Tel: + 595 21 492 242
Fax: + 595 21 493 665
comercial@bdo.com.py
www.bdo.com.py

BDO Auditores Consultores
Avda. Aviadores del Chaco 2050
WTC, Torre 4, Piso 15
Asunción, Paraguay

24 de septiembre de 2025

Señores
Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES)
Asunción

De nuestra consideración:

REF.: SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MADES- CONTRATO N° 16/2025

Por la presente, tengo el agrado de dirigirme a usted y por su intermedio a quien corresponda, con el objetivo entregar el Plan de Trabajo correspondiente al contrato de referencia.

Se entrega en forma impresa una copia con sus respectivos anexos.

Sin otro particular, le saludamos cordialmente.

Atentamente,

Oscar Toledo
Director

Recibido
25/9/25
13:00hs

Denise M...
Administradora de ...
Dirección Administrativa
MADES

BDO Auditores Consultores, una sociedad simple paraguaya, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MADES- CONTRATO N° 16/2025

PLAN DE TRABAJO - VERSIÓN 1

Septiembre 2025

TABLA DE CONTENIDOS

I. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 2

II. CAPÍTULO 2: PLAN DE TRABAJO 5

2.1. Objetivo GENERAL 5

2.2. Objetivos Específicos 5

2.3. Productos a obtener 5

2.4. GOBERNANZA DEL PROYECTO 5

2.5. ENTREGABLES Y ACTIVIDADES 7

2.6. CRONOGRAMAS 9

2.7. METODOLOGÍA A UTILIZAR 11

2.8. CALENDARIO DE entrega de informes 15

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administración
y Finanzas

I. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realizará un repaso de los términos de referencia vigentes y posterior a ello se desarrollará una breve introducción al informe.

A continuación, se transcriben los términos de referencia.

1.1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

Objetivo General

Desarrollar e implementar estrategias y acciones para fortalecer la gestión administrativa y operativa del MADES, optimizando procesos, mejorando la eficiencia y asegurando el cumplimiento de normativas, con el propósito de incrementar la capacidad institucional y la calidad en la prestación de servicios.

Objetivo Específicos

Esta consultoría tiene como objetivos específicos:

OE 1: Fortalecer el control interno institucional mediante la mejora continua de procesos y la identificación clara de resultados alineados a los objetivos estratégicos.

OE 2: Establecer lineamientos institucionales claros a través del diseño y formalización de políticas, que sirvan de base para el desarrollo y aplicación posterior de procedimientos operativos estandarizados.

OE 3: Modernizar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo mediante la estandarización de actividades que contribuyan a la eficiencia operativa y al fortalecimiento del control interno, asegurando coherencia con los objetivos estratégicos del MADES.

Actividades Requeridas

Para el desarrollo de esta consultoría es necesario llevar a cabo las siguientes actividades, las mismas no excluyen alguna otra que sea necesaria durante la realización de las labores requeridas:

OE 1 - Actividad 1: Actualización de la Matriz de Procesos Institucional

Actualizar la matriz de procesos institucional conforme sea requerida, y teniendo como prioridad los procesos seleccionados. Para dicha actividad se requerirá la participación activa de los dueños de procesos de cada área del MADES.

Asimismo, el equipo consultor deberá actualizar la Cadena de Valor definida en el Modelo de Gestión por Procesos.

OE 2 - Actividad 2: Diseño y/o actualización de Políticas Operacionales

A partir de la actualización de la matriz de procesos vigente, se deberán establecer políticas operacionales que permitan estructurar y direccionar el buen desempeño del modelo de gestión por procesos en el MADES.

Deben ser realizadas una (1) Política Operacional, por cada proceso trabajado.

Cabe mencionar que durante esta consultoría se abordarán seis macroprocesos, que comprenden un total estimado de veinte (20) procesos. Esta cantidad podría ajustarse en función de los resultados obtenidos durante la actualización de la matriz de procesos, pero constituye la base de referencia para el análisis.

OE 3 - Actividad 3: Diseño y/o actualización de Manuales de procesos y procedimientos

Posterior a la actualización de la Matriz de Procesos, el equipo consultor debe diseñar o actualizar los manuales de procesos y procedimientos de los procesos seleccionados.

Denisse Matto
Administradora de Contrato
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis L
Director de Adminis
y Finanzas

El diseño de los manuales de procedimientos abarcará seis macroprocesos, que incluyen aproximadamente veinte (20) procesos en total. Estos se distribuyen en dos macroprocesos del tipo estratégicos, dos misionales y dos de apoyo. El objetivo principal del diseño es promover la mejora continua de la gestión institucional, mediante la estandarización y optimización de los procedimientos involucrados.

OE 1 - Actividad 4: Informe Final de la consultoría

Este informe debe incluir:

- *Resumen ejecutivo con los principales resultados obtenidos.*
- *Detalle de todos los productos presentados y de todas las actividades, talleres y gestiones realizadas.*
- *Recomendaciones de mejora para la institución y próximos pasos sugeridos a seguir.*

Productos a ser entregados

1. *Plan de Trabajo detallado, acordado con la contraparte institucional.*
2. *Actualización de la Matriz de Procesos Institucional y Cadena de valor.*
3. *Políticas operacionales de dos macroprocesos del tipo apoyo del MADES.*
4. *Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo apoyo del MADES.*
5. *Políticas operacionales de dos macroprocesos del tipo misional del MADES.*
6. *Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo misional del MADES.*
7. *Políticas operacionales de dos procesos del tipo estratégico del MADES.*
8. *Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo estratégico del MADES.*
9. *Informe final de la consultoría.*

OBS.: NO SE REQUERIRÁ QUE LOS CONSULTORES CUMPLAN CON EL HORARIO DE OFICINA.

