

 <p>MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES</p>	<p>PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD</p> <p>SUBPROCESO CALIDAD EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>CÓDIGO: PLC-CGI-MA-01</p> <p>PÁGINA: 1 de 14</p> <p>AUTORIZADO: 23/12/2021</p> <p>REVISIÓN: 2</p>
--	---	--

# Manual de Procesos del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

DISTRIBUCIÓN FORMATO PDF

<p>Elaboró</p>  <p>Rene Roberto Gomez Cúbias Jefe de Planificación y Desarrollo Institucional</p>	<p>Revisó:</p>  <p>Karla Margarita Morataya de Trujillo Directora Ejecutiva</p>	<p>Autorizó:</p>  <p>Fernando Andres Lopez Larreynaga Ministro 23/12/2021</p>
--	---	--



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
I. OBJETIVO.....	4
II. CAMPO DE APLICACIÓN.....	4
III. MARCONORMATIVO.....	4
IV. DEFINICIONES.....	4
V. LINEAMIENTOS GENERALES.....	6
VI. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DEL MARN.....	7
VII. NIVELES DEL ENFOQUE A PROCESOS.....	8
VIII. SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS.....	11
IX. MEJORA CONTINUA.....	11
X. REGISTROS.....	12
XI. HOJA DE CONTROL DE MODIFICACIONES.....	12
XII. ANEXOS.....	13



 <p>MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES</p>	<p>PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD</p> <p>SUBPROCESO CALIDAD EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>CÓDIGO: PLC-CGI-MA-01</p> <p>PÁGINA: 3 de 14</p> <p>AUTORIZADO: 23/12/2021</p> <p>REVISIÓN: 2</p>
--	---	--

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, ha surgido la necesidad de hacer más eficiente y efectivo el trabajo, ya sea en las actividades diarias de cada persona, como en las grandes empresas, por lo que han surgido métodos, que buscan que estas tareas se simplifiquen y hagan más conveniente la vida profesional, para alcanzar los resultados previstos en las organizaciones.

En la revolución industrial se comenzó a especializar el trabajo de cada área para optimizar el esfuerzo, la materia prima y por ende, la rentabilidad buscada por las empresas de producción, quienes lideraban este enfoque, con el fin de aumentar su productividad, sin tomar en cuenta a la persona.

Recientemente, las organizaciones de servicios y las instituciones públicas, han tomado muchos elementos de las buenas prácticas en la administración de actividades para diagramar sus procesos, buscando ofrecer mejoras en los servicios hacia sus usuarios y a sus clientes, para lo cual, también consideran la competencia de su personal, su infraestructura y los lineamientos estratégicos que constituyen parte del contexto interno.

La gestión por procesos, ha tenido una relevancia importante desde la implementación masiva de normas internacionales, que definen aspectos de la gestión en la calidad con enfoque hacia productos y servicios, por lo que actualmente, se ve como una necesidad poder administrar los procesos definiendo todos sus elementos, que serán un insumo para el mejor control y monitoreo de sus actividades.

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales ha venido trabajando en la adopción de una gestión por procesos y ahora en el marco de la implementación de la Agenda Digital 2020-2030, en la que la modernización de las instituciones del estado, requiere la adecuación e innovación de los procesos para dar respuestas eficientes a las solicitudes de los usuarios y de otras instituciones; la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional ha considerado oportuno revisar el mapa de procesos y actualizar el contenido de este Manual.



 MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES REPUBLICA DE EL SALVADOR	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD	CÓDIGO: PLC-CGI-MA-01 PÁGINA: 4 de 14 AUTORIZADO: 23/12/2021 REVISIÓN: 2
	SUBPROCESO CALIDAD EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	

## I. OBJETIVO

Describir la gestión por procesos del MARN, la cual guía el trabajo institucional de las unidades organizativas alineado al cumplimiento de la misión y visión.

## II. CAMPO DE APLICACIÓN

Es aplicable a todas las Unidades Organizativas del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), en lo que compete a cada una de ellas.

