

SESIONES DE CAPACITACIÓN

**GESTIÓN POR PROCESOS + GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS =
BUEN FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

1. *SISTEMA DE CONTROL INTERNO*
2. *GESTIÓN POR PROCESOS* ←
3. *GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS*



InnovaTeam
Consulting

GESTIÓN POR PROCESOS

Setiembre 2018

GESTIÓN POR PROCESOS

- ❑ 1.Modernización de la Gestión Publica
- ❑ 2.Metodología empleada
- ❑ 3.Etapas para su implementación
- ❑ 4.Definición de Proceso y sus elementos
- ❑ 5. La entidad Basada en un enfoque por Procesos
- ❑ 6. Etapa 2: Enfoque Top Down Documentación de Procesos
- ❑ Dinámica 1

- ❑ 7. El rol de la medición
- ❑ 8. Definición de Objetivos, Definición de Indicador
- ❑ 9. Tipos de indicadores
- ❑ 10. Fases para la formulación y generación de Indicadores
- ❑ 11. Etapa 3: Mejora de Procesos
- ❑ 12. Casos prácticos de éxitos
- ❑ 13. Ventajas del enfoque en Procesos
- ❑ Dinámica 2



1. ¿Qué es la Modernización de la Gestión Pública?



La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, viene impulsando el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de una gestión para resultados, al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas.

Como producto de este proceso se aprobó, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la [Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021](#), mientras que su Plan de Implementación fue aprobado a través de la Resolución Ministerial 125-2013-PCM.



InnovaTeam
Consulting

¿Por qué es necesaria la Modernización de la Gestión Pública?

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública



Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, **enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios**, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas.



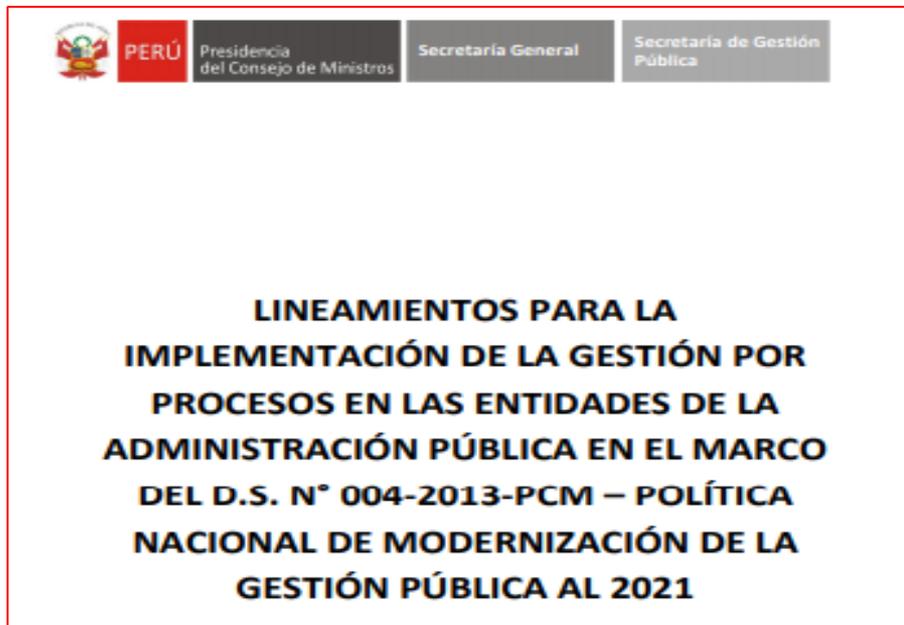
1. ¿Qué comprende la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública?

La Modernización de la Gestión Pública desarrolla 5 pilares centrales, 3 ejes transversales y un proceso de gestión del cambio, como se muestra en el siguiente gráfico:



2. METODOLOGIA EMPLEADA PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS

La SGP ha desarrollado instrumentos metodológicos para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, los mismos que servirán de apoyo a las entidades que se encuentran en proceso de implementación de la Reforma del Servicio Civil.



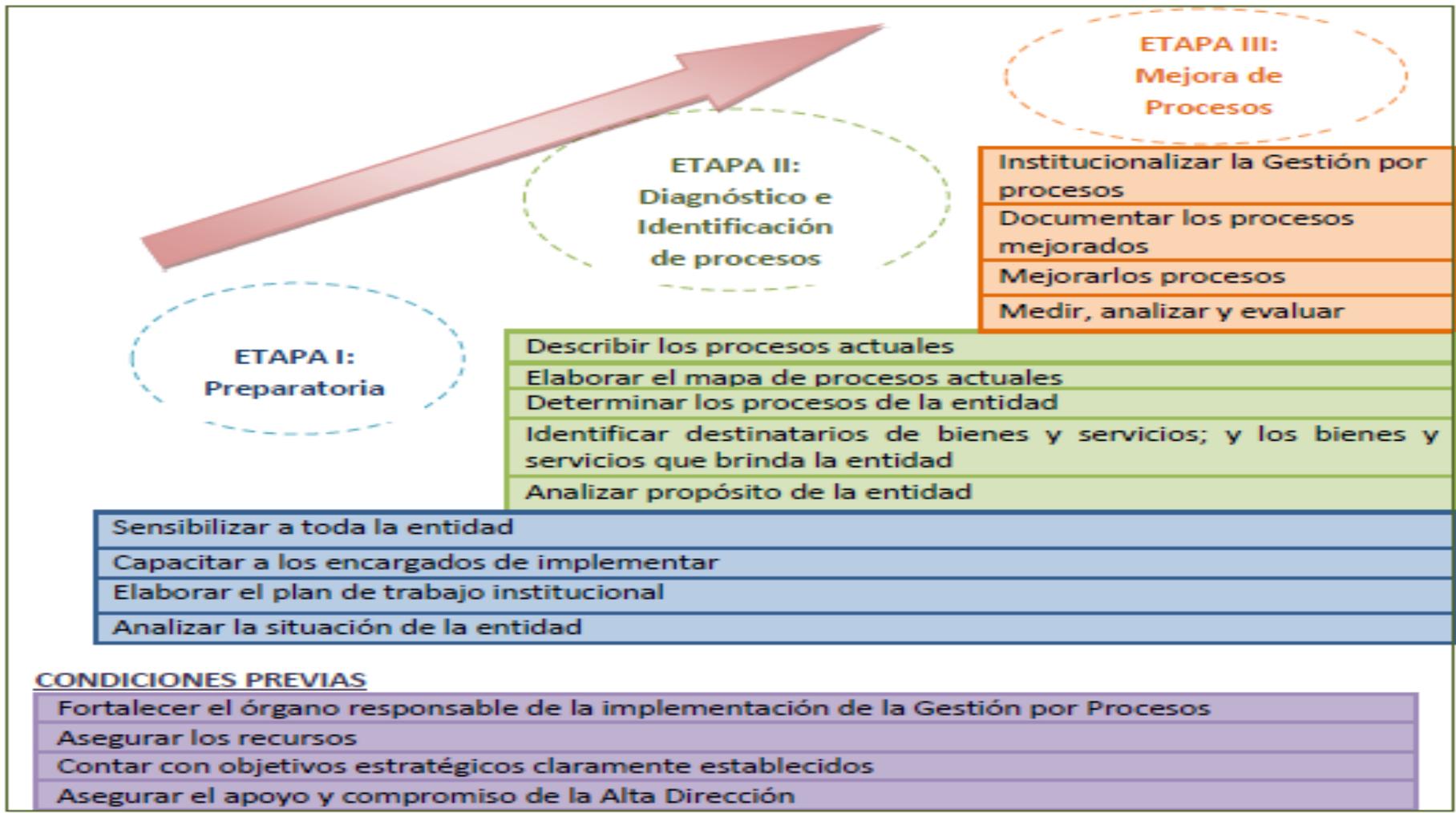
Fuente: <http://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>