Duración del contrato
El servicio contratado tendrá una duración de 4 meses desde la firma del contrato

3. Detalle de los bienes y/o servicios
Los bienes y/o servicios deberán cumplir con las siguientes especificaciones técnicas y normas:

Ítem	*Descripción*	*Especificaciones Técnicas*
1	*Servicio de Consultoría para el fortalecimiento administrativo y operacional del Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES).*	***Actividades Requeridas*** *Para el desarrollo de esta consultoría es necesario llevar a cabo las siguientes actividades, las mismas no excluyen alguna otra que sea necesaria durante la realización de las labores requeridas:* ***OE 1 - Actividad 1: Actualización de la Matriz de Procesos Institucional*** *Actualizar la matriz de procesos institucional conforme sea requerida, y teniendo como prioridad los procesos seleccionados. Para dicha actividad se requerirá la participación activa de los dueños de procesos de cada área del MADES.* *Asimismo, el equipo consultor deberá actualizar la Cadena de Valor definida en el Modelo de Gestión por Procesos.* ***OE 2 - Actividad 2: Diseño y/o actualización de Políticas Operacionales*** *A partir de la actualización de la matriz de procesos vigente, se deberán establecer políticas operacionales que permitan estructurar y direccionar el buen desempeño del modelo de gestión por procesos en el MADES.* *Deben ser realizadas una (1) Política Operacional, por cada proceso trabajado.* *Cabe mencionar que durante esta consultoría se abordarán seis macroprocesos, que comprenden un total estimado de veinte (20) procesos. Esta cantidad podría ajustarse en función de los resultados obtenidos durante la actualización de la matriz de procesos, pero constituye la base de referencia para el análisis.* ***OE 3 - Actividad 3: Diseño y/o actualización de Manuales de***

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Derlis Mendez
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Ítem	*Descripción*	*Especificaciones Técnicas*
		procesos y procedimientos *Posterior a la actualización de la Matriz de Procesos, el equipo consultor debe diseñar o actualizar los manuales de procesos y procedimientos de los procesos seleccionados.* *El diseño de los manuales de procedimientos abarcará seis macroprocesos, que incluyen aproximadamente veinte (20) procesos en total. Estos se distribuyen en dos macroprocesos del tipo estratégicos, dos misionales y dos de apoyo. El objetivo principal del diseño es promover la mejora continua de la gestión institucional, mediante la estandarización y optimización de los procedimientos involucrados.* ***OE 1 - Actividad 4: Informe Final de la consultoría*** *Este informe debe incluir:* • *Resumen ejecutivo con los principales resultados obtenidos.* • *Detalle de todos los productos presentados y de todas las actividades, talleres y gestiones realizadas.* • *Recomendaciones de mejora para la institución y próximos pasos sugeridos a seguir.*

--- Fin de la Transcripción ---

1.2. INTRODUCCIÓN AL PRESENTE INFORME

El presente documento constituye la 1ra (primera) entrega del servicio "SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) CONTRATO N° 16/2025" con la firma **BDO Auditores Consultores.**

En el siguiente **Capítulo II - "Plan de Trabajo",** habiéndose considerado primeramente el objetivo general del Proyecto, así como la necesidad de una eficiente gestión, se exponen los aspectos metodológicos que serán aplicados tanto en la gestión estratégica y táctica, como aquellos que se aplicarán en el nivel operativo de ejecución. Estos criterios metodológicos se presentan en los aspectos relativos trabajar por Procesos/ Resultados y a Administrar los riesgos, enfocados en una metodología como ciclo PHVA o Mejora Continua. Dichos mecanismos ayudarán a efectuar los ajustes a que hubiere lugar en atención a cambios que puedan suscitarse en la ejecución del Proyecto.

BDO Auditores Consultores

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administracion
y Finanzas

II. CAPÍTULO 2: PLAN DE TRABAJO

2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar e implementar estrategias y acciones para fortalecer la gestión administrativa y operativa del MADES, optimizando procesos, mejorando la eficiencia y asegurando el cumplimiento de normativas, con el propósito de incrementar la capacidad institucional y la calidad en la prestación de servicios.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta consultoría tiene como objetivos específicos:

OE1: Fortalecer el control interno institucional mediante la mejora continua de procesos y la identificación clara de resultados alineados a los objetivos estratégicos.

OE2: Establecer lineamientos institucionales claros a través del diseño y formalización de políticas, que sirvan de base para el desarrollo y aplicación posterior de procedimientos operativos estandarizados.

OE3: Modernizar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo mediante la estandarización de actividades que contribuyan a la eficiencia operativa y al fortalecimiento del control interno, asegurando coherencia con los objetivos estratégicos del MADES.

2.3. PRODUCTOS A OBTENER

Como parte de nuestro servicio, el MADES podrá obtener los siguientes productos:

- **Plan de Trabajo detallado, acordado con la contraparte institucional.**
- **Actualización de la Matriz de Procesos Institucional y Cadena de valor.**
- **Políticas operacionales de dos macroprocesos del tipo apoyo del MADES.**
- **Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo apoyo del MADES.**
- **Políticas operacionales de dos macroprocesos del tipo misional del MADES.**
- **Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo misional del MADES.**
- **Políticas operacionales de dos procesos del tipo estratégico del MADES.**
- **Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo estratégico del MADES.**
- **Informe final de la consultoría.**

2.4. GOBERNANZA DEL PROYECTO

En este apartado se incluye el detalle del equipo de Trabajo. Cabe resaltar que nuestra política de negocios implica la conformación de un Equipo de Consultores "a la medida" del proyecto.

Así se han designado reconocidos profesionales con probada experiencia y conocimiento en las diversas áreas que abarca el proyecto, así como también profesionales con experiencia real en Gestión aplicada a Organismos Gubernamentales. Comentamos seguidamente algunas consideraciones al respecto:

- **Líder del Proyecto:** el profesional designado cuenta con gran experiencia en el manejo de proyectos, tanto en carácter de directivo de entes como en la posición de coordinador/consultor. Con ello, se encuentra altamente calificado para dirigir el proyecto como también para convocar y participar en reuniones con los representantes del más alto nivel de la entidad, con el fin de informar los planes de acción, los avances, eventuales inconvenientes surgidos y propender a su solución, todo ello enmarcado dentro del objetivo general de lograr y mantener vigente el

