Manejo de Riesgos se clasifican dentro de los *Riesgos Operativos* con un total de 33 riesgos, esto indica que el FPS está más expuesto a riesgos que tienen que ver con la parte técnica de la entidad, se pueden incluir dentro de este tipo de riesgo, deficiencias en los sistemas de información, definición de procesos, estructura de la entidad.

En segundo lugar se visualiza que los riesgos que le siguen en número son *Riesgos Financieros* con un total de catorce (14), estos riesgos pueden exponer al FPS a asuntos relacionados con ejecución presupuestal, elaboración de estados



financieros, pagos, manejo de bienes de la entidad, manejo de excedentes de tesorería.

Le siguen once (11) *Riesgos de Control* que tienen que ver con la efectividad de los controles en la realización de las actividades propuestas.

A continuación en orden descendente se encuentran siete (7) *Riesgos Estratégicos* los cuales tiene que ver con la misión y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Se ubican siete (7) *Riesgos de Tecnología* teniendo que ver estos con la capacidad de la entidad para que la tecnología que adquiere satisfaga las necesidades actuales y futuras planteadas en la misión y visión del FPS.

Por ultimo seis (6) *Riesgos de Cumplimiento* asociados con la Capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales y soporte al cumplimiento de la misión

3.4. En la grafica No. 1 y tabla No. 3 mostradas a continuación, se muestra el Nivel de Exposición al riesgo promedio por proceso:

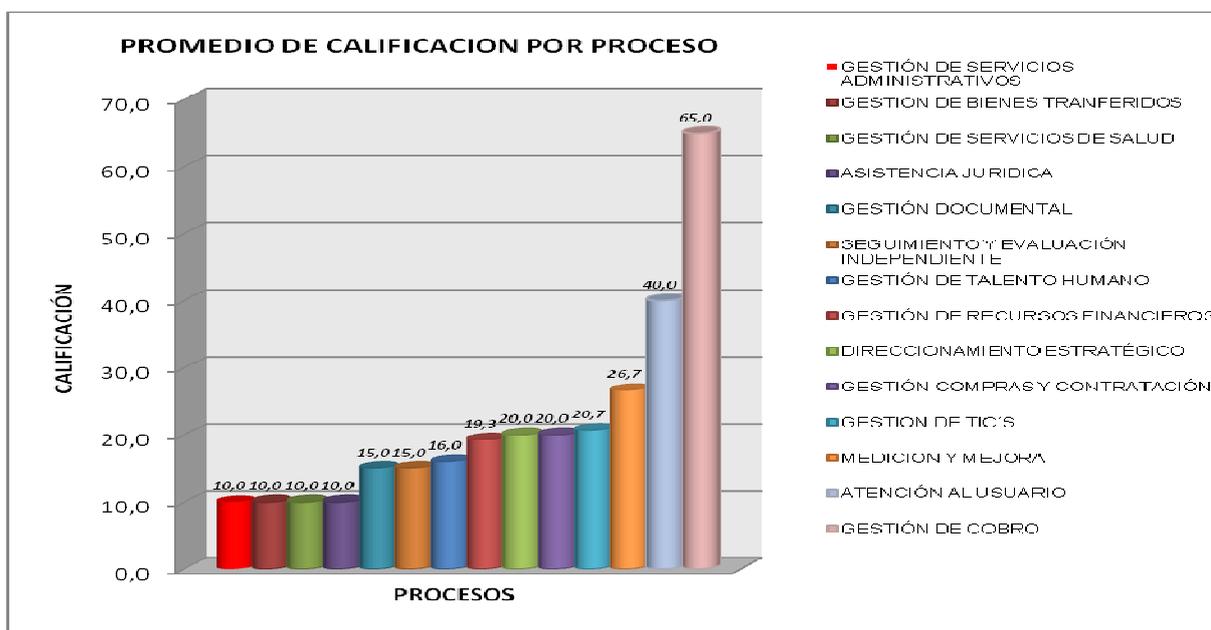


Gráfico No. 1: Calificación de los Procesos



Libertad y Orden

PROCESO ↓	PROMEDIO POR PROCESO ↓
GESTIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	10,0
GESTION DE BIENES TRANFERIDOS	10,0
GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD	10,0
ASISTENCIA JURIDICA	10,0
GESTIÓN DOCUMENTAL	15,0
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	15,0
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	16,0
GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	19,3
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	20,0
GESTIÓN COMPRAS Y CONTRATACIÓN	20,0
GESTION DE TIC'S	20,7
MEDICION Y MEJORA	26,7
ATENCIÓN AL USUARIO	40,0
GESTIÓN DE COBRO	65,0