InnovaTeam
Consulting

3. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados



Fuente: SGP/PCM-2013



InnovaTeam
Consulting

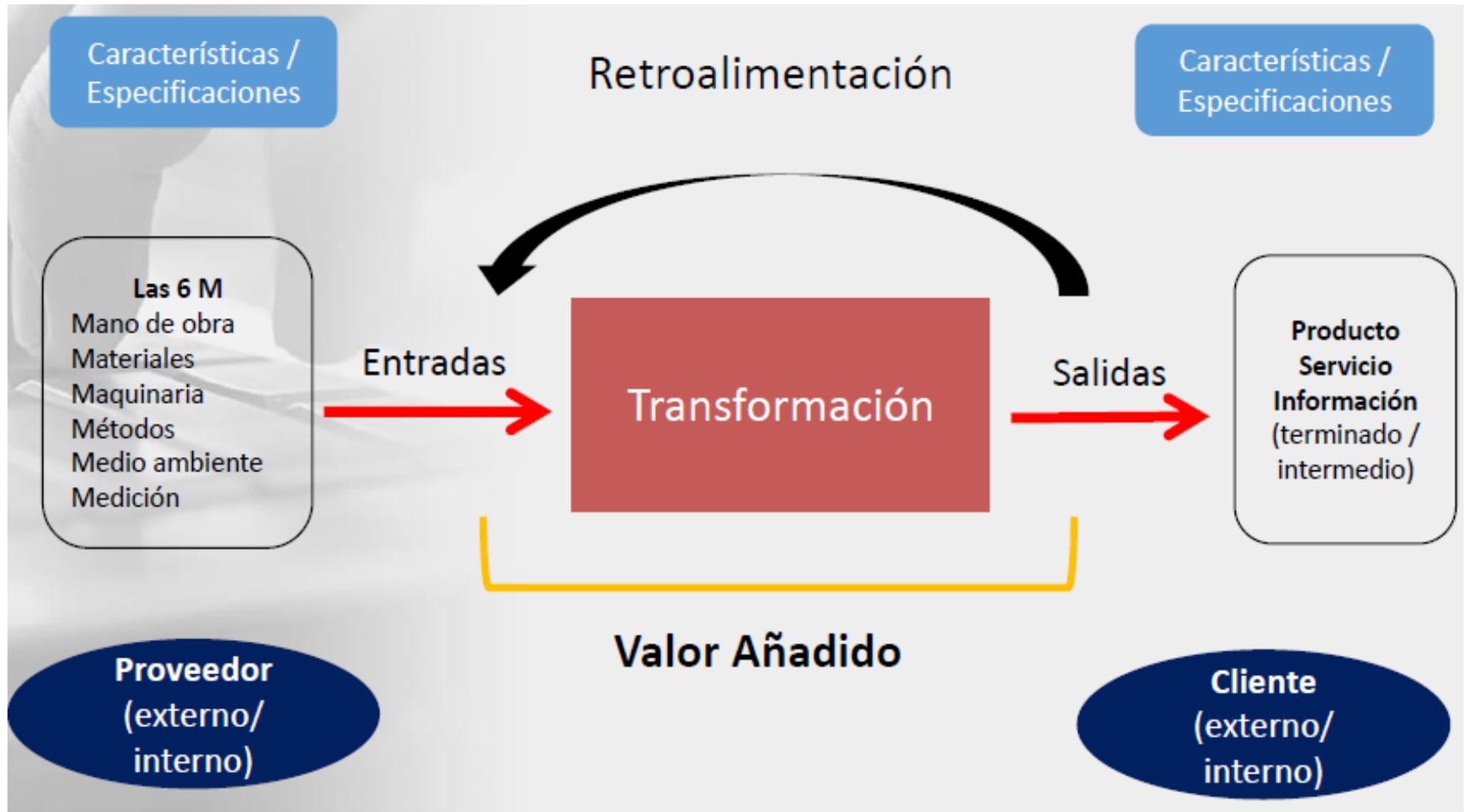
4. ¿Qué es un proceso? Definición

Un proceso son una serie de acciones o etapas orientadas a **generar un valor añadido** sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente, como consecuencia de las actividades realizadas.

“Conjunto de actividades **que generan valor** mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”



4. Elementos de un proceso



5. Entidad basada en un enfoque por Procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

La gestión por procesos brinda un enfoque total al cliente externo, el significado más acertado para el concepto calidad es: **lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido**. Desde este punto de vista, la calidad equivale a "orientación de la empresa hacia el cliente", por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad direccionado a la calidad total.



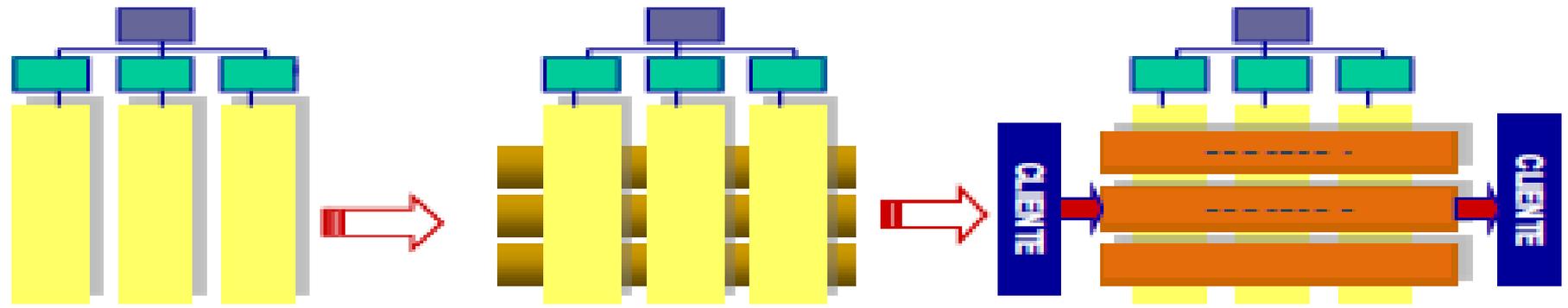
5. Entidad basada en un enfoque por Procesos

	Enfoque funcional	Enfoque por procesos
LIDERAZGO	Supervisión y control. Enfoque a corto plazo.	Facilitador / Motivador. Enfoque a largo plazo.
ENFOQUE AL CLIENTE	Cliente interno (Jefe). Islas de Poder. Indicadores de Productividad	Cliente externo e interno. Cadena de valor. Satisfacción del cliente.
ENFOQUE DE TRABAJO	Apagar fuegos, todo es urgente. Ejecutar acción por costumbre.	Resultado final (Producto/Servicio) Acción proviene del proceso.
ENFOQUE DEL PERSONAL	Enfocada al trabajo individual	Enfocada al trabajo en equipo.
ENFOQUE TOTAL	Costos vs. Calidad	Costo parte de la calidad. Valor Superior - Competitividad.



5. Entidad basada en un enfoque por Procesos

La organización Tradicional	La organización por Procesos
Énfasis en el bien / servicio	Énfasis en el cliente
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Demora en adaptarse al cambio	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Departamentalismo (objetivos por áreas)	Trabajo en equipo (objetivos por proceso)



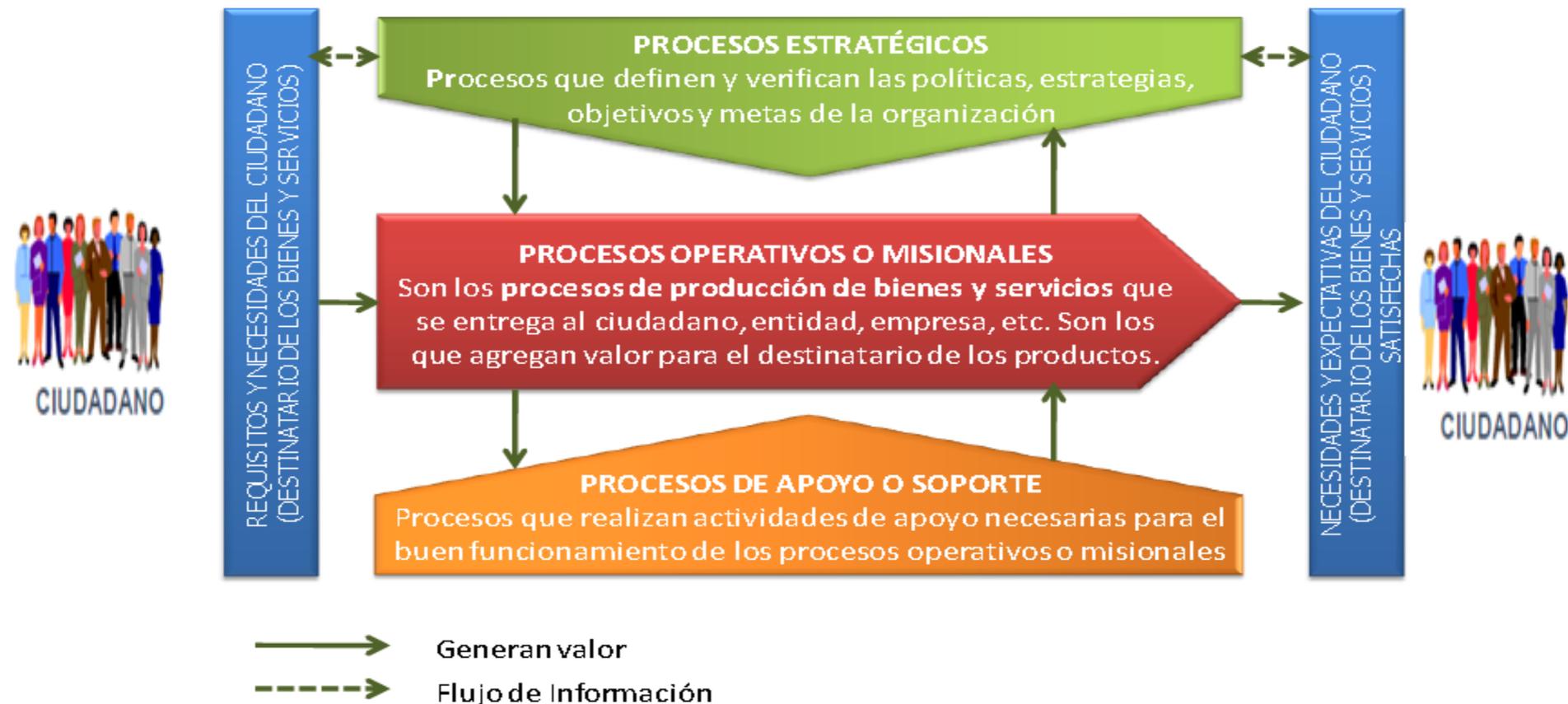
ENFOQUE FUNCIONAL
Las **funciones / Áreas**
Gestionan la entidad

ÁREAS / PROCESOS
Se reconocen los procesos pero
predominan las funciones

ENFOQUE DE PROCESOS
ORIENTADA A RESULTADOS
Los **procesos** gestionan la entidad

Antes de iniciar el despliegue top down de procesos, es indispensable tener un mapa de procesos aprobado por la institución.