## III. MARCO NORMATIVO

Artículo	Decreto No. 27 del 16 de mayo de 1997
Art. 1 a 13	Decreto de Creación del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Publicado en Diario Oficial Número. 88 Tomo del 16 de mayo de 1997
	Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo
	Decreto Ejecutivo No. 30 emitido por el Consejo de Ministros el 19 de mayo de 1997 Publicado en Diario Oficial Número.89 Tomo 335 el 19 de mayo de 1997. Define las competencias del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
	Decreto No. 40 emitido por el Consejo de Ministros el 02 de mayo de 2007, publicado en Diario Oficial Número 89 Tomo No.375 el 18 de mayo de 2007. Traslada al MARN competencias número 3, 4,13 y 14 del Art.41, establecidas para el Ministerio de Agricultura, por ser exclusivamente de materia ambiental. Traslada al MARN competencias que en su momento fueron asignadas al Servicio Nacional de Estudios Territoriales, cuyo decreto de creación ha sido derogado.
	Normas Técnicas de Control Interno Específicas del MARN
Art. 10	Estilo de Gestión Mantener un estilo de gestión que permita administrar un nivel de riesgo orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control
Art. 20	Documentación, Actualización, Divulgación de Políticas y Procedimientos, se debe mantener actualizados y divulgar internamente la normativa interna que garantice razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

## REFERENCIAS NORMATIVAS– ESTÁNDARES

- ISO9000 :2015 Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001 :2015 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos.
- Ley de Mejora Regulatoria, enero de 2019.
- Ley de Procedimientos Administrativos, febrero de 2018.

## IV. DEFINICIONES

**Enfoque a procesos:** es identificar, entender y gestionar los procesos considerándolos en términos de valor, permitiendo medir e incrementar la eficacia y eficiencia de una organización o institución para el logro de sus objetivos.



 <p>MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NAURALES</p>	<p>PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD</p> <p>SUBPROCESO CALIDAD EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>CÓDIGO: PLC-CGI-MA-01</p> <p>PÁGINA: 5 de 14</p> <p>AUTORIZADO: 23/12/2021</p> <p>REVISIÓN: 2</p>
---	---	--

**Ficha de caracterización de proceso o subproceso:** registra de manera específica, los aspectos clave del proceso y los elementos principales que lo conforman, el establecimiento de indicadores de desempeño que permitan monitorizarlo y evaluarlo.

**Gestión por procesos:** forma de gestionar la institución basándose en los procesos. Orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado. La gestión por procesos implica un cambio de paradigmas y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo.

**Grupo de interés:** personas o instituciones que tienen interés en la Institución, sus actividades y logros. Entre ellos se puede incluir a titulares de instituciones públicas, comunidades, legisladores, municipalidades, instituciones públicas y privadas, empresa privada, servidores públicos, personas en general.

**Indicador:** es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, permite evaluar el comportamiento o desempeño, cuyo resultado, al ser comparado por algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas según el caso.

**Manual de Procesos:** instrumento administrativo integrado por los procesos y subprocesos sobre los cuales se desarrollan las actividades del MARN, los que están definidos de acuerdo a: a) las competencias del MARN establecidas en el Manual de Organización-capítulo V, b) los requerimientos legales de la Institución, c) la misión y estrategias establecidas en el Plan Estratégico institucional-PEI y d) los servicios que el MARN brinda a la población, los cuales están descritos en Anexo No1.

**Mapa de Proceso:** representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización.

**Mejora continua<sup>1</sup>:** actividad recurrente para mejorar el desempeño.

**Partes interesadas<sup>2</sup>:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

**Procedimiento<sup>3</sup>:** forma específica de llevar a un término una actividad, un subproceso o un proceso. Se plasman por escrito en documentos que explican paso a paso que debe hacerse. A diferencia del proceso; los procedimientos son solo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

**Proceso<sup>4</sup>:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (salida, producto o servicio).

<sup>1</sup> Norma ISO 9000-2015  
<sup>2</sup> Norma ISO 9000-2015  
<sup>3</sup> Norma ISO 9000-2015  
<sup>4</sup> Norma ISO 9000-2015





El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer a las partes interesadas un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo.