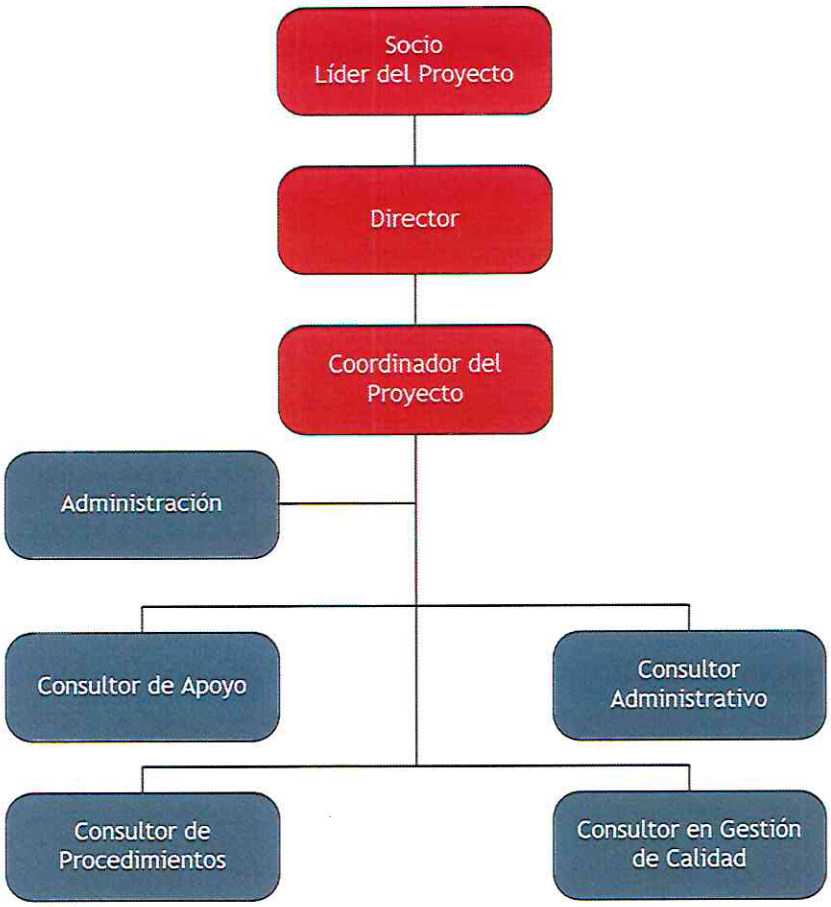
Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

compromiso de los funcionarios con respecto a la necesidad y beneficio de la implantación del MECIP.

- **Consultor de Apoyo:** el profesional designado cuenta con gran experiencia en aspectos relacionados con la organización y ejecución de trabajos relacionados a la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, Estructura organizacional, Planificación Estratégica, Administración de Riesgos, tanto en el sector público como en el privado.

Gráfico N° 1: Estructura del Proyecto BDO.



Organigrama de nuestra estructura y contraparte jerárquica de MADES:

	BDO	MADES
ROL EJECUTIVO	Oscar Guillén	Rolando De Barros Barreto
	Oscar Toledo	Rolando Coronel
ROL OPERATIVO	Sanny Martínez	Dueños de Procesos
	Rosa Garcete	
	Belén Ozorio	
	Javier Jiménez	

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

	Nelson Riveros
	Nicolás Dominguez
	Laura Martínez

2.5. ENTREGABLES Y ACTIVIDADES

PRODUCTO 1: PLAN DE TRABAJO DETALLADO, ACORDADO CON LA CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

- Elaborar un plan de trabajo que incluya los hitos más importantes de la consultoría; un calendario propuesto de actividades, responsables, y metodología propuesta.
- Realizar ajustes al Plan de Trabajo si fuera necesario.
- Gestionar aprobación del Plan de Trabajo de la Consultoría por la contraparte.
- Socializar Plan de Trabajo de la Consultoría aprobado, con los responsables de MADES.

PRODUCTO 2: ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE PROCESOS INSTITUCIONAL Y CADENA DE VALOR

- Realizar un análisis de la actual situación de avance en el Modelo de Gestión por Procesos de la Institución; Matriz y Mapa de Procesos (Cadena de Valor).
- Realizar entrevistas con el personal clave del MADES para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones Misionales, Estratégicas, Apoyo y de Evaluación.
- Evaluar procesos clave para identificar deficiencias en eficiencia, trazabilidad, formalización e integración con estrategias nacionales y marcos normativos.
- Analizar, revisar, ajustar la Matriz y Mapa de Procesos (Cadena de Valor), que incluirá las recomendaciones de mejora, la cadena de valor y la Matrices de Interacción de Procesos.
- Se presentará una Matriz y Mapa de procesos organizacional propuesta a los responsables principales de la organización, de manera a validar la misma. Incluirá las recomendaciones de ajustes y mejoras para cumplir los criterios de la NRM-MECIP 2015.

PRODUCTO 3: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES.

- Generar reuniones de recolección de datos con los dueños de procesos.
- Diseñar Políticas Operacionales de los procesos que componen los dos (2) macroprocesos del tipo apoyo seleccionados.
- Instrumentar políticas institucionales claras para procedimientos organizacionales, así como definir roles, responsabilidades y estructuras organizativas.
- Acompañar la validación de las Políticas Operacionales con los dueños de procesos.

PRODUCTO 4: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES.

- Realizar entrevistas con el personal clave de la Institución; para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones.
- Acompañar la revisión y actualización de los elementos del proceso, la descripción de actividades y tareas, y la generación de informes internos/externos.
- Identificar los insumos - proveedores, clientes - productos, descripción de actividades y tareas, definición de objetivos, tiempo y responsables.
- Estandarizar procedimientos a través del diseño del/los Manuales de Procesos y Procedimientos de los procesos que correspondan a los dos macroprocesos del tipo apoyo seleccionados, conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.
- Implementar controles internos.
- Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento.
- Acompañar la revisión y/o ajustes, validación.

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis Jaén
Director de Administración y Finanzas

PRODUCTO 5: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO MISIONAL DEL MADES.

- Generar reuniones de recolección de datos con los dueños de procesos.
- Diseñar Políticas Operacionales de los procesos que componen los dos (2) macroprocesos del tipo misional seleccionados.
- Acompañar la validación de las Políticas Operacionales con los dueños de procesos.

PRODUCTO 6: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO MISIONAL DEL MADES.

- Realizar entrevistas con el personal clave de la Institución; para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones.
- Acompañar la revisión y actualización de los elementos del proceso, la descripción de actividades y tareas, y la generación de informes internos/externos.
- Identificar los insumos - proveedores, clientes - productos, descripción de actividades y tareas, definición de objetivos, tiempo y responsables.
- Diseñar el/los Manuales de Procesos y Procedimientos de los procesos que correspondan a los dos macroprocesos del tipo misional seleccionados, conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.
- Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento.
- Implementar controles internos.
- Acompañar la revisión y/o ajustes, validación.

