



640

UMNG-RECTOR-OFIDEIC

DIRECTIVA PERMANENTE N° 009 / 2021 02 MAR. 2021

**ASUNTO:** Plan de acción para la racionalización de trámites y procedimientos administrativos y académicos adscritos a las unidades académicas y administrativas de la Universidad Militar Nueva Granada bajo la metodología de gestión del cambio.

## 1. OBJETIVO Y ALCANCE

### 1.1. OBJETIVO

Emitir directrices para el cumplimiento de los lineamientos para la racionalización de trámites en todos los procedimientos administrativos y académicos asociados a los macroprocesos; misionales, direccionamiento estratégico, de apoyo y de evaluación y seguimiento, con el fin de fortalecer los objetivos integrales de la UMNG, específicamente en el objetivos 8 *“Desarrollar las actividades del sistema institucional de autoevaluación para proponer acciones de mejoramiento en aras de proyectar las fortalezas, superar las debilidades e innovar en las funciones sustantivas de la Universidad Militar Nueva Granada.*

La política de racionalización tiene como objetivo mejorar y optimizar procesos y trámites, buscando el beneficio de todas las partes relacionadas, debido a que, tanto para el ciudadano y los grupos de interés institucionales, como para la entidad esto implica una reducción de tiempos, documentación, costos y energía; además de redefinir la organización brindando una trazabilidad en cada paso del recorrido que implica cada uno de los trámites o procesos de la entidad, haciendo más efectivos los mismos y la gestión en general, por lo que cada dependencia debe implementar acciones normativas, administrativas o tecnológicas que tiendan a **simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar** los trámites.

La política de racionalización trámites y procedimientos administrativos - académicos está compuesta por siete (7) fases:

- ✓ Fase 1: Planeación
- ✓ Fase 2 : Identificación de Trámites
- ✓ Fase 3 : Priorización de Trámites
- ✓ Fase 4: Análisis Detallado
- ✓ Fase 5: Formulación de Acciones y Rediseño del Trámite
- ✓ Fase 6: Implementación y Monitoreo
- ✓ Fase 7: Evaluación y Ciclo Continuo de Racionalización



## 1.2 ALCANCE

Brindar elementos metodológicos para facilitar la visualización, registro, análisis e intervención integral del trámite, así también, para planear acciones normativas, administrativas y tecnológicas que mejoren la ejecución de este, todo lo anterior en el marco del Plan Anticorrupción, Atención y Participación Ciudadana y a los requerimientos procedimentales y operacionales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). La cual se soporta en la herramienta de mejoramiento continuo, fundamentado en el enfoque basado en procesos mediante el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Este documento propone brindar un marco metodológico, teórico y normativo a la racionalización de trámites en la **Universidad Militar Nueva Granada**, mediante la política de anti tramites tomando en cuenta los conceptos básicos, las normativas y las estrategias para su debida implementación, consolidándose como una guía práctica en la aplicación de los lineamientos de racionalización de trámites.

La Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva y la División de Gestión de Calidad, harán el acompañamiento y seguimiento con los lineamientos para la racionalización de trámites de alto impacto en los procedimientos internos y externos en cada proceso de la UMNG. Siendo este instrumento como un medio de mejora a los trámites que hacen parte integral de los procesos bajo el modelo de planeación y gestión, esto garantiza, la calidad en la prestación de los servicios y la generación de procedimientos que generan valor (ciudadanía o servidores públicos en trámites internos o externos).

Con el liderazgo de las Vicerrectorías y/o Jefes de Dependencia, cada Macro-proceso (Misional; Direccionamiento Estratégico, de Apoyo y Seguimiento y Evaluación), se encargarán de realizar las actividades internas para dar el cumplimiento y priorizar los procedimientos administrativos y académicos y los trámites de alto impacto que requieran ser ajustados para **simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar**.

## 2. VIGENCIA

A partir de la fecha de su expedición con carácter obligatorio y permanente.