**Procesos de Soporte o de Apoyo:** son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles realizar los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de clientes o partes interesadas de los servicios que se brindan.

**Procesos Estratégicos:** son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera la organización y cómo se crea valor para el cliente o partes interesadas y para sí misma. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

**Procesos Misionales o Claves:** son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente o partes interesadas. Estos constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente o partes interesadas hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final de éstos.

**Procesos de evaluación y control:** son aquellos que obtienen datos de los demás procesos y los analizan en aras de efectuar mejoras en la organización

**Requisito<sup>5</sup>:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Salida:** Resultado de un proceso.

**Sub-proceso:** parte bien definida o delimitada de un proceso. Una secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso.

## V. LINEAMIENTOS GENERALES

1. La Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional es la encargada de mantener actualizado el Manual de Procesos y la documentación de procesos, en consulta con las unidades organizativas del MARN.
2. La autorización del Manual y el Mapa de Procesos corresponde a la Titular del Ramo.
3. Los cambios al Manual y al Mapa de procesos se deben a las causas siguientes:
  - a) Identificación de un nuevo proceso o subproceso
  - b) Fusión o división de dos procesos o subprocesos
  - c) Eliminación de un proceso o subproceso

<sup>5</sup> Norma ISO 9000-2015



Dichos cambios pueden ser sugeridos por el Titular, los responsables de proceso o por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, previo a un análisis de los cambios operados en la gestión por procesos.

- El Laboratorio de Calidad de Agua posee su propio sistema de documentación de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 17025 "Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración".

## VI. GESTIÓN POR PROCESOS DEL MARN

Para tener una mejor visión de cómo se opera internamente, es recomendable hacer una diagramación de sus actividades, colocándolas dentro de procesos funcionales, los cuales pueden involucrar más de un área organizativa, ya que el fin de éstos es representar el flujo de actividades desde su entrada, pasando por las acciones que modifican los insumos, hasta convertirlos en salidas que pueden ser utilizados por sus usuarios y/o clientes del proceso.

Una manera sencilla de representar esto es la siguiente:

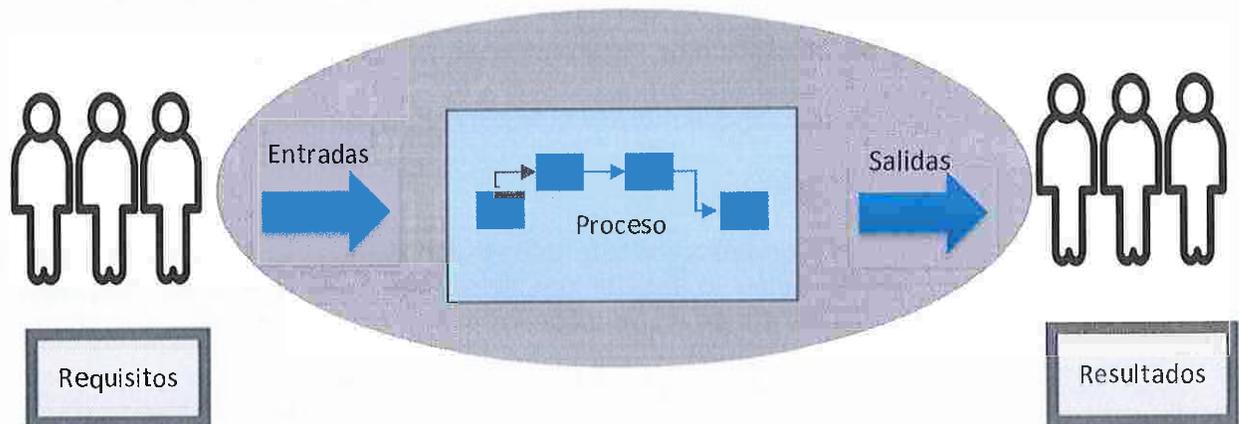


Figura 1. Representación de un proceso las entradas y salidas de partes interesadas