Tipos de procesos



Elaboración: SGP/PCM –2014

6. ETAPA 2 DE GESTIÓN POR PROCESOS: ENFOQUE TOP DOWN

1. ENTENDIMIENTO DE LOS PROCESOS/SUBPROCESOS DE NEGOCIO:

En esta etapa se debe proceder a realizar una descripción de los procesos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y éstos a su vez por actividades o tareas por desarrollar. Para realizar una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades institucionales debe contarse con un conocimiento preciso y claro de los mismos, por ello es importante utilizar técnicas de levantamiento de información con los colaboradores claves. Se pueden utilizar técnicas de observación, entrevistas y focus group para todo el levantamiento de información.

6. ETAPA 2 DE GESTIÓN POR PROCESOS: ENFOQUE TOP DOWN

2.-IDENTIFICACIÓN DE ETAPAS Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE LOS PROCESOS/SUBPROCESOS :

En esta etapa se identifica cada etapa, subproceso y/o procedimiento que debe ser registrado.

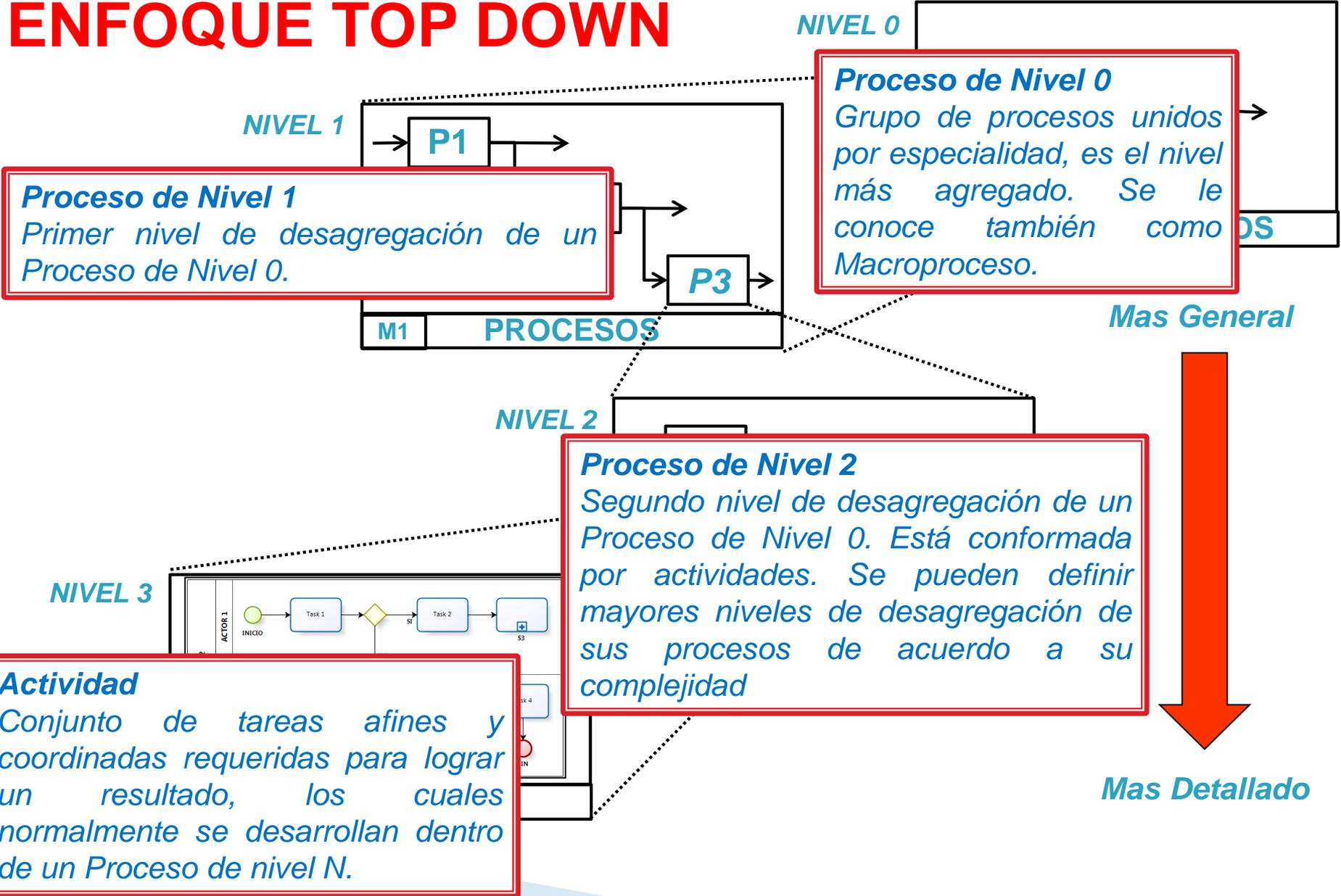
3. GENERAR FICHAS Y DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS:

En esta etapa se describirán detalladamente cada proceso, subproceso y/o procedimiento y se documentará la forma en que se llevan a cabo a través de fichas y diagramas de flujo con notación BPMN.

4.- ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN:

Estos indicadores y KPIs serán usados para el control de gestión y retroalimentación de la mejora continua de los procesos.

6. ETAPA 2 DE GESTIÓN POR PROCESOS: ENFOQUE TOP DOWN



AGRUPARSE ENTRE 3 Y 4 PERSONAS, ELEGIR UN REPRESENTANTE Y RESPONDER:

1. LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA PLANTEA TIENE 5 PILARES, INDICAR EL NOMBRE COMPLETO DEL TERCER PILAR.

2. MENCIONE QUE ENTIENDE POR PROCESO Y CUALES SON LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO

3. ¿CUALES SON LAS ETAPA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS? Y ¿EL ENFOQUE TOP DOWN EN QUE ETAPA SE APLICA?

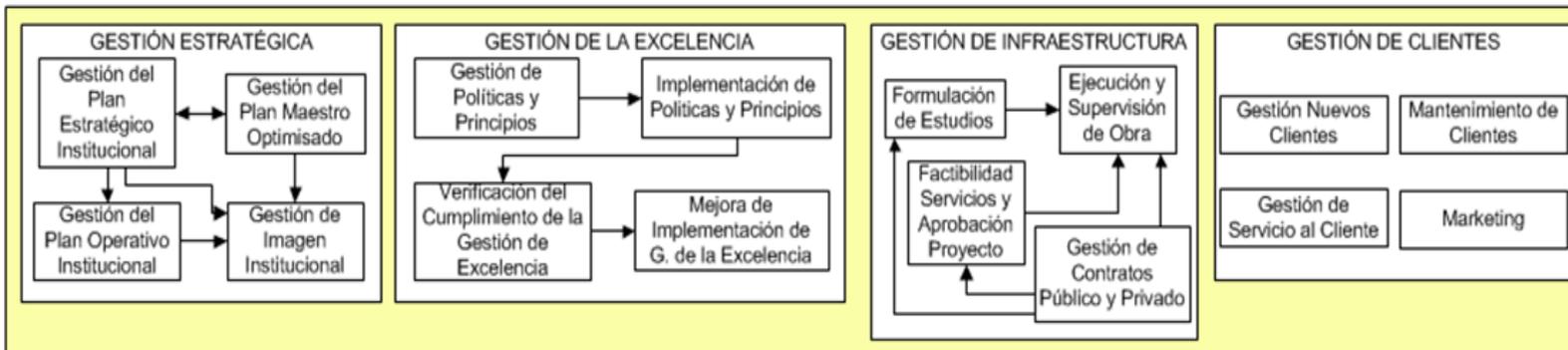


Tenemos sobre nuestra organización una representación funcional:

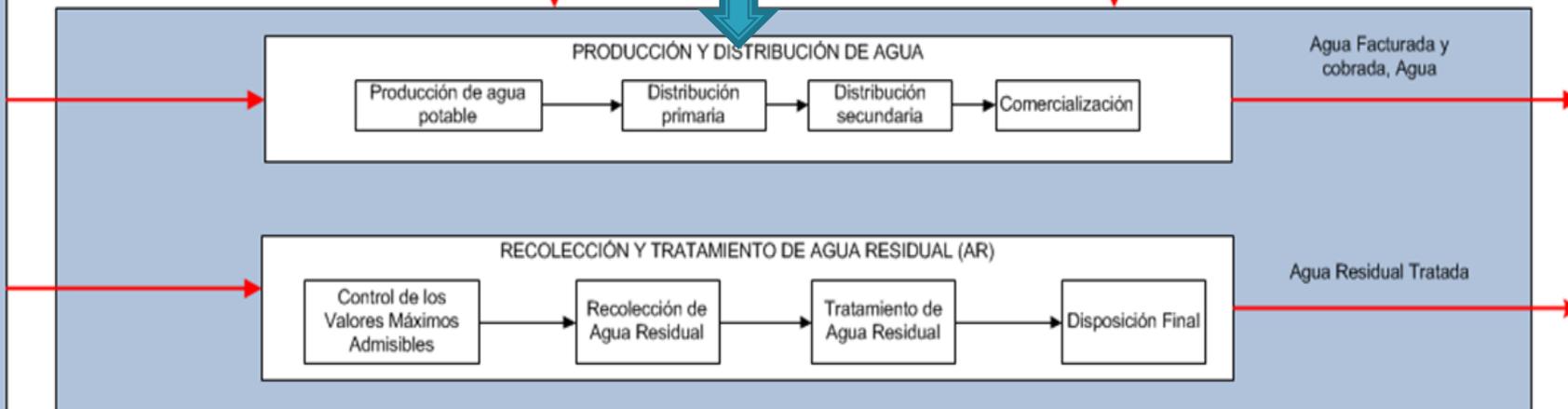


MAPA DE PROCESOS SEDAPAL

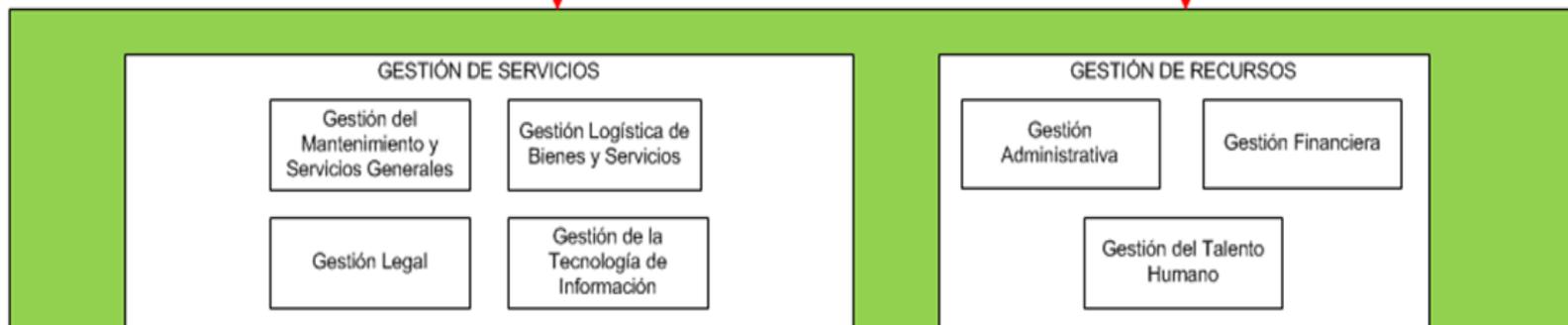
PROCESOS ESTRATÉGICOS



PROCESOS MISIONALES



PROCESOS DE SOPORTE



CLIENTES Y PARTES INTERESADAS

CLIENTES Y PARTES INTERESADAS

Proceso nivel 0		Responsable del macroproceso	Proceso nivel 1			Proceso nivel 2			Procedimiento	
Código	Nombre		Código	Nombre	Responsable	Código	Nombre	Responsable	Código	Nombre
DA	Producción y Distribución de Agua Potable	Gerentes de Servicio Norte / Centro y Sur / Gerencia Comercial / Gerencia de Producción y Distribución Primaria	PAP	Producción de Agua Potable	Gerentes de Producción y Distribución Primaria.	SUP	Producción de Agua Potable de Fuente Superficial	Gerentes de Producción y Distribución Primaria.	1	Gestión de Fuentes de Abastecimiento
						2	Producción de Agua de Planta de Tratamiento de Agua Potable (PTAPs)			
						SUB	Producción de Agua Potable de Fuente Subterránea		1	Realización de estudios hidrológicos
						2	Gestión e Ingeniería			
			DPR	Distribución Primaria	Gerente de Producción y Distribución Primaria.	ORP	Operación de Redes Primarias	Gerentes de Producción y Distribución Primaria.	3	Explotación
									1	Operación Automatizada de Redes Primarias
									2	Operación Manual de Redes Primarias
						RPR	Mantenimiento de Redes Primarias	Gerentes de Producción y Distribución Primaria.	3	Supervisión y Control de Redes Primarias
									1	Mantenimiento Correctivo
									2	Mantenimiento Preventivo
3	Mantenimiento Predictivo									
CCA	Control de Calidad									
DA	Producción y Distribución de Agua Potable	Gerentes de Servicio Norte / Centro y Sur / Gerencia Comercial / Gerencia de Producción y Distribución Primaria	DSE	Distribución Secundaria	Gerentes de Servicio Norte / Centro y Sur.	APO	Operación del sistema de distribución secundaria de Agua Potable	Gerentes de Servicio Norte / Centro y Sur	1	Planificación de la distribución secundaria
									2	Ejecución de la distribución secundaria
									3	Control de calidad de la distribución secundaria
									SOS	Mantenimiento del sistema de distribución secundaria
			COM	Comercialización	Jefe de Equipo Comercial	2	Mantenimiento correctivo			
						1	Medición			
						2	Facturación			
3	Recaudación y Cobranza									

Elementos de la Ficha Técnica del Proceso Nivel 0

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Producción y Distribución de Agua Potable	4) Responsable	
2) Objetivo		5) Requisitos	
3) Alcance		6) Clasificación	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas
		Producción de agua potable Distribución Primaria Distribución Secundaria Comercialización	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO			
12) Controles o inspecciones	13) Recursos	14) Documentos y formatos	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO			
15) Registros		16) Indicadores	

Modelo de Ficha de Proceso de Nivel 1 – Proceso A1

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Distribución Primaria			
Objetivo	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 1			
Descripción	Describir brevemente el Proceso de Nivel 1			
Alcance	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 1			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 1	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Operación redes primarias Mantenimiento redes primarias Control de calidad	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 1
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
Registros	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 1.			
Elaborado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 1.			
Revisado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 1, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
Aprobado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 1, que debe ser el dueño del proceso de nivel 1.			

Elaboración: SGP/PCM - 2014

FICHA DEL PROCESO NIVEL 2

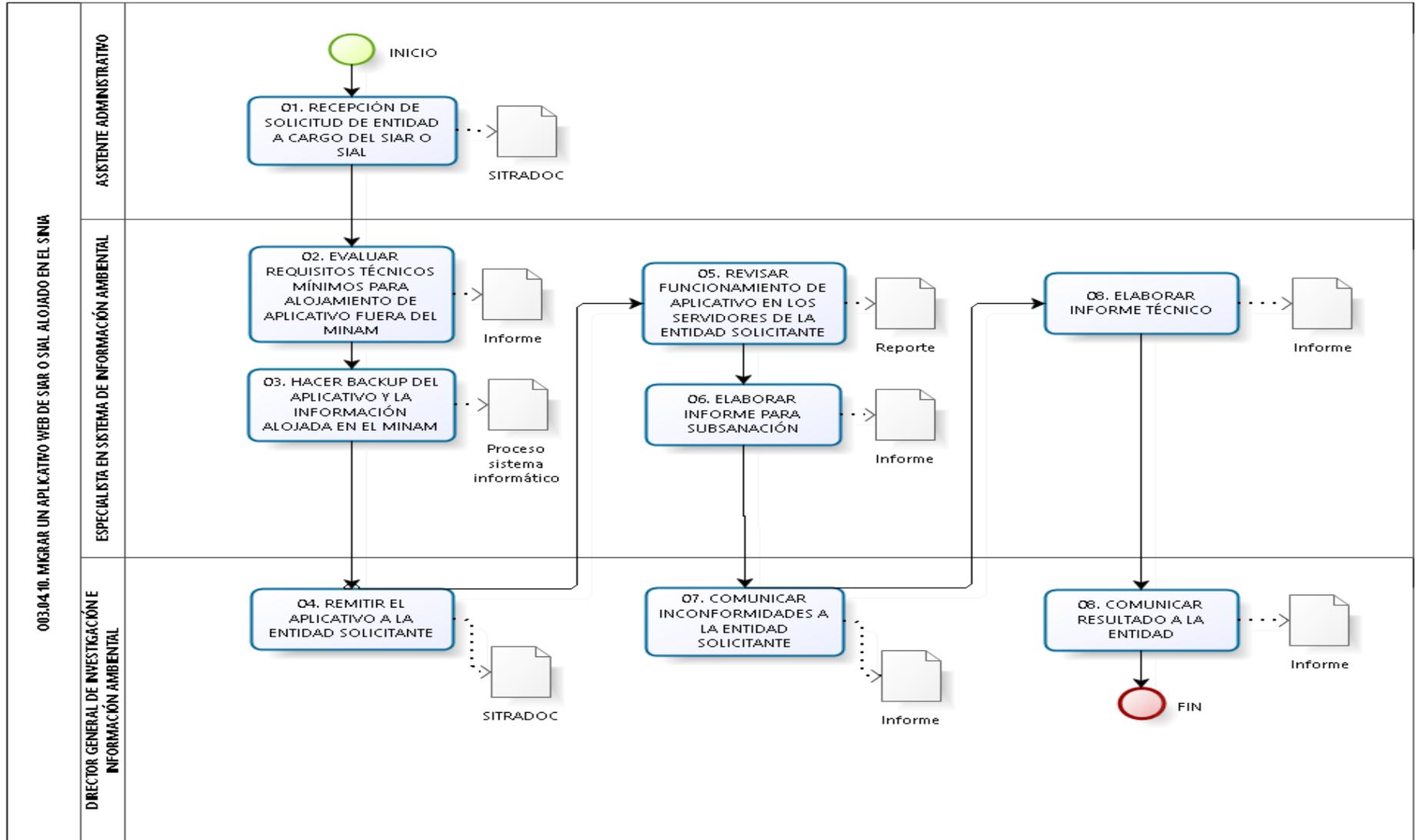
Nombre	Mantenimiento de redes primarias			
Objetivo	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 2			
Descripción	Describir brevemente el Proceso de Nivel 2			
Alcance	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 2			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 3	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 2.	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Mantenimiento Correctivo Mantenimiento Preventivo Mantenimiento Predictivo	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 2.
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
Registros	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 2.			
Elaborado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 2.			
Revisado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 2, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
Aprobado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 2, que debe ser el dueño del proceso de nivel 2.			