## 3. MARCO LEGAL

- De conformidad con la Constitución Política de Colombia de 1991.
- Ley 115 de 1994, por la cual se expide la Ley General de Educación.
- LEY 1955 DE 2019, Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.
- Decreto ley 2150 Elimina y simplifica las regulaciones innecesarias, tramites, administrativos.
- Ley 14 74 Estatuto Anticorrupción. Junto con sus decretos reglamentarios
- Guía metodológica par la racionalización de tramites- Función Pública.
- Decreto 2150 de 1995

- Ley 190 de 1995
- Ley 489 de 1998 (Artículo 18)
- Documento CONPES 3292 de 2004
- Ley 962 de 2005
- Decreto 4669 de 2005
- Decreto 1151 de 2008
- La Ley 1437 de 2011
- Artículo 41 del Decreto Ley 019 de 2012
- Decreto 2106 del 2019
- Ley 2052 del 25 de agosto de 2020

### 3. PLAN DE ACCIÓN

La Universidad Militar Nueva Granada a través de la Oficina de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva por medio de la Sección de Atención al Ciudadano, de la Sección de Gestión del Cambio y del Conocimiento y de la División de Gestión de Calidad establecerá la matriz de seguimiento socializada y aprobada por la Alta Dirección de la Universidad Militar Nueva Granada, con el fin de poder producir el despliegue de la misma con destino a las Unidades Administrativas previamente identificadas de conformidad con la pertinencia e impacto de los procedimientos administrativos - académicos y trámites que se articulan con la necesidades de los ciudadanos y grupos de interés institucionales.

A continuación se relacionan los aspectos que contiene la matriz de seguimiento:

1. Tipo de Macroproceso
2. Nombre del Macroproceso
3. Nombre del Procedimiento
4. Líderes Responsables
5. Fase 2 : Identificación de Trámites
6. Fase 3 : Priorización de Trámites
7. Fase 4: Análisis Detallado
8. Fase 5: Formulación de Acciones Y Rediseño Del Trámite
9. Fase 6: Implementación y Monitoreo
10. Tiempos de entregas
11. Plan de capacitación desde la modalidad de gestión del cambio

Mediante el plan de acción propuesto, se busca enfocar lineamientos para la racionalización de trámites de alto impacto en los procedimientos internos y externos de la UMNG, mediante la generación de acciones específicas.

las cuales contemplan **responsables, tiempo de aplicación y seguimiento**; y que las acciones se mantengan orientadas y articuladas en los seis (6) escenarios propuestos que aportan al rediseño e interoperabilidad de procedimientos:

- 1) Preparación,
- 2) Recopilación de información general,
- 3) Análisis y diagnóstico procedimientos de alto impacto,
- 4) Formulación de acciones de racionalización y rediseño del trámite,
- 5) Implementación y monitoreo
- 6) Evaluación y ciclo continuo de racionalización; esta ruta facilita el proceso de diagnóstico y formulación de planes de mejora.

Con esta metodología la UMNG realiza un acercamiento oportuno basado en la eficiencia y eficacia de los procedimientos administrativos – académicos internos y externos.

## 4. MISIÓN GENERAL

### 4.1 RECTORIA

#### 4.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

- ✓ Conformará el equipo de trabajo para la racionalización de trámites y procedimientos administrativos, donde se fortalezca el diálogo con la Alta Dirección con el objetivo de comunicar los beneficios de la implementación de esta metodología, tanto en la gestión de los trámites, como en el planteamiento de estrategias de racionalización, siempre con el compromiso de la Alta Dirección.
- ✓ La Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva, en coordinación con la División de Gestión de Calidad realizará el acompañamiento y seguimiento propuesto en el plan de acción derivado de la política racionalización de trámites y procedimientos administrativos de la Universidad Militar Nueva Granada, con el fin de dar alcance a las estrategias que permitan diagnosticar, analizar y diseñar y proponer acciones de mejora en relación con la racionalización de **trámites y procedimientos administrativos – académicos** de manera efectiva, sencilla y práctica contemplando los siguientes acciones: **Racionalización, Simplificación, Estandarización, Eliminación, Optimización y Automatización**

## 4.2 VICERRECTORÍA ACADÉMICA

### 4.2.2 DIVISIÓN DE REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

- ✓ Dar cumplimiento a las fases (2,3,4,5 y 6) propuestos en el plan de acción de conformidad con la política de racionalización de trámites y procedimientos administrativos – académicos teniendo en cuenta los procedimientos adscritos a la División de Registro y Control Académico