Tabla No. 3: Nivel de Exposición de Riesgos por Procesos

Como se indica en la grafica No 1 y Tabla No. 3 el Nivel de Exposición al Riesgo más alto lo tiene el Proceso *Gestión de Cobro* con un promedio de 65, Calificación que obedece a que en la identificación del Riesgo "FALTA DE EFECTIVIDAD EN EL COBRO DE CARTERA DE CUOTAS PARTES", se le otorgó una puntuación alta (3), en la probabilidad de ocurrencia y un impacto catastrófico (30), de tal forma que al multiplicar estas dos variables clasifica al Riesgo en una Zona Importante de Exposición. También encontramos en un nivel de exposición alto a los procesos *Atención al Usuario*, cuyo promedio es de 40, a *Medición y Mejora* con promedio de 26.7, *Gestión de TIC'S* promedio 20.7, *Direccionamiento Estratégico* promedio 20 y *Compras y Contratación* promedio 20.



3.5. El Nivel de Exposición al Riesgo a nivel Institucional inició con un promedio de **20**, lo cual significa, que la Entidad se encuentra en una Zona de Riesgo Moderado y dentro de un Rango de Calificación de los indicadores Aceptable, para lo cual debía desarrollar estrategias que permitiera Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el Riesgo.

#### **4. CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO POR PARTE DE LOS PROCESOS, DURANTE EL II SEMESTRE DE 2008.**

4.1. El 100% de los procesos con Plan de Manejo de Riesgos es decir catorce (14), cumplieron con la Autoevaluación de sus Acciones Preventivas y/o Plan de Manejo de riesgos y lo reportaron al Proceso Direccionamiento Estratégico, dentro de los plazos establecidos.

4.2. El Proceso Seguimiento y Evaluación Independiente efectuó verificación a la totalidad de acciones preventivas del plan de manejo de riesgos, que se encontraban vencidas a 31 de Diciembre de 2008, y presentó los resultados a los responsables de cada uno de los procesos.

4.3. A nivel de priorización de riesgos y la gestión adelantada por los procesos en el desarrollo del Plan de Manejo de Riesgos, se observó que:

*4.3.1. Gestión de cobro:* El cual tiene un (1) riesgo denominado "FALTA DE EFECTIVIDAD EN EL COBRO DE CARTERA DE CUOTAS PARTES" clasificado en esta zona importante de riesgo; al cual se le formularon tres (3) acciones de las cuales a 31 de diciembre de 2008 se adelantó el 50% de una sola actividad, acumulando un 16.66% total de avance de las actividades.

*4.3.2. Atención al Usuario:* Tiene un riesgo en zona importante "FALTA DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA ÚNICO DE ATENCIÓN AL USUARIO" al cual se le formularon cuatro (4) acciones preventivas, la primera acción tiene un avance del 50%, la segunda tiene un 100% de avance, igual que la tercera, y la cuarta esta sin iniciar con un 0% de avance, así se tiene un acumulado de avance de 62,5% a diciembre 31 de 2008.



*4.3.3. Medición y Mejora:* Los responsables del proceso reportaron dos (2) riesgos clasificados en la zona alta de riesgo; el 1º "INCUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS DEL SIG" Tiene la actividad "Definir un mecanismo de sanción frente a los responsables de proceso que incumplan con la implementación de acciones correctivas y preventivas en los plazos establecidos, sin una clara justificación" la cual a diciembre 31 de 2008 se encuentra **sin iniciar** con porcentaje de avance 0%; la 2º "INADECUADA FORMULACION DE LOS HALLAZGOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO" tenía una actividad denominada "Capacitación a los funcionarios responsables de los procesos en la formulación del plan de mejoramiento" la cual se realizó el 16 de diciembre y se espera realizar el monitoreo del impacto de esta actividad para reducir su calificación de riesgo.