## 1. NIVELES DEL ENFOQUE A PROCESOS

El enfoque a procesos contempla tres niveles:

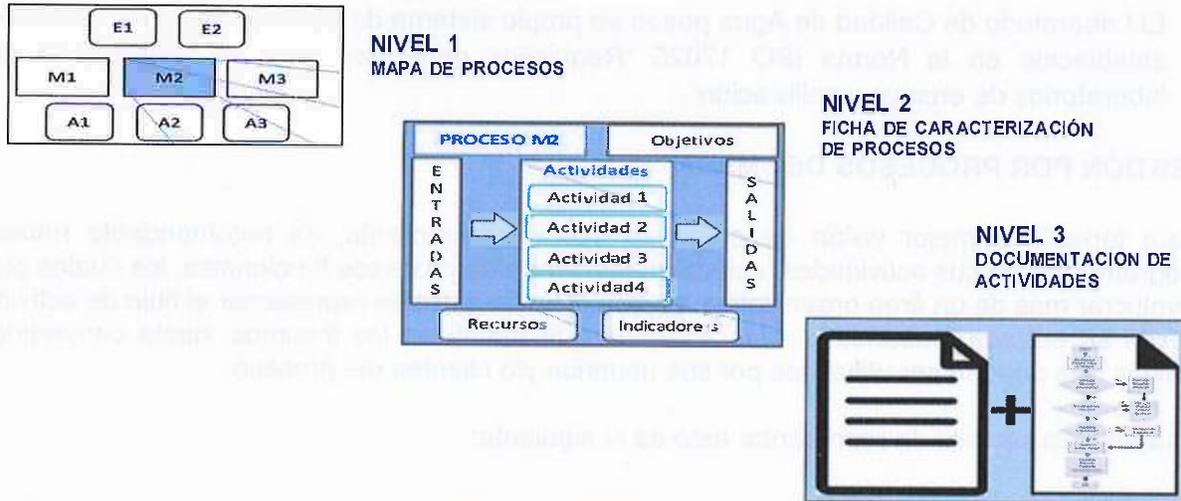


Figura 2. Representación de los tres niveles del enfoque de procesos

A continuación, se describe de que manera el MARN ha desarrollado dichos niveles;

### Nivel 1- Mapa de Procesos

El MARN ha identificado los procesos que definen las grandes actividades que realiza para cumplir con su misión su visión, lo anterior conocido como Cadena de Valor, ha clasificado los procesos y los ha representado en un Mapa de Procesos, como se muestra a continuación:

TIPO	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MARN	
	PROCESO	SUB-PROCESO
Procesos Estratégicos o Directrices	PLC-Planificación y Calidad	PLC-PIN Planificación
		PLC-CGI Calidad de la Gestión Institucional
	COM-Gestión de las Comunicaciones	N/A
	CCI-Gestión de la Cooperación	N/A
Procesos Misionales	IAM-Información Ambiental	IAM-MFN Monitoreo de Fenómenos Naturales para Alerta
		IAM-GIA Generación de Información para la Gestión Ambiental
	RAM-Regulación Ambiental	RAM-NAM Normativa para la Gestión Ambiental
		RAM-GAN Gestión de Areas Naturales
	EAM-Evaluación Ambiental	EAM-EIA Evaluación de Impacto Ambiental
		EAM-EAE Evaluación Ambiental Estratégica
CAM-Cumplimiento Ambiental	EAM-PVS Protección y Manejo de la Vida silvestre	
GAM-Gobernanza ambiental		N/A
		GAM-PEA Participación y Educación Ambiental
Procesos de Apoyo	GTH-Talento Humano	GAM-AIT Articulación Interinstitucional
		GTH-PYD-Provisión y Desarrollo
	GRF-Recursos Financieros	GTH-CYP-Control y Protección
		GRF-PFI Programación Financiera



CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MARN		
TIPO	PROCESO	SUB-PROCESO
		GRF-AFL Administración de Fondos Líquidos
		GRF-GPA Gestión de Pagos
		GRF-CFI Control Financiero
	AYC-Adquisiciones y contrataciones	N/A
	TIC-Tecnología de Información y Comunicaciones	N/A
	ARF-Administración de Recursos Físicos	ARF-BYM Bienes y Materiales
		ARF-DIN Documentación Interna
		ARF-TRA Transporte
		ARF-MIE Mantenimiento de Infraestructura y Equipo Especializado
	Análisis de Muestras de agua	N/A
Procesos de Evaluación y Control	TRA-CIN Control Interno	N/A



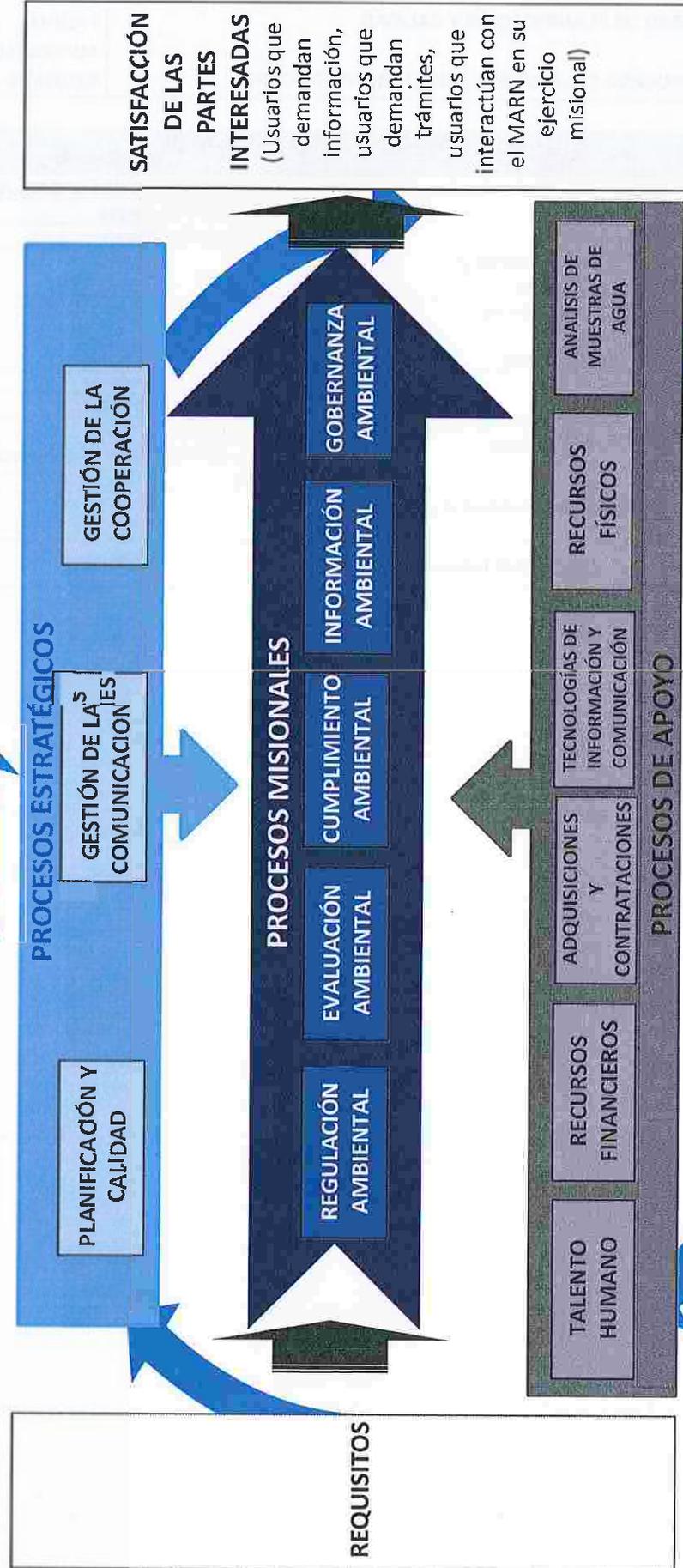


Figura 3. Mapa de Procesos del MARN

 <p>MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES</p>	<p>PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD</p> <p>SUBPROCESO CALIDAD EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>CÓDIGO: PLC-CGI-MA-01</p> <p>PÁGINA: 11 de 14</p> <p>AUTORIZADO: 23/12/2021</p> <p>REVISIÓN: 2</p>
--	---	---

## Nivel 2- Ficha de Caracterización de Procesos:

Contienen la descripción de cada uno de los procesos con su objetivo, recursos, entradas y salidas.