Tipo de Macroproceso	Nombre del Macroproceso	Nombre del Procedimiento
<b>MACROPROCESOS MISIONALES</b>	Vicerrectoría Académica División de Registro y Control Académico	PROCEDIMIENTO DE ADMISIONES
		PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN DE INSTITUCIONALIDAD
		PROCEDIMIENTO CERTIFICACIONES Y CONTENIDOS PROGRAMATICOS
		PROCEDIMIENTO TRAMITE DE GRADO
		PROCEDIMIENTO REINGRESOS Y TRANSFERENCIAS INTERNAS
		PROCEDIMIENTO DIGITACIÓN Y CORRECCIÓN DE CALIFICACIONES
		INSTRUCTIVO PARA CANCELACIÓN TOTAL O PARCIAL DE LA CARGA ACADÉMICA
		INSTRUCTIVO REGISTRO DE PRUEBAS EVALUATIVAS (PRUEBA SUPLETORIA, PRUEBA DE VALIDACION Y PRUEBA DE SUFICIENCIA)

## 4.3 VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA

### 4.3.1 DIVISIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- ✓ Dar cumplimiento a las fases (2,3,4,5 y 6) propuestos en el plan de acción de conformidad con la política de racionalización de trámites y procedimientos administrativos - académicos teniendo en cuenta los procedimientos adscritos a la División de Gestión del Talento Humano.

A continuación se relaciona listado de procedimientos:

Tipo de Macroproceso	Nombre del Macroproceso	Nombre del Procedimiento
MACROPROCESOS DE APOYO	Vicerrectoría Administrativa División de Gestión del Talento Humano	PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE NOMINA
		PROCEDIMIENTO EDUCACIÓN FORMAL
		PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL
		PROCEDIMIENTO SISTEMA INTEGRADO DE SEGURIDAD SOCIAL
		PROCEDIMIENTO VINCULACIÓN DOCENTES HORA CÁTEDRA
		PROCEDIMIENTO VINCULACIÓN DE FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE PLANTA
		PROCEDIMIENTO DESVINCULACIÓN DE FUNCIONARIOS
		PROCEDIMIENTO DE VINCULACIÓN POR ORDEN Y CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (OPS - GPS)
		PROCEDIMIENTO FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO
		PROCEDIMIENTO VINCULACIÓN DOCENTES OCASIONALES
		PROCEDIMIENTO PARA LA TERMINACIÓN UNILATERAL DE CONTRATOS U ORDENES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATISTA
		PROCEDIMIENTO VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DE PERSONAL EXTRANJERO
		INSTRUCTIVO ARCHIVO DE HISTORIAS LABORALES
		GUÍA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

- ✓ Elaborar un estudio técnico del clima organizacional y de acuerdo con el resultado, emprender acciones orientadas a fortalecer las habilidades de; liderazgo, comunicaciones asertivas entre procesos, y el fortalecimiento del talento humano.
- ✓ Socializar los resultados del estudio de clima organizacional con la alta dirección y la mesa técnica conformada para el acompañamiento y seguimiento propuesto en la presente directiva.
- ✓ Proponer a la Alta Dirección plan de capacitación dirigida a los funcionarios administrativos, teniendo como referente actividades que incluya el entrenamiento al aire libre - **OUTDOOR TRAINING**, cuya metodología es la formación experiencial, es decir, basada en la experiencia y las vivencias con el fin

mejorar las competencias y habilidades de los funcionarios como forma de incentivarlos y lograr conseguir los objetivos propuestos.

#### 4.3.2 DIVISIÓN FINANCIERA

- ✓ Dar cumplimiento a las fases (2,3,4,5 y 6) propuestos en el plan de acción de conformidad con la política de racionalización de trámites y procedimientos administrativos – académicos teniendo en cuenta los procedimientos adscritos a la División de Financiera.

