

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
PERFECCIONAMIENTO EN EL PROCESO DE REPORTE Y CÓMPUTO
DE HORAS ADICIONALES DE LOS OBREROS DE LA EP
PETROECUADOR A TRAVÉS DE UN ESTUDIO DE GESTIÓN POR
PROCESOS**

**AUTOR:
BYRON PAÚL ENRÍQUEZ CORTEZ**

**TUTORA:
MARÍA FERNANDA POZO AYALA**

Quito, marzo de 2016

Cesión de derechos de autor

Yo, Byron Paúl Enríquez Cortez, con documento de identificación N° 1721772901, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy el autor del trabajo de grado/titulación titulado: Perfeccionamiento en el proceso de reporte y cómputo de horas adicionales de los obreros de la EP PETROECUADOR a través de un estudio de gestión por procesos, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Byron Paúl Enríquez Cortez

1721772901

09 de marzo de 2016

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de Titulación, *"Perfeccionamiento en el proceso de reporte y cómputo de horas adicionales de los obreros de la EP Petroecuador a través de un estudio de gestión por procesos"* realizado por Byron Paúl Enríquez Cortez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, marzo de 2016



María Fernanda Pozo Ayala
Cédula de identidad
1720023181

CERTIFICADO N° 013-CAP-2016

A quien interese:

Certifico que el señor **BYRON PAÚL ENRÍQUEZ CORTEZ**, con cédula de ciudadanía 172177290-1, estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana UPS, realizó Pasantías en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, actividad que fue legalizada mediante Convenio de Pasantías N° 2014128, desde el 08 de octubre de 2014 hasta el 07 de abril de 2015, tiempo en el cual demostró dedicación, responsabilidad y capacidad para las tareas a él encomendadas, respetando los Reglamentos de la Empresa, el estudiante como parte de su pasantía desarrolló para la Empresa un Proyecto de titulación: "*PERFECCIONAMIENTO EN EL PROCESO DE REPORTE Y COMPUTO DE HORAS ADICIONALES DE LOS OBREROS DE LA EP PETROECUADOR, A TRAVÉS DE UN ESTUDIO DE GESTIÓN POR PROCESOS*", bajo la supervisión de la Jefatura de Nómina, autorizándose la utilización de los resultados del trabajo de investigación.

Es todo cuanto puedo mencionar en honor a la verdad. Autorizo al señor **BYRON PAÚL ENRÍQUEZ CORTEZ** dar al presente certificado el uso que mejor convenga a sus legítimos intereses.

Quito D.M., 27 de enero de 2016



GUSTAVO OCAMPO ANDRADE
JEFE CORPORATIVO DE DESARROLLO Y CAPACITACION, ENC.
EP PETROECUADOR

Elaborado por:

CEVALLOS GUTIERREZ EDWIN RAMON/10562 

Índice

Introducción	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto	2
2. Objetivo de la sistematización.....	3
3. Eje de la sistematización.....	3
4. Objeto de la sistematización.....	3
5. Metodología de la sistematización	3
6. Preguntas clave.....	4
7. Organización y procesamiento de la información.....	8
8. Análisis de la información	13
Segunda parte	17
1. Justificación	17
2. Caracterización de los beneficiarios	19
3. Interpretación.....	20
4. Principales logros del aprendizaje.....	21
Conclusiones	27
Recomendaciones	29
Referencias.....	30

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de las actividades del proceso actual	12
Tabla 2. Análisis de las actividades con las modificaciones propuestas.....	15

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de procesos	9
Figura 2. Diagrama de los procesos de Talento Humano	10
Figura 3. Diagrama de flujo funcional (Actual).....	11
Figura 4. Diagrama de flujo funcional (Propuesta).....	14

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de involucrados	31
Anexo 2. Análisis de problemas.....	32
Anexo 3. Matriz de marco lógico.....	33
Anexo 4. Avance en la consecución de los resultados del proyecto	35
Anexo 5. Avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto	36
Anexo 6. Matriz de monitoreo	37

Resumen

La EP Petroecuador es una de las empresas estatales más grandes del Ecuador y por muchos años se la ha considerado como la fuente principal de ingresos económicos para el estado, por lo cual debe adaptarse continuamente a los diversos cambios que se experimentan en el desarrollo de su actividad comercial para mantener su posición en este contexto empresarial dinámico.