*4.3.4. Gestión de Tic's:* de las siete (7) riesgos que se identifican en la matriz de plan de manejo de riesgos dos (2) de ellos se encuentra en zona de riesgo importante, uno de ellos es "INTERRUPCIÓN DEL FLUIDO ELÉCTRICO" la actividad a realizar fue "solicitar la compra de una planta eléctrica" solicitud que se ejecutó, se está en espera de la compra de la misma para que reduzca la probabilidad e impacto de este riesgo; el otro riesgo es "CABLEADO DE DATOS SOBRESATURADO" la actividad programada "solicitud de redistribuciones locativas donde únicamente se deje por oficina la cantidad de funcionarios igual al número de puntos instalados en cada puesto de trabajo" no se realizó en plazo establecido, para el reporte del próximo semestre se reportara la realización de la misma.

*4.3.5. Direccionamiento Estratégico:* Reporta un (1) riesgo en esta zona de riesgo importante "DESACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS" se trazo una actividad para este riesgo y el grado de avance a diciembre 31 de 2008 es del 83.33%, se está realizando un monitoreo en el I semestre del año para así saber si la acción fue efectiva y bajar la calificación de este riesgo.

*4.3.6. Gestión de Recursos Financieros:* Con un (1) riesgo en zona de riesgo importante nombrado "FALTA DE OPORTUNIDAD EN LA ELABORACIÓN Y DEPURACIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS", para este riesgo se plantearon tres (3) acciones de las cuales reportaron en la primera el 90.76% de avance de ejecución, en la segunda un 76.05% de avance y de la tercera un 0% de avance, acumulando 55.57 % de avance en todas las actividades planteadas a corte 31 de diciembre de 2008.



4.4. De las cuarenta y nueve (49) metas vencidas a 31/12/2008, se ejecutaron dieciséis (16) equivalentes al 32.65%, las cuales fueron Cerradas; treinta (30) es decir el 61.22% permanecen Abiertas porque se encuentran en proceso o porque no se han iniciado y se acordó la eliminación de tres (3) equivalentes al 6.12% por cuanto su formulación no era pertinente.

4.5. Se efectuó verificación a los avances parciales de las cuarenta (40) metas con fecha de inicio programada para el año 2008 pero que finalizan en el año 2009, evidenciando que dieciocho (18) no han iniciado, trece (13) se encuentran en proceso, ocho (8) se deben eliminar y una (1) se cierra porque hace parte de un riesgo que ha venido siendo manejado adecuadamente; por tanto se debe solicitar la exclusión del Plan de Manejo de Riesgos.

4.6. Como resultado de la verificación se acordó con el proceso Gestión de Recursos Financieros, la eliminación de dos (2) riesgos, uno que viene siendo manejado mediante controles efectivos y otro porque está incluido dentro de otro riesgo.

4.7. El nivel de exposición al riesgo a nivel institucional se mantiene igual, en razón a que el nivel de cumplimiento en la implementación del plan de manejo de riesgos no fue oportuno y/o porque se debe monitorear a un mediano plazo el comportamiento de los riesgos para determinar si las acciones implementadas fueron efectivas.

## 5. RESULTADO DE INDICADORES

5.1. INDICADORES PROCESO MEDICION Y MEJORA bajo la responsabilidad del Grupo de Trabajo de Control Interno

- **EFFECTIVIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PREVENTIVAS:** No. de Riesgos materializados \ No. de Riesgos definidos en el PMR



No. De Riesgos materializados \ No. de Riesgos definidos en el PMR		Resultado
2	51	3,92%

Este indicador brinda información sobre la materialización de los riesgos propuestos en el Plan de Manejo de Riesgos. Durante el periodo evaluado se evidenció que de los cincuenta y un (51) riesgos incluidos en el plan de manejo de riesgos se materializaron dos (2), equivalente al 3.92%.