El MARN ha documentado las fichas para cada proceso y/o subproceso (Las fichas son resguardadas por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional). *Ver Anexo 2. Formato de ficha de caracterización de proceso.*

## Nivel 3- Documentación de actividades;

EL MARN han definido políticas, procedimientos, protocolos, instructivos, guías, procedimientos operativos y registros, que son información documentada para describir la manera de realizar las actividades, así como la manera de mostrar evidencia de su realización y puede ser representada en un diagrama de flujo y/o en un documento escrito en prosa, así como también en un formato o en un resultado para los registros. Un documento puede describir varias actividades del proceso, o una sola actividad.

Las normas para la elaboración de la documentación de actividades, los tipos de documentos, la jerarquía de la documentación, el contenido y el control de la misma se realiza de acuerdo a lo descrito en los siguientes documentos:

- PLC-CGI-PR-01 Procedimiento Control y Distribución de Documentos y Registros del Sistema de Gestión del MARN
- PLC-CGI-IT-01 Instructivo Elaborar y Modificar Documentos

## 2. SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

El seguimiento de los procesos se realiza a través de la implementación y medición de indicadores lo cual se describe en el PLC-GCI-PR-02 Medición de indicadores de proceso Este seguimiento tiene como objetivo:

- a) Asegurar el correcto desempeño del proceso.
- b) Realizar el seguimiento y medición de los indicadores asociados a los procesos.

## 3. MEJORA CONTINUA

La mejora de los procesos puede ser propuesta por cualquier persona del MARN, implantados los procesos, las oportunidades/necesidades de mejora del proceso pueden tener su origen en:

- Cambios en la normativa.
- Nuevos objetivos estratégicos.
- Como consecuencia del seguimiento del proceso, análisis de indicadores.
- Auditorías tanto de control interno como de calidad (para las UO que tienen SGC normalizados).
- Encuestas de satisfacción.
- Quejas, sugerencias de mejora detectadas por los diferentes grupos de interés.





## VII. REGISTROS

CÓDIGO	REGISTRO

## VIII. HOJA DE CONTROL DE MODIFICACIONES

REVISIÓN ANTERIOR	REVISIÓN ACTUAL	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA
1	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se incorpora al manual la descripción de la gestión por procesos del MARN</li> <li>2. Se sustituye el concepto de población usuaria por partes interesadas.</li> <li>3. Derivado de reuniones con los líderes de proceso:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Se cambia el nombre del proceso Comunicaciones a Gestión de las Comunicaciones.</li> <li>b) Se elimina el proceso Transparencia, sin embargo, la documentación de la UAIP seguirá siendo codificada de la misma manera.</li> <li>c) Se crean los procesos de evaluación y control y se incluye el subproceso control interno ahora como proceso</li> </ol> </li> <li>4. Se revisó y actualizó el contenido las fichas de los siguientes procesos/subprocesos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Gestión de las comunicaciones</li> <li>b) Normativa para la gestión ambiental</li> <li>c) Generación de información para la gestión ambiental</li> <li>d) Cumplimiento Ambiental</li> <li>e) Participación y educación ambiental</li> <li>f) Articulación interinstitucional</li> <li>g) Provisión y Desarrollo</li> <li>h) Control y Protección</li> </ol> </li> <li>5. Se actualizan los servicios que brinda el MARN (Anexo 1)</li> </ol>	23/12/2021
0	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se incluye definición de grupo de interés y ficha de caracterización de proceso.</li> <li>2. Se cambia cliente/usuario por población usuaria.</li> <li>3. Se actualiza definición de proceso de acuerdo a ISO 9000-2015.</li> <li>4. Se actualiza código y nombre de procedimiento e instructivo para control y elaboración de documentos.</li> <li>5. Se actualiza Tabla No 1 Clasificación de los procesos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cambia el nombre de subprocesos planificación institucional por Planificación, y se incorpora el subproceso Convenios y Protocolos Internacionales al proceso Cooperación y Convenios Internacionales.</li> </ul> </li> <li>6. Se agrega descripción general de cada proceso.</li> <li>7. Se actualiza objetivo y alcance de acuerdo a revisión realizada con las jefaturas responsables de proceso.</li> <li>8. Se cambia formato Ficha técnica de servicio.</li> </ol>	04/03/2019
-	0	Revisión Inicial	30/06/2017