Ficha de procedimiento

FICHA DEL PROCEDIMIENTO					
Nombre	Mantenimiento preventivo				
Objetivo	Indicar el objetivo del procedimiento				
Alcance	Indicar en qué actividad inicia y qué actividad termina el procedimiento				
Proveedor	Entrada	Descripción de actividades		Salida	Destinatario de los bienes y servicios
		Actividades	Ejecutor		
Especificar proveedores internos y externos	Inicio Especificar cuáles son las entradas (insumos)	1. 2. 3. 4. 5. 6.		Especificar cuáles son los bienes y servicios	Especificar quienes son los clientes internos y externos.
Indicadores	Colocar los i	7. 8.		oportunidad del proceso.	
Registros	Colocar los r	9.			
				Fin	

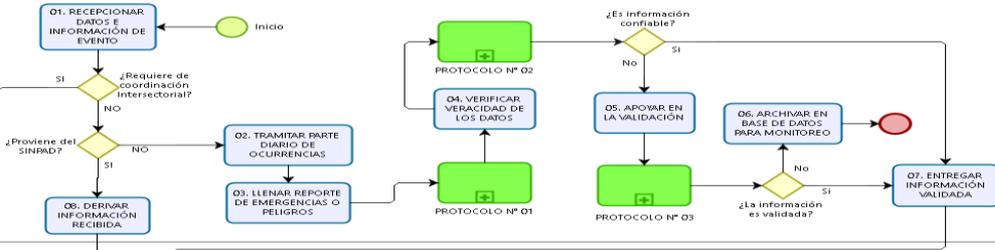
Elaboración: SGP/PCM - 2014

Flujo Del Procedimiento

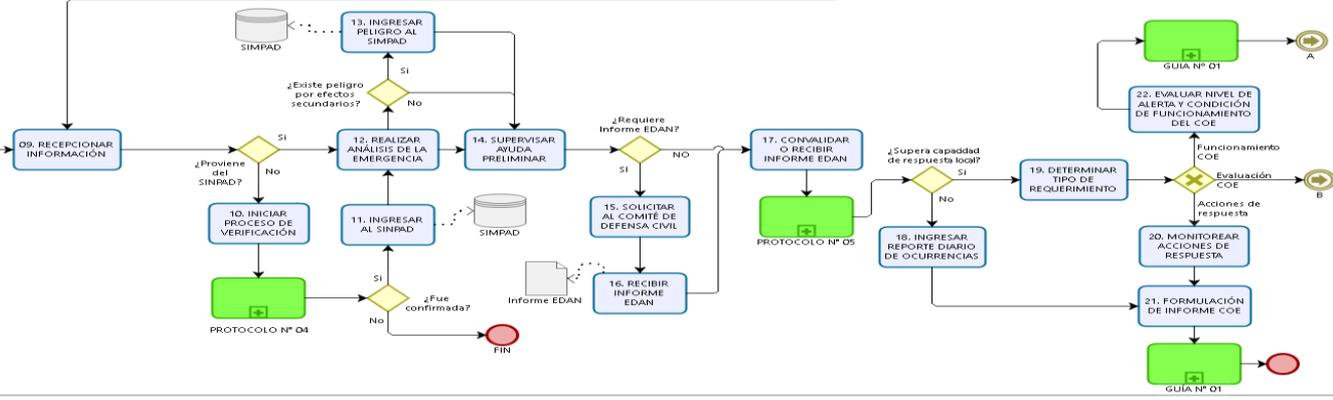


MONITOREO, ADMINISTRACIÓN E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN SOBRE PELIGROS, EMERGENCIAS Y DESASTRES (BA-02.04)