Los dos (2) riesgos materializados, vienen siendo manejados por el Proceso Gestión de Servicios de Salud:

1. "ERROR EN GENERACION Y ANALISIS DE INDICADORES DE CALIDAD INCLUIDOS EN EL PAMEC": Durante el IV trimestre de 2008 se presentaron dos errores en los nueve informes de auditoría consolidados por los médicos especialistas y/o auditores del FPS, por lo cual en la reunión de médicos del mes de noviembre, se realizó revisión de los errores mas frecuentemente encontrados.
2. "ERROR EN REPORTE DE INFORMES DE GESTION POR MEDICOS ESPECIALISTAS Y AUDITORES DEL FPSFCN": Se evidenciaron errores en 12 de los 27 informes presentados; para lo cual, se enviaron 12 oficios a los Médicos Especialistas y Auditores informando las inconsistencias encontradas. Durante la reunión de médicos del mes de noviembre, se realizó revisión de los errores más frecuentemente encontrados.
3. De otra parte se debe contemplar lo evaluado con los procesos Gestión de Servicios Administrativos y Gestión de Recursos Financieros en cuanto a que no se ha identificado el riesgo relacionado con la Pérdida de Bienes y Valores de la Entidad, el cual fue materializado en el mes de Diciembre/08; por lo tanto, se recomendó efectuar la respectiva identificación diligenciando los formatos: Identificación de Riesgos, Análisis de Riesgos, Mapa de Riesgos, Plan de Manejo de acuerdo con los procedimientos establecidos y solicitar al proceso Direccionamiento Estratégico, la inclusión dentro del Mapa de Riesgos Institucional.



De los demás procesos no se tiene información de la materialización de los riesgos identificados, por esta razón se propondrá la inclusión de indicadores en el plan de manejo de riesgos, que permitan medir la materialización de los riesgos.

Para concluir sobre el Nivel de Efectividad en la implementación de acciones preventivas durante el segundo semestre de 2008 se debe partir del 100% y contrastarlo con 3.92% correspondiente a la materialización de riesgos.

**El Nivel de Efectividad en la implementación de acciones preventivas durante el Segundo Semestre de 2008 fue de 96.08%, porcentaje que nos ubica en un Nivel de Calificación Aceptable.**

- **OPORTUNIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PREVENTIVAS:** "No. de Acciones Preventivas implementadas oportunamente \ No. de Acciones Preventivas implementadas".

No. de Acciones Preventivas implementadas oportunamente \ No. de Acciones Preventivas implementadas		Resultado
16	49	32.65%

Este indicador mide la oportunidad en la implementación de las acciones preventivas establecidas en el Plan de Manejo de Riesgos. Para el periodo objeto de evaluación, se están tomando aquellas metas que tenían fecha de finalización hasta el 31/12/2008 o sea 49, evidenciándose que sólo 16 de éstas que equivalen al 32.65% fueron implementadas dentro del plazo establecido.

**El Nivel de Oportunidad en la Implementación de Acciones Preventivas durante el Segundo Semestre de 2008 fue de 32.65%, porcentaje que nos ubica dentro de un Rango de Calificación Insatisfactorio.**

## 5.2. INDICADORES INSTITUCIONALES bajo la responsabilidad del Grupo de Trabajo de Control Interno



- **NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANEJO DE RIESGOS:**  $\Sigma$  de los porcentajes de avance en la ejecución de Acciones Preventivas) \ No. de Acciones Preventivas programadas.

<b>(<math>\Sigma</math> de los porcentajes de avance en la ejecución de Acciones Preventivas) \ No. de Acciones Preventivas programadas</b>		<b>Resultado</b>
<b>2.244</b>	<b>49</b>	<b>45.80%</b>

Para el cálculo de este indicador se tuvo en cuenta el avance cuantitativo de las cuarenta y nueve (49) acciones con fecha de finalización hasta 31/12/2008, evidenciándose que el **Nivel de Cumplimiento del Plan de Manejo de Riesgos durante el segundo semestre de 2008 fue del 45.80%, porcentaje que nos ubica dentro de un Rango de Calificación Insatisfactorio.**

- **NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO:**  $\Sigma$  De los Niveles del Riesgo) \ No. Total de Riesgos

<b>(<math>\Sigma</math> de los Niveles del Riesgo) \ No. Total de Riesgos</b>		<b>Resultado</b>
<b>1025</b>	<b>51</b>	<b>20</b>

El resultado del indicador visualiza que la cuantía de exposición o valoración al riesgo que posee la Entidad en promedio es de 20, sin observarse variación al promedio obtenido antes de la implementación del Plan de Manejo de Riesgos.