A continuación se relaciona listado de procedimientos:

Tipo de Macroproceso	Nombre del Macroproceso	Nombre del Procedimiento
MACROPROCESOS DE APOYO	Vicerrectoría Administrativa Gestión Financiera	PROCEDIMIENTO CRÉDITOS ICETEX
		PROCEDIMIENTO DE INVERSIONES
		PROCEDIMIENTO RECAUDOS POR MATRICULA
		PROCEDIMIENTO CUENTAS POR COBRAR
		PROCEDIMIENTO DEVOLUCIÓN IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO IVA
		PROCEDIMIENTO EXPEDICIÓN DE CETIFICADOS DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL Y REGISTROS PRESUPUESTALES
		PROCEDIMIENTO PAGOS POR TRANSFERENCIA BANCARIA Y/O CHEQUE
		PROCEDIMIENTO ELABORACION CONCILACION BANCARIA
		PROCEDIMIENTO CUENTAS POR PAGAR

#### 4.3.2 DIVISIÓN DE CONTRATACIÓN Y ADQUISICIONES

- ✓ Dar cumplimiento a las fases (2,3,4,5 y 6) propuestos en el plan de acción de conformidad con la política de racionalización de trámites y procedimientos administrativos - académicos teniendo en cuenta los procedimientos adscritos a la División de Contratación y Adquisiciones.

A continuación se relaciona listado de procedimientos:

Tipo de Macroproceso	Nombre del Macroproceso	Nombre del Procedimiento
<b>MACROPROCESOS DE APOYO</b>	Vicerrectoría Administrativa Contratación y Adquisiciones	PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO
		PROCEDIMIENTO LEY DE GARANTIAS
		MANUAL DE GESTIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
		PROCEDIMIENTO CAJA MENOR
		PROCEDIMIENTO AVANCES
		PROCEDIMIENTO DE MÍNIMA CUANTÍA
		PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA
		PROCEDIMIENTO DE MAYOR CUANTÍA
		INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE PEDIDO Y ORDENES DE SERVICIO
		PROCEDIMIENTO IMPLEMENTACIÓN, SOPORTE Y MANTENIMIENTO DE SERVICIOS TIC (I)

## 5. ASPECTOS GENERALES

Es importante que las dependencias académicas y administrativas relacionadas en la presente Directiva Permanente, tengan en cuenta los siguientes aspectos como transversales y apliquen las buenas prácticas de los modelos propuestos como el del Departamento de la Función pública (2019), que diseñaron las siguientes fases para ser aplicadas:

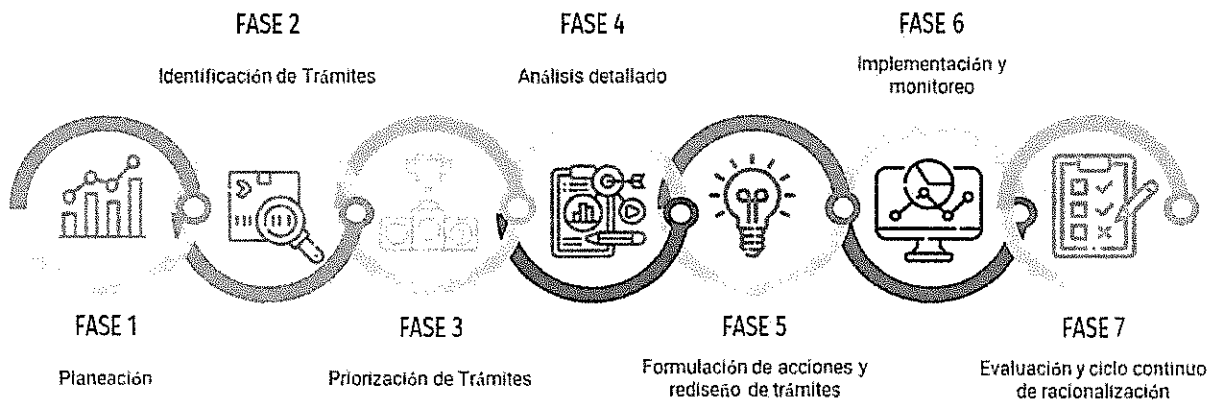


Gráfico 2. Fases de la Política de Racionalización de Trámites



## 5.1 FASE 1: Planeación

**Objetivo:** Definición de Comité para la estrategia de Racionalización de trámites y de cronograma.

Esta fase comprenderá la conformación de un equipo de trabajo o Comité para la racionalización de trámites que cuente con el apoyo y el compromiso de la Alta Dirección y de toda la comunidad. Este grupo liderará la planeación, ejecución y seguimiento de la estrategia con el fin de lograr una integración adecuada y alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante definir un cronograma de las actividades a seguir junto con sus responsables y el tiempo dispuesto para iniciar un monitoreo de la ejecución de la estrategia.