PRODUCTO 7: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS PROCESOS DEL TIPO ESTRATÉGICO DEL MADES.

- Generar reuniones de recolección de datos con los dueños de procesos.
- Diseñar Políticas Operacionales de los procesos seleccionados del tipo estratégico seleccionados.
- Acompañar la validación de las Políticas Operacionales con los dueños de procesos.

PRODUCTO 8: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO ESTRATÉGICO DEL MADES.

- Realizar entrevistas con el personal clave de la Institución; para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones.
- Acompañar la revisión y actualización de los elementos del proceso, la descripción de actividades y tareas, y la generación de informes internos/externos.
- Identificar los insumos - proveedores, clientes - productos, descripción de actividades y tareas, definición de objetivos, tiempo y responsables.
- Diseñar el/los Manuales de Procesos y Procedimientos de los procesos que correspondan a los dos macroprocesos del tipo estratégico seleccionados, conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.
- Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento.
- Implementar controles internos.
- Desarrollar talleres para funcionarios clave, entregables técnicos y herramientas de
- monitoreo institucional.
- Acompañar la revisión y/o ajustes, validación.

PRODUCTO 9: INFORME FINAL DE LA CONSULTORÍA

- Resumen ejecutivo con los principales resultados obtenidos.
- Detalle de todos los productos presentados y de todas las actividades, talleres y gestiones
- realizadas.
- Recomendaciones de mejora para la institución y próximos pasos sugeridos a seguir.

Deyanira Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administracion

- Presentar el informe final de la consultoría a los representantes de la institución.

2.6. CRONOGRAMAS

Cronograma de Detallado

En esta sección, se propone un cronograma detallado con un orden propuesto de ejecución de las actividades para la generación de cada producto.

Aclaramos que el presente cronograma, es una propuesta y podrá ser ajustado, una vez que se tenga un avance real de las actividades previstas.

Algunas consideraciones:

1. Las fechas están sujetos a modificación, conforme al avance de las actividades.
2. Despliegue planteado para 4 meses de ejecución.

El cronograma es entregado en formato físico y digital (PDF). Ver anexo N° 1 - Cronograma Detallado V01

Cronograma de Hitos

Se exponen los hitos considerados claves para el monitoreo y evaluación del Proyecto, Ver Gráfico N° 2.

BDO Auditores Consultores

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Gráfico N° 2: Cronograma de Hitos.

CRONOGRAMA DE HITOS

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2025

N°	Descripción de Hitos	Fecha	2025			
			SEPT	OCT	NOV	DIC
1	PRODUCTO 1: PLAN DE TRABAJO DETALLADO, ACORDADO CON LA CONTRAPARTE INSTITUCIONAL	25/9/2025				
2	PRODUCTO 2: ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE PROCESOS INSTITUCIONAL Y CADENA DE VALOR	10/10/2025				
3	PRODUCTO 3: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES.	7/11/2025				
4	PRODUCTO 4: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES.	7/11/2025				
5	PRODUCTO 5: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO MISIONAL DEL MADES.	25/11/2025				
6	PRODUCTO 6: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO MISIONAL DEL MADES.	25/11/2025				
7	PRODUCTO 7: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS PROCESOS DEL TIPO ESTRATÉGICO DEL MADES.	25/11/2025				
8	PRODUCTO 8: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO ESTRATÉGICO DEL MADES.	25/11/2025				
9	PRODUCTO 9: INFORME FINAL DE LA CONSULTORÍA	12/12/2025				

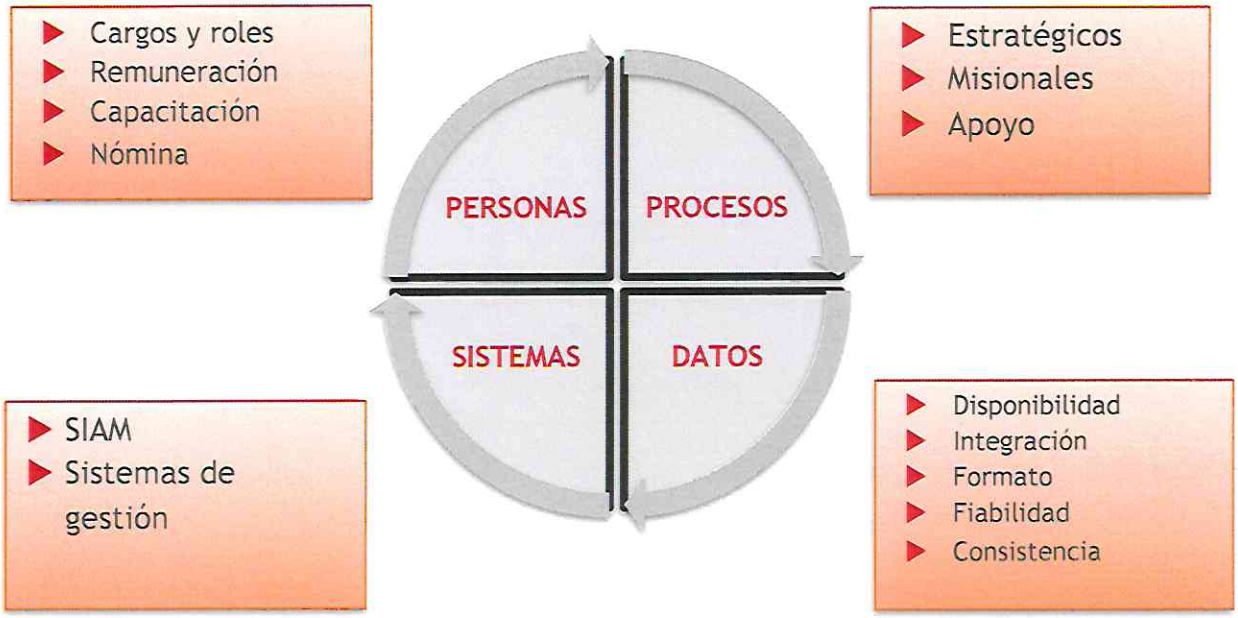
Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

BDO Auditores Consultores

2.7. METODOLOGÍA A UTILIZAR

La metodología que utilizaremos para realizar el servicio comprenderá:



Nuestra metodología se centra en el análisis y abordaje integral de cuatro ejes fundamentales: **personas, sistemas, datos y procesos**. Cada uno de estos componentes será evaluado y desarrollado de manera articulada, con el objetivo de fortalecer la gestión integrada del MADES.