Con la anterior calificación, podemos señalar, que la Entidad continúa en una Zona de Riesgo Moderada y dentro de un Rango de Calificación Aceptable; por tanto, se requiere la implementación oportuna de las acciones preventivas propuestas en el Plan de Manejo de Riesgos a efectos de Reducir, Evitar, Compartir o Transferir los Riesgos, garantizando de esta forma la Reducción del Nivel de Exposición al Riesgo.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

- Dentro del Proceso *Gestión de Cobro* se evidenció que el promedio de Exposición al Riesgo es de 65, Calificación que se ve afectada porque en la identificación del Riesgo "FALTA DE EFECTIVIDAD EN EL COBRO DE CARTERA DE CUOTAS PARTES", se le otorgó una puntuación alta (3), en la probabilidad de ocurrencia y un impacto catastrófico (30), sin embargo dentro de la metodología sugerida la probabilidad máxima para el nivel catastrófico es de 20.
- En términos generales se evidencia un nivel insatisfactorio en la gestión adelantada, para la implementación del Plan de Manejo de Riesgos; por tanto se requiere mayor compromiso de parte de los procesos, para dar cumplimiento a las Políticas de la Administración del Riesgo del FPS.
- Se evidencia la materialización de dos (2) riesgos incluidos en el plan de manejo de riesgos y de uno (1) que no había sido identificado; por lo tanto, se deben monitorear los controles existentes a efectos de establecer si son los adecuados.
- Se concertó con los diferentes procesos, que se deben reprogramar fechas para el cumplimiento de algunas acciones, replantear unas acciones preventivas y la inclusión o eliminación de otras.
- Tres (3) riesgos deben ser eliminados del Plan de Manejo, dos (2) porque cuentan con controles permanentes y la probabilidad de que ocurran es baja y el faltante, porque está contenido dentro de otro riesgo.
- Se identificó la necesidad de incluir dentro del Plan de Manejo, el riesgo relacionado con la Pérdida de Bienes y Valores de la Entidad, el cual fue materializado en el mes de Diciembre/08.
- No se observa variación en el Nivel de Exposición al Riesgo por procesos e institucional, con respecto al calculado antes de la implementación del Plan de Manejo de Riesgos.
- El Formato PEMYMGCIFO14 - SEGUIMIENTO Y MONITOREO, no permite consolidar toda la información requerida para el reporte del Seguimiento (Autoevaluación por cada proceso), Monitoreo (Verificación por Seguimiento



y Evaluación Independiente) y reporte de los indicadores del proceso e institucionales.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Se requiere definir e implementar mecanismos que garanticen el mejoramiento en la gestión adelantada con respecto al cumplimiento del Plan de Manejo de Riesgos, lo cual permitirá evaluar periódicamente la efectividad en la toma de acciones preventivas y el cumplimiento de las Políticas de la Administración del Riesgo adoptadas por la Dirección General.
- El Proceso Gestión de Cobro debe revisar y solicitar la modificación de la calificación otorgada al Riesgo "FALTA DE EFECTIVIDAD EN EL COBRO DE CARTERA DE CUOTAS PARTES"; por cuanto le otorgó una puntuación alta (3), en la probabilidad de ocurrencia y un impacto catastrófico (30), sin embargo dentro de la metodología sugerida la probabilidad máxima para el nivel catastrófico es de 20.
- Los diferentes procesos deben solicitar las modificaciones al Plan de Manejo de Riesgos de acuerdo con los resultados comunicados a través de los diferentes informes de auditoría, siguiendo la metodología que defina el proceso Direccionamiento Estratégico.
- Se debe dar continuidad a la divulgación del Mapa de Riesgos, Plan de Manejo de Riesgos y la Guía para la Administración de la Política de Riesgos.
- Se debe efectuar una revisión a los procedimientos establecidos para la Gestión del Riesgo, así como también a los Indicadores propuestos para su medición.

Proyectó: Hernán González  
Revisó y Aprobó: Carmen Emira Guzmán