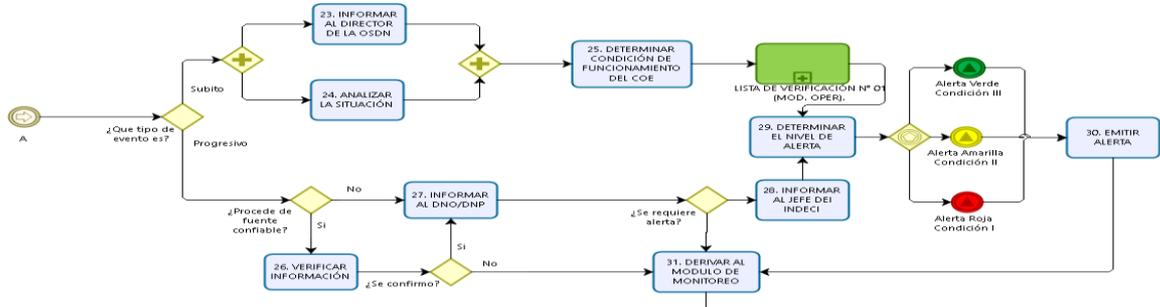
MÓDULO DE COMUNICACIONES



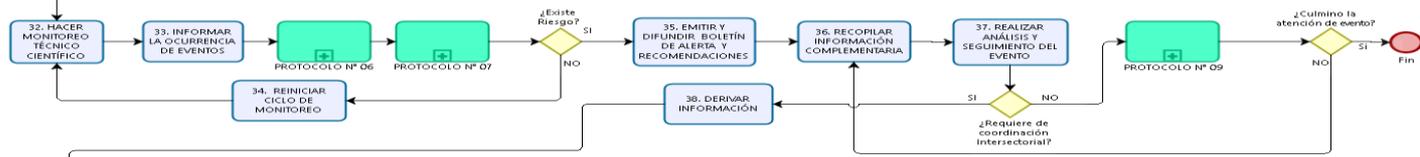
MÓDULO DE OPERACIONES



MÓDULO DE EVALUADOR DEL COE



MÓDULO DE MONITOREO

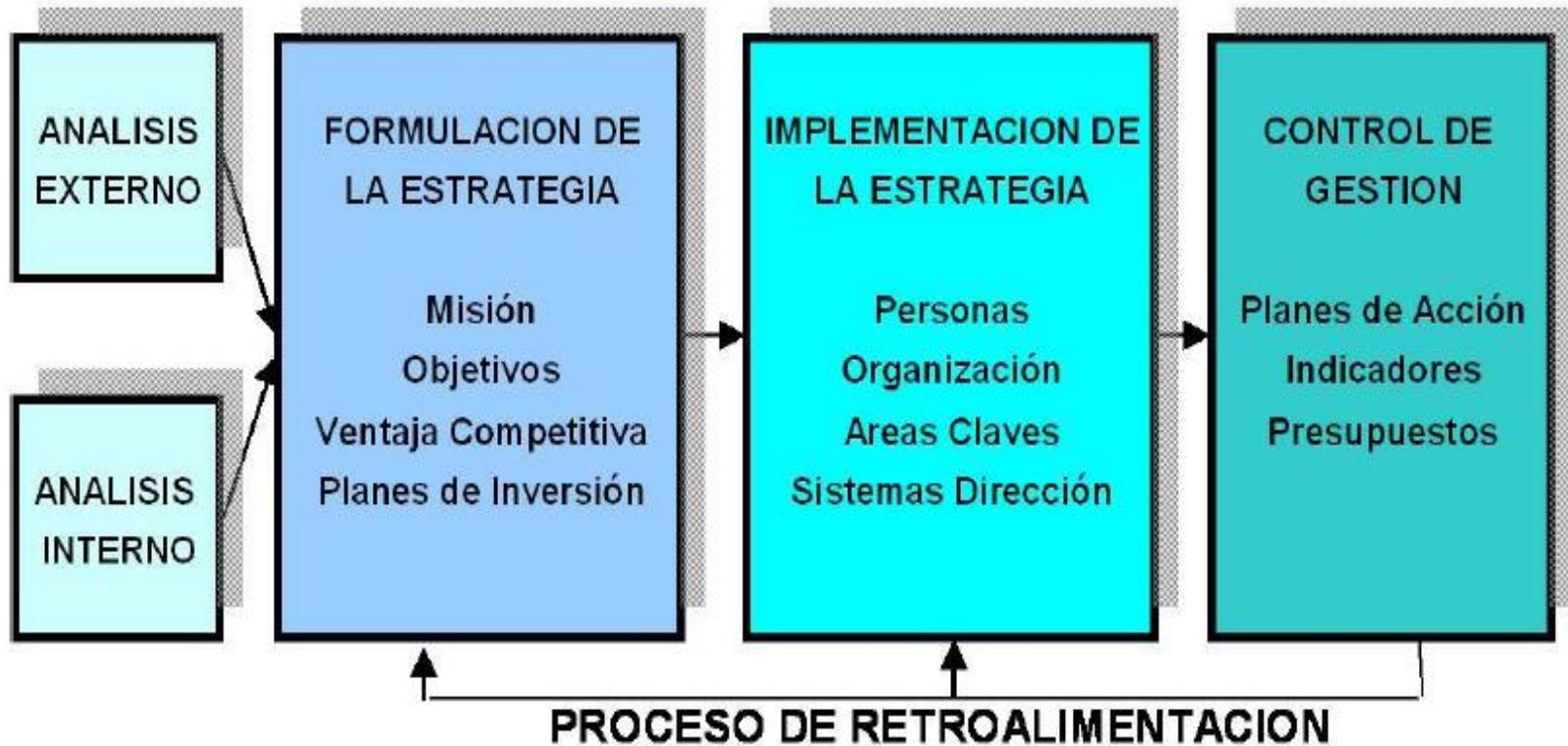


MÓDULO DE COORDINACIÓN INTERSECTORIAL



7. Rol de la medición

“Sin estrategia, la organización es como un barco sin timón, que se mueve en círculos.”



LO QUE NO SE MIDE NO SE PUEDE MEJORAR

7. Rol de la medición

Control y Monitoreo con Indicadores

- ☑ Permite saber si estamos cumpliendo las metas propuestas.
- ☑ Lo ideal es que no se haga solo al final del periodo si no sobre la marcha (monitoreo periódico).
- ☑ Permite implementar medidas correctivas y nuevas estrategias.
- ☑ Nos permite hacer una retroalimentación adecuada con nuestro equipo de trabajo.
- ☑ Permite evaluar el desempeño de la organización, de las áreas y de las personas.
- ☑ Son medidas cuantitativas que nos permiten identificar si un objetivo o estrategia se está cumpliendo.



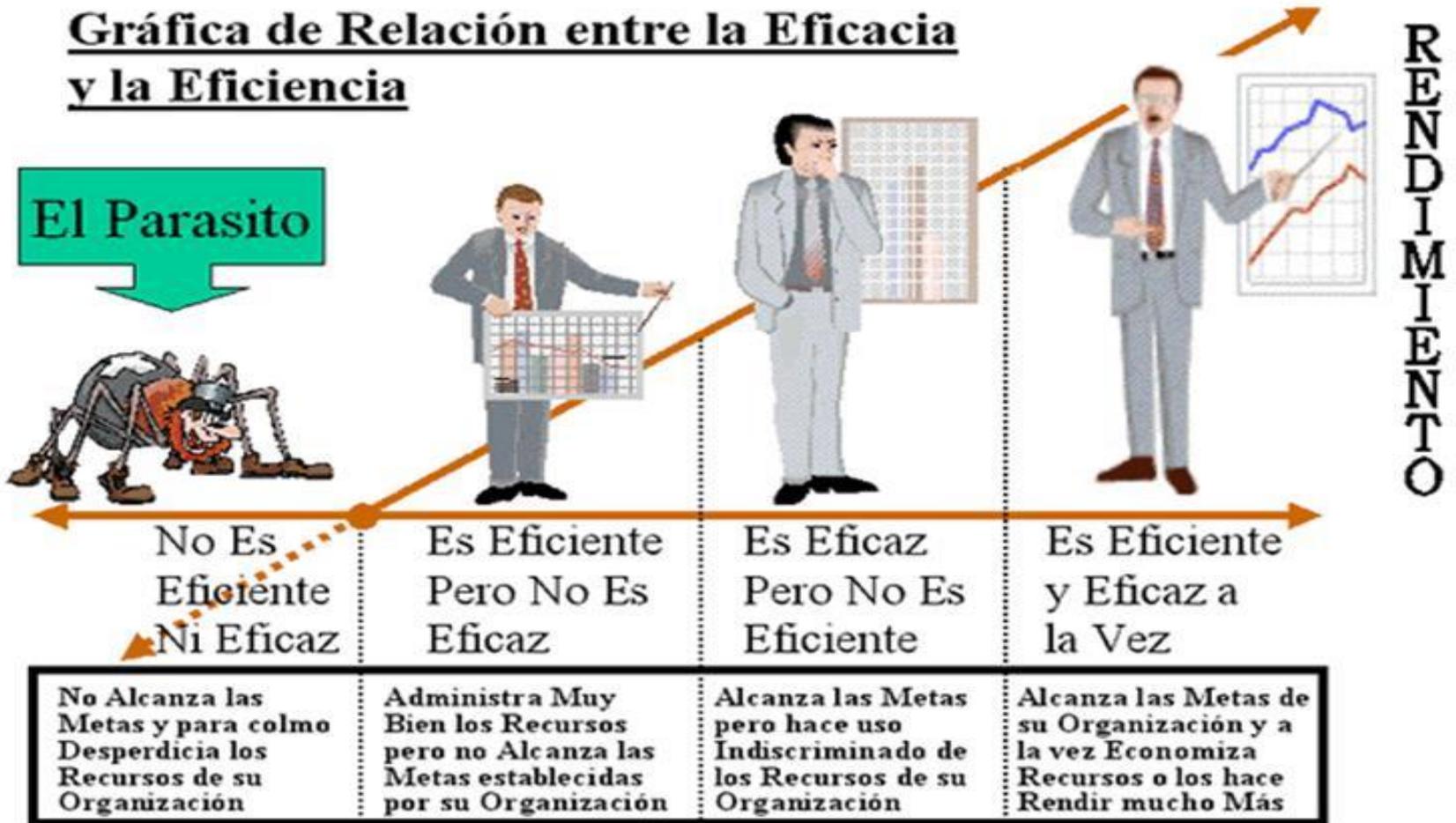
8. Indicadores - Definición

Un indicador de gestión es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

La selección de un indicador es muy importante, en razón a que uno mal seleccionado puede hacer que las entidades se desvíen de sus objetivos.