 <p>MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES</p>	<p>PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD</p> <p>SUBPROCESO CALIDAD EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>CÓDIGO: PLC-CGI-MA-01</p> <p>PÁGINA: 13 de 14</p> <p>AUTORIZADO: 23/12/2021</p> <p>REVISIÓN: 2</p>
--	---	---

## IX. ANEXOS

### ANEXO No 1 SERVICIOS DEL MARN

El MARN tiene registrado 23 servicios que se brindan a la ciudadanía, organizaciones, empresas e instituciones públicas y privadas. Todos estos servicios están establecidos en el marco legal que regula al Ministerio.

TIPO	SERVICIOS
PUBLICACIONES	1. CIDOC Virtual
CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA AMBIENTAL	2. Módulos de educación ambiental 3. Capacitación y Asistencia Técnica, 4. Asistencia Técnica
PERMISOS	5. Licencia de cacería deportiva Servicio 6. Permiso de tenencia de vida silvestre Servicio 7. Permiso de investigación y recolecta sobre diversidad biológica 8. Permiso para la incubación de huevos de tortugas marinas en condiciones controladas 9. Permiso de recolector de huevos de tortugas marinas con fines de conservación 10. Permiso de tenencia de pie de cría 11. Permiso para investigación y marcaje de tortugas marinas 12. Permiso para recolecta de pie de cría para zocriaderos 13. Importación y exportación de especie de vida silvestre 14. Autorización de introducción al país de una especie de vida silvestre no nativa 15. Ingreso a la Areas Naturales Protegidas (ANP) 16. Solicitud de permisos ambientales para actividades, obras o proyectos 17. Solicitud de modificación a resolución ambiental 18. Inspección ambiental a los proyectos que no requieren estudio de impacto ambiental 19. Auditoría a los permisos ambientales, ambientales, 20. Atención de denuncias
INFORMACION AMBIENTAL	21. Servicios de atención geo ambiental tarifada 22. información ambiental pública
REGULACIONES NORMATIVAS Y TÉCNICAS	23. Leyes, Políticas, Reglamentos, Programas





**ANEXO No 2 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO O SUBPROCESO**

 MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES		<b>CARACTERIZACIÓN DE [NOMBRE PROCESO O SUBPROCESO]</b>		CÓDIGO: PÁGINA: FECHA: REVISIÓN:
<b>1. OBJETIVO</b>				
<b>2. ALCANCE</b>				
<b>3. RESPONSABLE DEL PROCESO</b>				
<b>4. ENTRADA (Insumos, Requerimientos)</b>		<b>5. SOLICITANTE (Unidad, Ente que Solicita o Requiere)</b>		
<b>6. RECURSOS (Medios necesarios para llevar a cabo el proceso)</b>				
<b>7. PROCEDIMIENTOS, DOCUMENTOS Y REGISTROS RELACIONADOS</b>				
<b>DOCUMENTOS</b>		<b>REGISTROS</b>		
<b>8. ENTES DE APOYO</b>				
<b>INTERNAS (UNIDADES ORGANIZATIVAS)</b>		<b>EXTERNAS (INSTITUCIONES)</b>		
<b>9. SALIDAS (Producto/Servicio/Documento)</b>		<b>10. USUARIO (Receptor del producto, servicio, documento)</b>		
<b>11. INDICADORES</b>				