**Resultado:** Comité para Racionalización de Trámites de la Universidad Militar Nueva Granada y Cronograma con actividades.

## 5.2 FASE 2 : Identificación de trámites

**Objetivo:** Teniendo en cuenta los procedimientos administrativos identificar los trámites de forma detallada.

En esta fase se realizará una identificación de los trámites y su documentación asociada siguiendo las actividades descritas a continuación:

1. Reconocimiento de mapa de procesos, subprocesos y procedimientos de la Universidad Militar Nueva Granada con el objetivo de identificar los trámites relacionados a los mismos.
2. Revisión del inventario actual de trámites registrado en el Sistema Único de Información de trámites (SUIT).
3. Recolección de los documentos asociados a cada trámite, descripción, formato, diagrama y todos los pasos del proceso que permite culminar el trámite. En caso de que no exista esta documentación debe realizarse y registrarse en el SUIT.
4. Verificar la documentación e información recopilada con los actores responsables para garantizar su veracidad y actualización constante.

El resultado del Inventario de procesos a utilizar basado en el brindado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2019) se muestra a continuación:

FORMATO DE INVENTARIO DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES			
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA			
Nº	Nombre del proceso/subproceso/ procedimiento	Nombre del trámite	Normatividad

Adicionalmente la totalidad de estos trámites del inventario deben estar inscritos en el SUIT, validado y aprobado por el DAFP para la visibilidad a los ciudadanos.

**Resultado:** Inventario de Trámites y Registro de estos en Sistema Único de Información de Trámites (SUIT)

### 5.3 FASE 3 : Priorización de trámites

**Objetivo:** Clasificar y jerarquizar de manera sistemática los trámites del Inventario.

En esta fase se clasificarán los trámites brindando un orden lógico que aporte a la toma de decisiones y la definición de acciones para el análisis y la racionalización de los mismos. Las actividades para realizar son las siguientes:

- Definir criterios de priorización de trámites, se pueden tener en cuenta los criterios definidos en el SUIT, u otros criterios de priorización como, por ejemplo:

**Factores internos:**

- **Complejidad:** Número de pasos, requisitos o documentos para la realización del trámite.
- **Costo:** Cantidad de recursos invertidos para la ejecución del trámite.
- **Tiempo:** Duración entre la solicitud y la finalización del trámite.

**Factores externos:**

- **Pago:** Cobro al usuario.
- **PQR:** Análisis de quejas, peticiones o reclamos en relación a la ejecución del trámite.
- **Auditorías:** Hallazgos resultados de auditorías.(Internas y/o Externas)
- **Impacto a la comunidad:** Evalúa la frecuencia de petición del trámite y el impacto que tiene el mismo.

Brindando una escala de valoración por cada criterio será posible generar un ponderado calificadorio y jerarquizar los trámites dependiendo del total de puntos que recibió en todos los criterios.

**Resultado:** Listado de Trámites organizado en orden de importancia.

### 5.4 FASE 4: Análisis detallado

**Objetivo:** Análisis y diagnóstico de los trámites.

Teniendo los trámites de mayor relevancia e impacto es importante realizar un análisis detallado que tenga en cuenta la utilización de herramientas descriptivas del mismo, como diagramas de bloque del proceso, diagrama PEPSU (Proveedores – Entradas – Proceso – Salidas – Usuario), entre otros.

Teniendo estructurado la información de cada trámite de esa manera, será posible la realización de una lluvia de ideas teniendo en cuenta la participación de los distintos actores y responsables, en donde el enfoque sea el reconocimiento de los puntos a mejorar, tales como:

- Acciones que no le aportan valor a la ciudadanía: Esperas, reprocesos, transportes innecesarios, entre otros.
- Efectos negativos y las posibles causas.

Es posible utilizar en esta fase el diagrama de causa y efecto para representar las principales razones que ocasionan los efectos negativos en el trámite. Tras tener esta información se realiza el resumen del diagnóstico inicial.