Dentro de cada eje, se identificarán y sincronizarán los microprocesos claves, buscando garantizar su alineación y funcionamiento armónico. Esta sincronización es esencial para asegurar una operación eficiente, coherente y sostenible, permitiendo que los distintos elementos de la institución actúen de forma coordinada y orientada a los objetivos estratégicos.

Durante la consultoría, llevaremos adelante las siguientes actividades:

- Conocimiento punta a punta del modelo operativo AS.IS.
- Identificar y priorizar oportunidades de mejoras que aporten optimización y eficiencia.
- Modelización del proceso a través de flujogramas TO.BE
- Manual de Procedimiento
- Políticas Operacionales por proceso

Durante el **AS IS** y el **TO BE** evaluaremos la situación actual y la realidad de los procesos incorporados dentro del alcance, teniendo en cuenta el flujo de trabajo, los involucrados, insumos, clientes, proveedores y productos finales, como también, las distintas tareas realizadas. Estos serán ejecutados teniendo en cuenta el modelado de Mejora Continua.

Posteriormente para la fase **TO DO**, el MADES contará con un informe con una serie de recomendaciones a seguir para la mejora continua de sus procesos, que podrá implementarlo según lo crean conveniente.

BDO Auditores Consultores

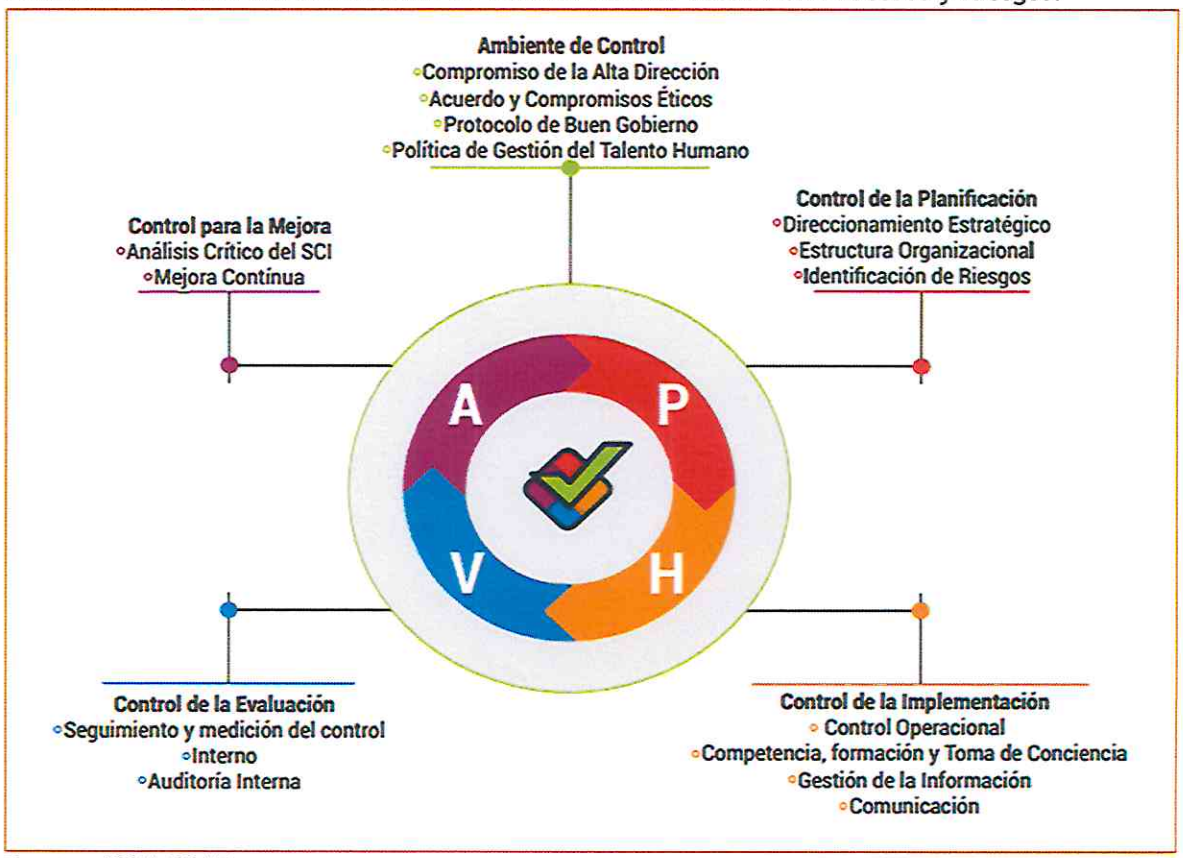
Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

El concepto de procesos, incluyéndose como práctica disciplinaria de la calidad, orienta su fin al aumento de la productividad, tomando en cuenta el número de bienes producidos o de servicios prestados. La **gestión de una organización estructurada por procesos y tecnología** constituye un nuevo enfoque de la coordinación y planificación de la organización: *"La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. La gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida".*

La NRM:2015 / MECIP:2015, se orienta en dos principales enfoques de trabajo, el de gestionar por Procesos / Resultados y el de Administrar los Riesgos, como se ve en la imagen N° 1, aplicando una metodología conocida como ciclo de PHVA o Mejora Continua, que comprende "Planificar - Hacer - Verificar y Actuar".

Gráfico N°3: **Estructura del Sistema de Control Interno basado en Procesos y Riesgos.**



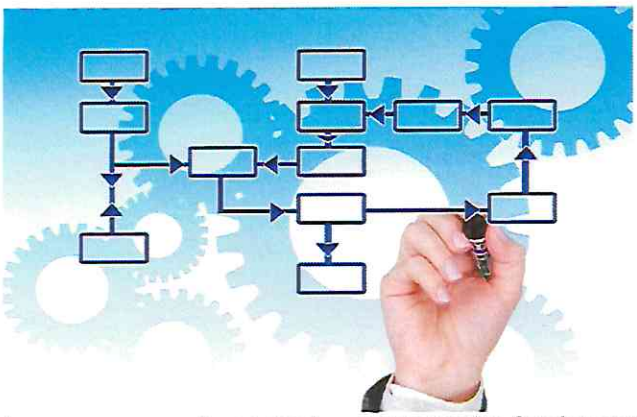
Fuente: **NRM:2015.**

La Gestión Basada en Procesos, consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal, siguiendo los procesos inter-funcionales y con una clara visión de orientación a la satisfacción del cliente final, sea este interno o externo. Sin dudas, debería considerarse la implementación de la Gestión Basada en Procesos, que supone numerosos beneficios, ya que siempre es mejor el trabajo de forma conjunta que de forma individual. Con este sistema se mejora la coordinación entre las diferentes áreas, con una relación más estrecha entre las mismas y, por consiguiente, la eficiencia es mayor.