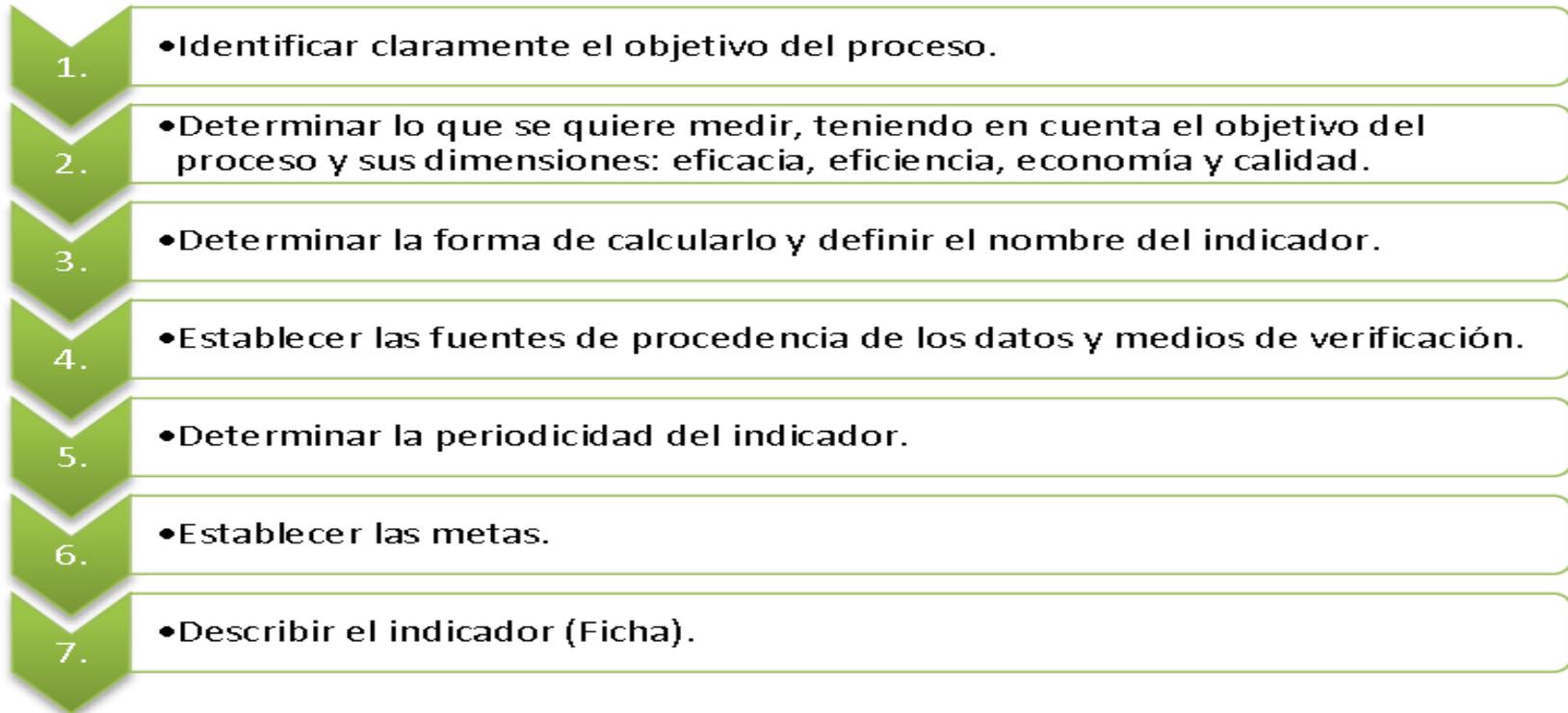
9. TIPOS DE INDICADORES

Gráfica de Relación entre la Eficacia y la Eficiencia



10. FASES PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Pasos para la identificación de indicadores



Adaptado de Armijo (2011) y IAT (2009).

Elaboración: SGP/PCM - 2014

11. ETAPA 3: MEJORA DE PROCESOS

Mejora de Procesos

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

No es suficiente con tener un buen Mapa de Procesos y Manuales coherentes para asumir que tenemos una buena gestión por procesos, si la entidad no se “preocupa” por conocer sus resultados y buscar su mejora de manera permanente.

“Medir para gestionar”

Si no se miden los resultados no podrá distinguirse el éxito o el fracaso.

11. ETAPA 3: MEJORA DE PROCESOS

*Es necesario analizar cada proceso con el fin de determinar la brecha existente entre lo real y lo planificado. Para analizar cada proceso debemos partir de los datos que éste va generando, para ello empleamos los **indicadores** previamente definidos en la Ficha del Proceso y Fichas de Procedimientos.*

*Un proceso puede tener más de un indicador, siempre y cuando aporten información relevante sobre los resultados del mismo. Es importante que los indicadores sean debidamente seleccionados. Tener exceso de indicadores o indicadores que no aporten valor, sólo dificulta la gestión. Es importante que el **dueño del proceso** participe en la determinación de sus indicadores, a fin de que se sienta comprometido con el cumplimiento de los mismos.*

11. ETAPA 3: MEJORA DE PROCESOS

Cuando analizamos la información recogida en el seguimiento del proceso, los indicadores nos permitirán detectar:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?*
- ¿Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados?*

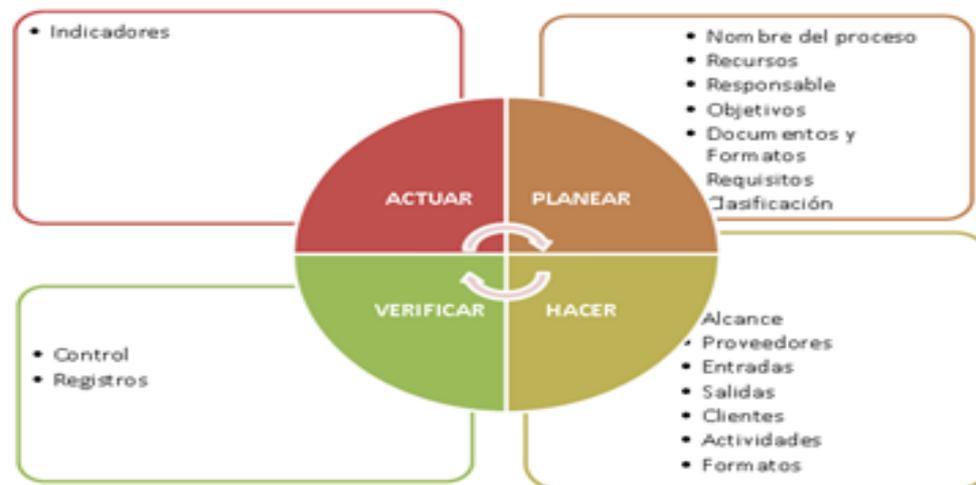
Luego de determinar los problemas deben analizarse y eliminar la causa raíz de los mismos. Para la identificación de las causas pueden emplear diferentes herramientas como: Lluvia de Ideas, Técnica de los 5 ¿por qué?, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Histograma, Diagrama de Causa y Efecto y Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF). Finalmente deben implementarse las acciones correctivas y verificar su eficacia.

Mejora de Procesos

Un paso posterior, cuando la entidad haya logrado los resultados planificados en los diferentes procesos y cumpla los requisitos del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el desempeño de los procesos. Algunos ejemplos de mejoras de desempeño son: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.

La mejora continua del desempeño de la entidad debe ser un objetivo permanente de ésta, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional. En el siguiente gráfico se puede apreciar los elementos del proceso en relación al ciclo PHVA:

Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA



Elaboración: SGP/PCM - 2014

12. CASOS DE ÉXITO

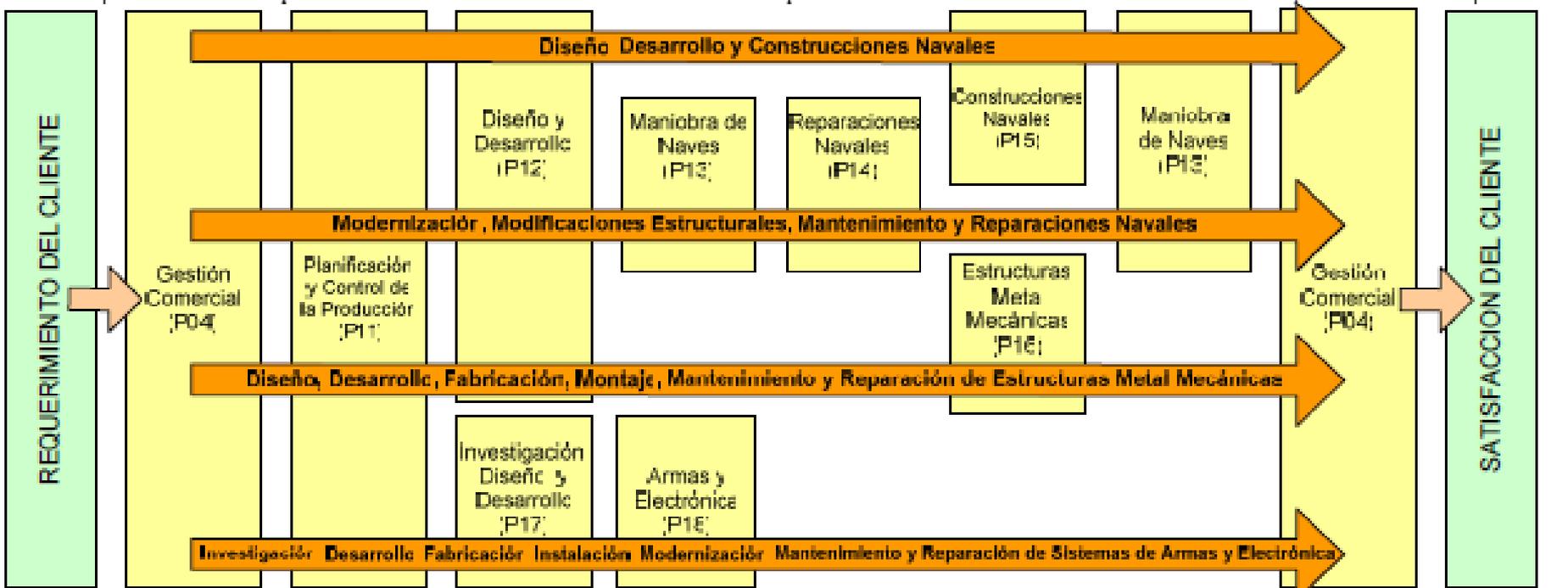
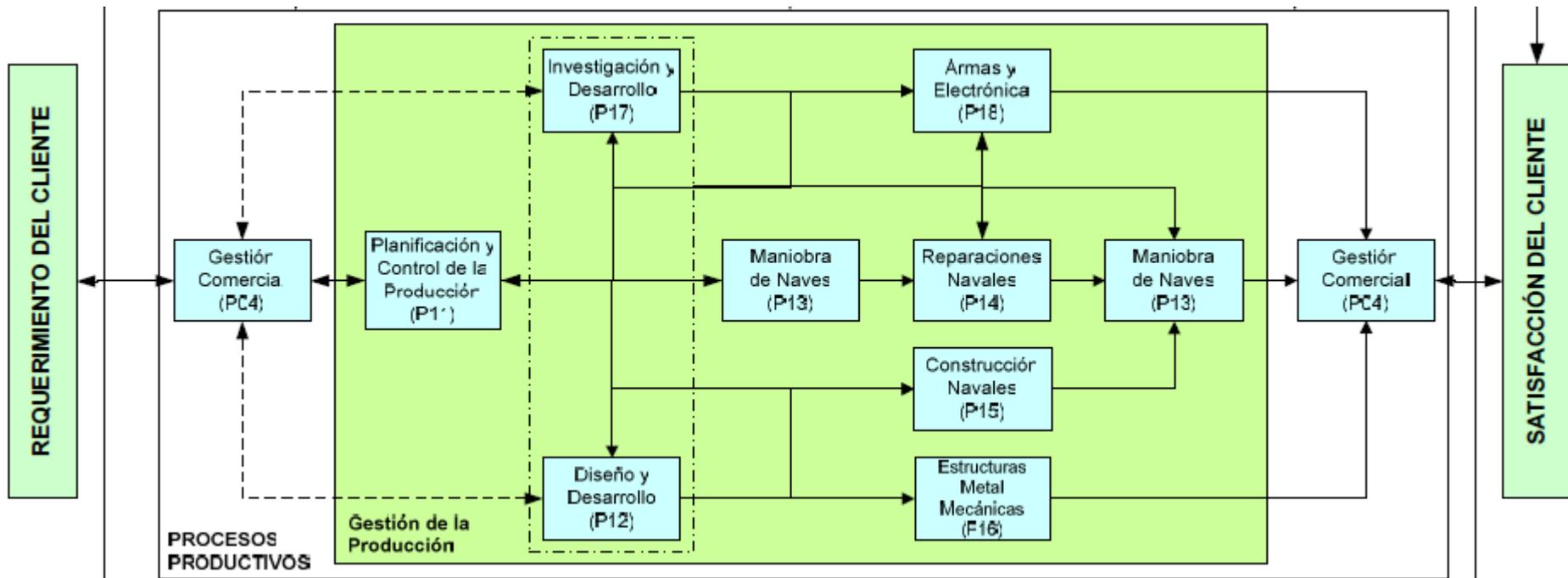
SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA S.A.
SIMA-PERU S.A.