**Resultado:** Principales causas de efectos negativos por trámite y un resumen del diagnóstico que será la línea base para verificar la efectividad de las acciones a realizar.

### 5.5 FASE 5: Formulación de acciones y rediseño del trámite

**Objetivo:** Definición de Acciones para la minimización o eliminación de causas principales que afectan los trámites.

Tras haber identificado las causas por las cuales el trámite es susceptible a mejora, se inicia la identificación de las acciones de racionalización para minimizar los efectos negativos. Se encuentran las siguientes acciones posibles:

**Acciones de Racionalización:**

- Normativa: Asociado a la modificación, actualización o emisión de normas para mejorar los trámites.
- Administrativa: Asociado a la simplificación y mejoramiento de procesos internos como horarios, puntos de atención, formatos, tiempos, costos, entre otros.
- Tecnológica: Asociado a la inclusión de tecnología de la información que soporten los trámites.
- Interoperabilidad: Intercambio de información interinstitucional o intersectorial.

Reconociendo los tipos de acciones será posible definir según las causas encontradas cuales podrían aplicarse al momento de rediseñar estos trámites, generando de esta manera un listado con las acciones por prioridad con sus recursos necesarios y responsables.

La simplificación, estandarización, eliminación, automatización y optimización hace parte del grupo de actividades que colaboran al rediseño de los trámites.

**Resultado:** Listado de acciones, recursos necesarios, prioridad, responsables.

### 5.6 FASE 6: Implementación y monitoreo

**Objetivo:** Aplicar la estrategia por etapas y mantener un monitoreo constante.

Teniendo el listado de acciones, tiempos y responsables del punto anterior inicia la implementación, monitoreo y evaluación de las mismas, utilizando pruebas piloto y cambios por etapas para mantener el fundamento de mejora continua y motivar de esta manera la redefinición de acciones si es necesario.

Así mismo, en este paso deben ejecutarse campañas de difusión de la información para motivar y apropiar a toda la comunidad del proceso.

**Resultado:** Ejecución de estrategia en etapas.

### 5.7 FASE 7: Evaluación y ciclo continuo de racionalización

**Objetivo:** Evaluación de acciones realizadas teniendo en cuenta la línea base de diagnóstico.

Evaluar las acciones implementadas para realizar los ajustes necesarios y reiniciar los ciclos de racionalización basados en la mejora continua. Se deben crear o tener en cuenta indicadores de los trámites que permitan evidenciar el efecto de las acciones de mejora y el cumplimiento de objetivos propuestos.


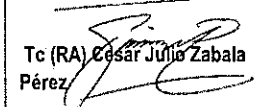


Se basa en la identificación de los procedimientos internos de gran impacto los cuales sirven de base para la formulación de la estrategia de racionalización de los procedimientos internos y externos.


## 6. PARTES INTERNAS INVOLUCRADAS

### • RECTORÍA

- OFICINA ASESORA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO E INTELIGENCIA COMPETITIVA
- VICERRECTORÍA GENERAL
  - DIVISIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD
- VICERRECTORÍA ACADÉMICA
  - DIVISIÓN DE ADMISIONES, REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO
- VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA
  - DIVISIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
  - DIVISIÓN FINANCIERA
  - DIVISIÓN DE CONTRATACIÓN Y ADQUISICIONES

  
 Brigadier General (RA) **LUIS FERNANDO PUENTES TORRES Ph. D.**  
 Rector

Elaboró OFIDEIC – Sección Atención al Ciudadano	Elaboró OFIDEIC - Sección de Gestión del Cambio y del Conocimiento	Aprobó. Jefe OFIDEIC	Vo. Bo. Vicerrectoria General
 P.E. Patricia Padilla Hernandez	 Tc (RA) Cesar Julio Zabala Pérez	 Cr (RA) Jaime Alejandro Martínez Rocha	 BG (RA) Alfonso Vaca Torres

Vo. Bo. Vicerrectoria Académica	Vo. Bo. Vicerrectoria de Administrativo	Vo. Bo. Jefe Oficina Asesora Jurídica
 Dra. Martha Lucía Oviedo Franco	 MG (RA) José Mauricio Mancera Castaño	 Dra. Claudia Esther Pérez Duarte