BDO Auditores Consultores

Lic. José Luis López
Director de Administracion y Finanzas

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES



Nuestra metodología para aplicar una Gestión basada en Procesos, se fundamenta en instrumentos o herramientas adecuadas para el momento actual, con la participación de profesionales con amplia experiencia, modelos de gestión actualizados y buenas prácticas para nuestro mercado presente; que permite la alta participación de los colaboradores, un modelo claro de los objetivos y responsabilidades, la integración y trabajo en equipo, con principios claros de calidad orientados al cliente.

Esta propuesta de metodología coloca al factor humano como eje central y componente fundamental para el éxito de cualquier proceso. Por ello, todas nuestras actividades integran de manera estratégica la gestión del cambio, con el objetivo de garantizar que las personas no solo se adapten a las nuevas herramientas y procedimientos, sino que también los adopten con convicción y compromiso.

Al involucrar a los colaboradores desde las primeras etapas, fomentamos una cultura organizacional orientada hacia la flexibilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo, asegurando una transición fluida y efectiva hacia nuevas formas de trabajo. Esta visión integral permite minimizar la resistencia al cambio y maximizar el potencial de cada individuo, contribuyendo directamente al logro de los objetivos estratégicos de la institución. Un aliado fundamental en este proceso es el Componente de Ambiente de Control de la NRM:2015. A través de sus principios, es posible lograr un involucramiento estratégico efectivo, asegurando que todas las acciones estén alineadas con los objetivos institucionales y promoviendo un entorno de control robusto y eficiente.

Con los objetivos indicados, la presente consultoría pretende contribuir al fortalecimiento Institucional del Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES), a través de la continuidad en la implementación de la normativa NRM:2015, además de potenciar la efectividad de la mejora continua, mediante la instalación de mecanismos de gestión y control, y el empoderamiento de los funcionarios en el uso rutinario de los instrumentos en cuestión.

Durante la consultoría nos basaremos principalmente en la transferencia de información de los Consultores a los funcionarios de la Institución, en los niveles correspondientes, obteniendo nuestro apoyo y direccionamiento en las situaciones que así lo ameriten.

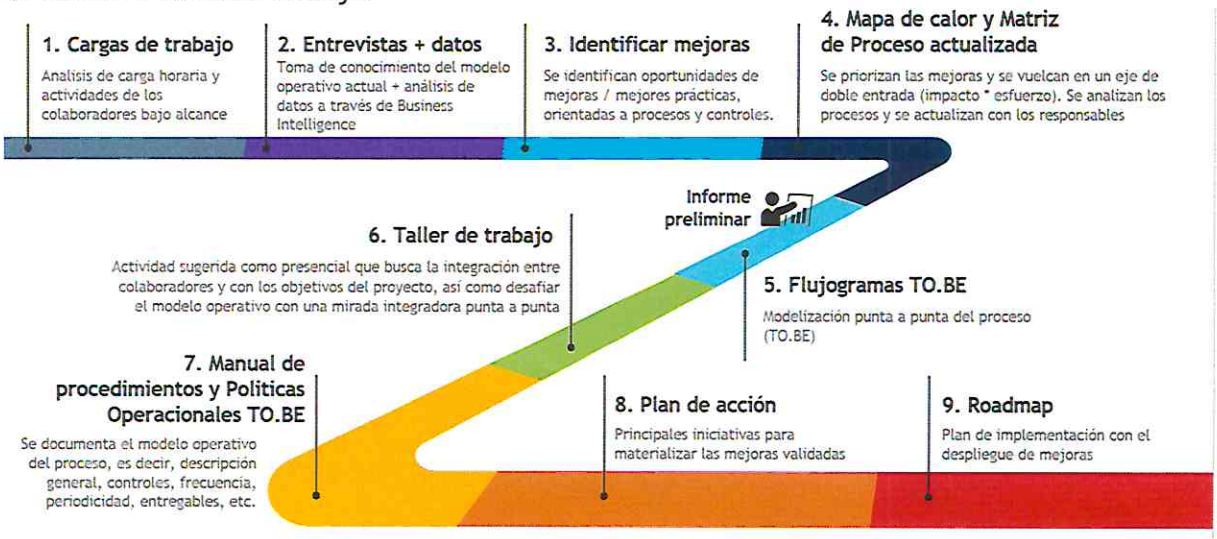
Con nuestros servicios, tenemos la seguridad que brindaremos importantes ventajas y beneficios a la institución convocante mediante la realización de las actividades requeridas, como ser:

- VENTAJAS
  - Alineación de los procesos internos con las mejores prácticas, lo que permite adaptar las operaciones de manera estratégica para garantizar una mayor eficiencia y eficacia.
  - Fortalecimiento de las capacidades del equipo, mediante la capacitación del personal en nuevas herramientas y metodologías de gestión.
  - Desarrollo de canales de comunicación más efectivos mediante la optimización de los procesos, asegurando un flujo de información ágil y claro que potencia la coordinación y el desempeño organizacional.
  - Satisfacción del cliente interno y externo de la institución.

- BENEFICIOS
  - Mejor coordinación en las áreas involucradas, teniendo relación más estrecha dentro de la misma y, por consiguiente, mejora en la eficiencia.
  - El MADES podrá operar de manera más estratégica, lo que se traduce en un aumento significativo en la eficiencia y eficacia.
  - Flujo de información más ágil y claro. Esto potencia la coordinación entre departamentos y equipos, reduciendo malentendidos y retrasos. Un mejor flujo de información mejora la toma de decisiones y permite a la institución adaptarse rápidamente a cambios y desafíos.
  - Construcción de relaciones sólidas con los grupos de interés de la institución.