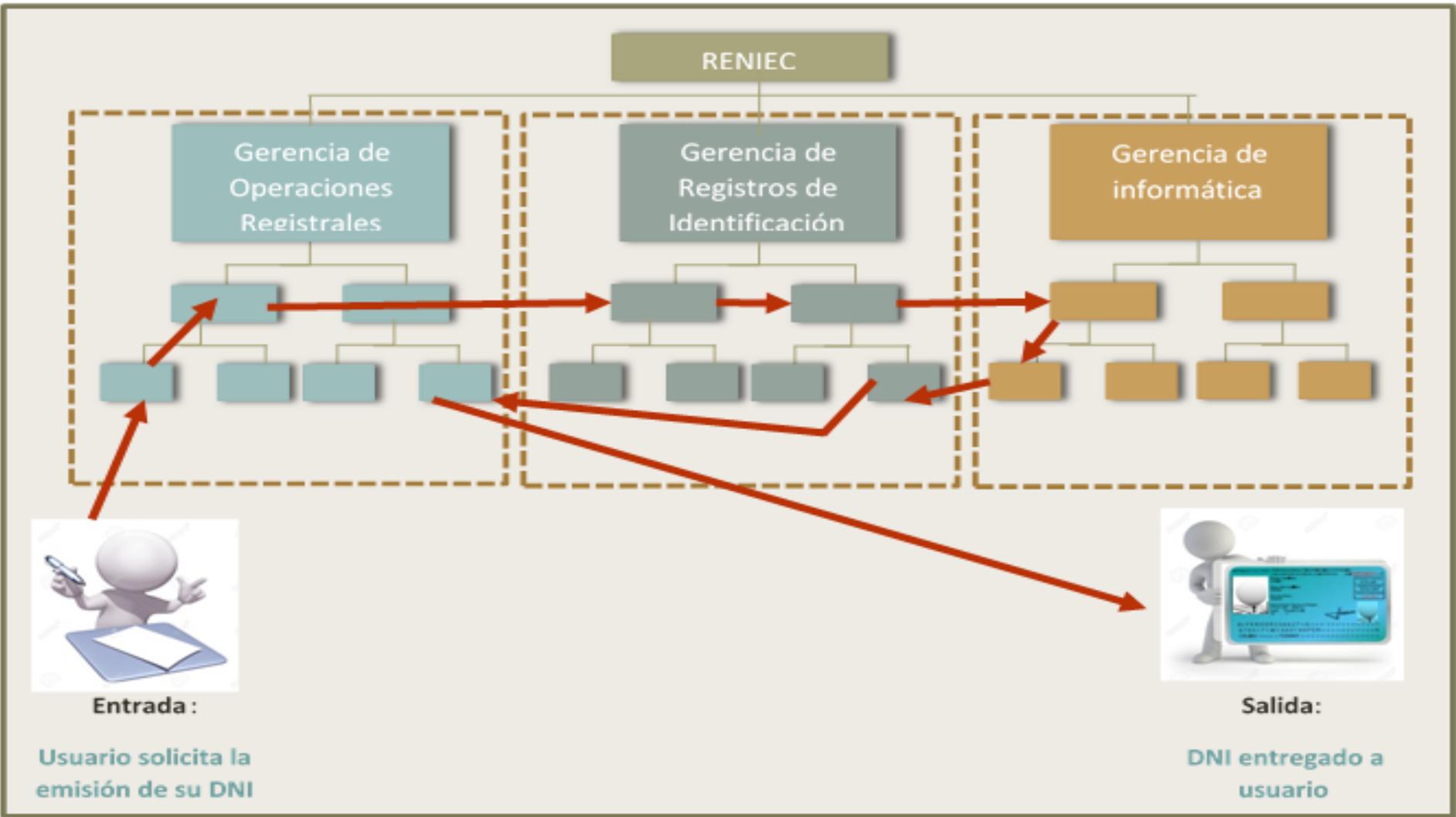
SIMA-PERU S.A. ha identificado los siguientes productos:

Líneas de Negocio	Producto
Diseño, Desarrollo y Construcciones Navales	Naves, Pontones, Gánguiles y otros artefactos navales
Modernización, Modificaciones Estructurales, Mantenimiento y Reparaciones Navales	Naves Modernizadas
	Naves con Modificaciones Estructurales
Diseño, Desarrollo, Fabricación, Montaje, Mantenimiento y Reparación de Estructuras Metal Mecánicas	Servicio de Mantenimiento y Reparaciones Navales
	Estructuras metal mecánicas
Investigación, Desarrollo, Fabricación, Instalación, Modernización, Mantenimiento y Reparación de Sistemas de Armas y Electrónica	Servicio de Fabricación, Montaje, Mantenimiento y Reparación de Estructuras Metal Mecánicas.
	Sistemas de Armas y de Electrónica
	Servicio de Fabricación, Instalación, Modernización, Mantenimiento y Reparación de Sistemas de Armas y Electrónica

A continuación, identificaremos los procesos operativos o misionales, según sus productos y líneas de negocio



12. CASOS DE ÉXITO



13. Ventajas del enfoque en *Procesos*



Responde a las estrategias de la organización
Satisface y excede las expectativas de los clientes
Optimiza recursos
Promueve el enfoque integral
Promueve la mejora continua

AGRUPARSE ENTRE 3 Y 4 PERSONAS, ELEGIR UN REPRESENTANTE Y RESPONDER:

- 1. EXPLIQUE EN QUE CONSISTE LA FASE MEJORA DE PROCESOS? TIENE QUE VER CON LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA?**
- 2. CUALES SON LAS FASES PARA LA FORMULACIÓN DE UN INDICADOR, TENIENDO EN CUENTA QUE LA ULTIMA FASE ES EL INDICADOR DOCUMENTADA EN UNA FICHA.**



GRACIAS!!!!

Reflexiones:

Reciente investigación a nivel mundial (países desarrollados, emergentes y subdesarrollados)

- ▶ Libro: Acemoglu, Daron (MIT) y Robinson, James (Harvard):
- ▶ **¿Por qué fracasan los países?, DEUSTO, 2012**

Países fracasados: las élites gobernantes “extraen” la riqueza de los que la producen: los emprendedores y los innovadores, mediante sus instituciones “extractivistas”. La nueva riqueza se queda “arriba” y no se reproduce.

Países exitosos: a partir del siglo XVIII se desatan las Innovaciones en forma masiva y desde abajo, y empiezan a funcionar las “Instituciones inclusivas”: la riqueza regresa a quienes la crean, generando incentivos para seguir innovando y creando más riqueza. Se genera el círculo virtuoso del desarrollo, que algunos países lo han conseguido.

¿Quiénes avalan al libro?

1. Kenneth J. Arrow – Premio Nobel Economía 1972
2. Gary S. Becker – Premio Nobel 1992
3. Peter Diamond – Premio Nobel 2010
4. Michael Spence – Premio Nobel 2001
5. Robert Solow – Premio Nobel 1987
6. George Akerlof – Premio Nobel 2001
7. Dani Rodrik - Escuela de Gobierno de Harvard