Se establecerán visitas "in situ" para el desarrollo de las actividades, con la participación de los dueños de procesos. El esquema que sigue, describe los pasos a seguir para el abordaje del proyecto:

Gráfico N°4: **Pasos de trabajo.**



Las entrevistas y reuniones serán con los Directores Generales, Directores, Coordinadores, Asesores, jefes de Departamentos, técnicos; como ocupantes de los diferentes cargos/ funciones actuales en la estructura de cada dependencia; revisión y análisis de las normativas vigentes; y cualquier otra actividad que la firma o consultor considere apropiada para el logro de los objetivos de esta consultoría.

DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

- Análisis de Mapa de Procesos actual y vigente de la Institución.
- Sesiones de trabajo para validar el mapa actual con los productos a obtener, así también el análisis de los requerimientos de la normativa vigente.
- Sesiones de trabajo para la recolección de datos sobre las gestiones comprometidas en el alcance del presente objetivo.
- Análisis de los datos recabados, utilizando técnicas de contraste con respecto a los requerimientos normativos exigidos.
- Conceptos de Mejora Continua y Mejores Prácticas.
- Reinducciones a equipos de trabajo vinculados o relacionados sobre las propuestas de mejora generadas.
- Nuestra metodología para aplicar una Gestión basada en Procesos, se basa en instrumentos o herramientas adecuadas para el momento actual, con la participación de profesionales con amplia experiencia, modelos de gestión actualizados y buenas prácticas.

  Adicionalmente, a los instrumentos y metodologías mencionados para la implementación de este Modelo y nueva versión de Control, se tomarán como base los principales estándares relacionados al Control Interno y a la Gestión por Procesos Institucionales que detallamos a continuación:
  - ► NRM:2015 / MECIP:2015 (versión vigente)
  - ► Sistemas de Gestión de Calidad - ISO 9001:2015

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CON SU SECUENCIAS DE INTERACCIÓN

- Sesiones de trabajo para la recolección de datos sobre las gestiones comprometidas en el alcance de la presente consultoría.
- Para los relevamientos de gestiones operativas o procedimentales, utilizamos el modelo Business Process Model and Notation (BPMN), que es una notación gráfica estandarizada, diseñada para representar la secuencia de actividades que conforman los procesos de una organización, y los mensajes que fluyen entre los participantes y cada una de las actividades. Esta representación, permite generar un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD) el cual es utilizado como referencia única en la práctica de BPM.

2.8. CALENDARIO DE ENTREGA DE INFORMES

Considerando el 15 de septiembre de 2025, como fecha de firma del contrato y con los plazos estipulados, se estima el siguiente calendario de entrega de informes vinculados a pagos:

Nombre Informe	Compromiso Contractual	Resultado Previsto	Estado
Entrega del Plan de Trabajo	25/09/2025	Presentación del Plan de Trabajo	En Proceso
Informe #1	10/10/2025	Informe de Avance	Pendiente
Informe #2	7/11/2025	Informe de Avance	Pendiente
Informe #3	25/11/2025	Informe de Avance	Pendiente
Informe Final	12/12/2025	Informe Final de la consultoría	Pendiente

*** *** ***

24 de septiembre 2025

Oscar Toledo
Director

BDO Auditores Consultores

Lic. José Luis López Denisse Matto
Director de Administración y Finanzas
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

ANEXO N° 1 -
Cronograma Detallado V01

CRONOGRAMA DETALLADO

Versión 01

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2025

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE BDO	RESPONSABLE MADES	FECHAS 2025		ESTADO	MESES Y SEMANAS DEL 2025																	Observaciones
				DESDE	HASTA		Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre				
							S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	
PRODUCTO 1: PLAN DE TRABAJO DETALLADO, ACORDADO CON LA CONTRAPARTE INSTITUCIONAL																								
1.1	Elaborar un plan de trabajo que incluya los hitos más importantes de la consultoría; un calendario propuesto de actividades, responsables, y metodología propuesta.	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez	Equipo MADES	15-sept-25	19-sept-25	A iniciar																		-
1.2	Realizar ajustes al Plan de Trabajo si fuera necesario.			15-sept-25	19-sept-25	A iniciar																		-
1.3	Gestionar aprobación del Plan de Trabajo de la Consultoría por la contraparte.			22-sept-25	25-sept-25	A iniciar																		-
1.4	Socializar Plan de Trabajo de la Consultoría aprobado, con los responsables de MADES.		Equipo MADES	25-sept-25	26-sept-25	A iniciar																		-
PRODUCTO 2: ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE PROCESOS INSTITUCIONAL Y CADENA DE VALOR																								
2.1	Realizar un análisis de la actual situación de avance en el Modelo de Gestión por Procesos de la Institución; Matriz y Mapa de Procesos (Cadena de Valor).	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez, Rosa Garcete, Belén Ozorio, Javier Jiménez, Nelson Riveros, Laura Martínez	Responsables de áreas del MADES	30-sept-25	10-oct-25	A iniciar																		-
2.2	Realizar entrevistas con el personal clave del MADES para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones Misionales, Estratégicas, Apoyo y de Evaluación.			30-sept-25	10-oct-25	A iniciar																		
2.3	Evaluar procesos clave para identificar deficiencias en eficiencia, trazabilidad, formalización e integración con estrategias nacionales y marcos normativos.			30-sept-25	10-oct-25	A iniciar																		-
2.4	Analizar, revisar, ajustar la Matriz y Mapa de Procesos (Cadena de Valor), que incluirá las recomendaciones de mejora, la cadena de valor y la Matrices de Interacción de Procesos.			30-sept-25	10-oct-25	A iniciar																		
2.5	Presentar la Matriz y Mapa de procesos organizacional propuesta a los responsables principales de la organización.			10-oct-25	10-oct-25	A iniciar																		

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

BDO Auditores Consultores

CRONOGRAMA DETALLADO

Versión 01

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2025

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE BDO	RESPONSABLE MADES	FECHAS 2025		ESTADO	MESES Y SEMANAS DEL 2025																	Observaciones
				DESDE	HASTA		Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre				
							S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	
PRODUCTO 3: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES.																								
3.1	Generar reuniones de recolección de datos con los dueños de procesos.	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez, Rosa Garcete, Javier Jiménez, Laura Martínez	Dueños de Procesos	30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		-
3.2	Diseñar Políticas Operacionales de los procesos que componen los dos (2) macroprocesos del tipo apoyo seleccionados.			30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		-
3.3	Instrumentar políticas institucionales claras para procedimientos organizacionales, así como definir roles, responsabilidades y estructuras organizativas.			30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		-
3.4	Acompañar la validación de las Políticas Operacionales con los dueños de procesos.			31-oct-25	7-nov-25	A iniciar																		-
PRODUCTO 4: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES.																								
4.1	Realizar entrevistas con el personal clave de la Institución; para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones.	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez, Rosa Garcete, Javier Jiménez, Laura Martínez	Dueños de Procesos	30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		-
4.2	Acompañar la revisión y actualización de los elementos del proceso, la descripción de actividades y tareas, y la generación de informes internos/externos.			30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		-
4.3	Identificar los insumos - proveedores, clientes - productos, descripción de actividades y tareas, definición de objetivos, tiempo y responsables.			30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		
4.4	Estandarizar procedimientos a través del diseño del/los Manuales de Procesos y Procedimientos de los procesos que correspondan a los dos macroprocesos del tipo apoyo seleccionados, conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.			30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		
4.5	Implementar controles internos.			30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		
4.6	Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento.			30-sept-25	31-oct-25	A iniciar																		
4.7	Acompañar la revisión y/o ajustes, validación.			31-oct-25	7-nov-25	A iniciar																		-

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denise Marín
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

BDO Auditores Consultores

CRONOGRAMA DETALLADO

Versión 01

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2025

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE BDO	RESPONSABLE MADES	FECHAS 2025		ESTADO	MESES Y SEMANAS DEL 2025																		Observaciones
				DESDE	HASTA		Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre					
							S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52		
PRODUCTO 5: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO MISIONAL DEL MADES.																									
5.1	Generar reuniones de recolección de datos con los dueños de procesos.	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez, Belén Ozorio, Nelson Riveros	Responsables de áreas dueños de Procesos	30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
5.2	Diseñar Políticas Operacionales de los procesos que componen los dos (2) macroprocesos del tipo misional seleccionados.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
5.3	Acompañar la validación de las Políticas Operacionales con los dueños de procesos.			17-nov-25	25-nov-25	A iniciar																			-
PRODUCTO 6: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO MISIONAL DEL MADES.																									
6.1	Realizar entrevistas con el personal clave de la Institución; para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones.	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez, Belén Ozorio, Nelson Riveros	Responsables de áreas dueños de Procesos	30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
6.2	Acompañar la revisión y actualización de los elementos del proceso, la descripción de actividades y tareas, y la generación de informes internos/externos.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
6.3	Identificar los insumos - proveedores, clientes - productos, descripción de actividades y tareas, definición de objetivos, tiempo y responsables.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
6.4	Diseñar el/los Manuales de Procesos y Procedimientos de los procesos que correspondan a los dos macroprocesos del tipo misional seleccionados, conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			

Lic. José Luis López
Director de Administración
Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

BDO Auditores Consultores

CRONOGRAMA DETALLADO

Versión 01

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2025

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE BDO	RESPONSABLE MADES	FECHAS 2025		ESTADO	MESES Y SEMANAS DEL 2025																		Observaciones
				DESDE	HASTA		Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre					
							S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52		
6.5	Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			
6.6	Implementar controles internos.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
6.7	Acompañar la revisión y/o ajustes, validación.			17-nov-25	25-nov-25	A iniciar																			-
PRODUCTO 7: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS PROCESOS DEL TIPO ESTRATÉGICO DEL MADES.																									
7.1	Generar reuniones de recolección de datos con los dueños de procesos.	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez, Rosa Garcete, Laura Martínez	Responsables de áreas dueños de Procesos	30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
7.2	Diseñar Políticas Operacionales de los procesos seleccionados del tipo estratégico seleccionados.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
7.3	Acompañar la validación de las Políticas Operacionales con los dueños de procesos.			17-nov-25	25-nov-25	A iniciar																			-
PRODUCTO 8: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO ESTRATÉGICO DEL MADES.																									
8.1	Realizar entrevistas con el personal clave de la Institución; para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones.	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez, Rosa Garcete, Laura Martínez	Responsables de áreas dueños de Procesos	30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
8.2	Acompañar la revisión y actualización de los elementos del proceso, la descripción de actividades y tareas, y la generación de informes internos/externos.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			
8.3	Identificar los insumos - proveedores, clientes - productos, descripción de actividades y tareas, definición de objetivos, tiempo y responsables.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			
8.4	Diseñar el/los Manuales de Procesos y Procedimientos de los procesos que correspondan a los dos macroprocesos del tipo estratégico seleccionados, conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			
8.5	Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			
8.6	Implementar controles internos.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			
8.7	Desarrollar talleres para funcionarios clave, entregables técnicos y herramientas de monitoreo institucional.			30-sept-25	17-nov-25	A iniciar																			-
8.8	Acompañar la revisión y/o ajustes, validación.			17-nov-25	25-nov-25	A iniciar																			-

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas
Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

BDO Auditores Consultores

CRONOGRAMA DETALLADO

Versión 01

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2025

ACTIVIDADES		RESPONSABLE BDO	RESPONSABLE MADES	FECHAS 2025		ESTADO	MESES Y SEMANAS DEL 2025																		Observaciones
				DESDE	HASTA		Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre					
							S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52		
PRODUCTO 9: INFORME FINAL DE LA CONSULTORÍA																									
9.1	Resumen ejecutivo con los principales resultados obtenidos.	Oscar Guillen, Oscar Toledo, Sanny Martínez, Rosa Garcete, Belén Ozorio, Javier Jiménez, Nelson Riveros, Laura Martínez	Responsables de áreas dueños de Procesos	26-nov-25	5-dic-25	A iniciar																			-
9.2	Detalle de todos los productos presentados y de todas las actividades, talleres y gestiones realizadas.			26-nov-25	5-dic-25	A iniciar																			-
9.3	Recomendaciones de mejora para la institución y próximos pasos sugeridos a seguir.			26-nov-25	5-dic-25	A iniciar																			-
9.4	Presentar el informe final de la consultoría a los representantes de la institución.			8-dic-25	12-dic-25	A iniciar																			-

Obs.:

Actividades a realizar

S Semana

BDO Auditores Consultores

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administracion
y Finanzas