Uno de los factores a considerar en esta temática cambiante es la importancia de los procesos como la base del funcionamiento de cualquier organización; por lo que con el desarrollo de este proyecto se puede observar que el análisis y el mejoramiento de los mismos pueden contribuir a que la organización use de una forma más eficientemente algunos recursos, especialmente el tiempo, recurso fundamental no renovable.

En la ejecución diaria de las labores que se realizan en las organizaciones pueden existir algunos factores que no permiten que los procesos se desarrollen de forma adecuada, pero eliminando los cuellos de botella y las actividades repetitivas se puede mejorar considerablemente la forma en que se realizan los mismos, además de reducir los recursos necesarios que se utilizan en las mismas, por lo que la gestión por procesos es una herramienta útil que brinda un valor agregado a las organizaciones.

Palabras clave: Gestión por proceso, recursos, mejoramiento, eficiencia.

Abstract

The EP Petroecuador is one of the largest state companies of Ecuador and for many years has been regarded as the main source of income for the state, which must continually adapt to the various changes experienced in the development of their business to maintain its position in this dynamic business environment.

One factor to consider in this changing theme is the importance of the processes as the basis of the functioning of any organization; so with the development of this project it can be seen that the analysis and the improvement thereof can contribute to the organization to use in a more efficiently some resources, especially time, non-renewable vital resource.

In the daily execution of the tasks performed in organizations may be some factors that do not allow processes to develop properly, but eliminating bottlenecks and repetitive activities can considerably improve the way they made the themselves and reduce the resources that are used in them, so that process management is a useful tool that adds value to organizations.

Key words: management by process, resources, improvement, efficiency

Introducción

En esta sistematización se plasma la intervención que se llevó a cabo en el Área de Nómina de la EP Petroecuador mediante la aplicación de los principios de gestión por procesos (J., 1999) para así mejorar la eficiencia de uno de los procesos que se realiza mensualmente en esta área y que genera inconvenientes al ejecutarse.

El proyecto buscó detectar aquellas oportunidades de mejora para explotarla y de esta forma potencializar la ejecución del proceso de reporte y cómputo de horas adicionales, para que así se disminuyan los recursos utilizados en el mismo y además de que el tiempo invertido en este proceso se acorte.

En la primera parte del presente documento se detalla los datos informativos generales del proyecto, los objetivos a cumplirse, la metodología y la preguntas clave que sirvieron de base para determinar la problemática del Área de Nómina y así buscar alternativas de intervención que aplaquen la problemática.

En la segunda parte se encuentra desarrollada la justificación que sustenta la ejecución del proyecto de intervención, además de que se detalla sobre quienes se trabajó y cuáles son los beneficiarios del proyecto, la interpretación de la información arrojada por el estudio y como se pueden adaptar cambios que repercutan positivamente al desarrollo del proceso.

Finalmente, las conclusiones producto de este proyecto, las recomendaciones que se dan para poder mantener el proceso funcionando de una forma eficiente y los anexos que sirvieron de base para analizar la información.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Perfeccionamiento en el proceso de reporte y cómputo de horas adicionales de los obreros de la EP Petroecuador a través de un estudio de gestión por procesos.

b) Nombre de la institución

EP Petroecuador

c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

Gestión por procesos

d) Localización

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Calle: Alpallana

Numero: E8-86

Intersección: 6 de Diciembre

2. Objetivo de la sistematización

Reconstruir la experiencia en torno a elementos clave, como son el análisis de los flujogramas y las tablas de análisis de tiempos de las actividades, fuentes primarias de información, que sirvieron de base para realizar los cambios propuestos y así aumentar la eficiencia del proceso.

3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización es el incremento de la eficiencia en un proceso que está contenido dentro del macro proceso de Talento Humano, el mismo que puede repercutir indirectamente sobre otros procesos de la Gerencia de Talento Humano.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización del presente proyecto está dirigido a mostrar cómo se puede mejorar la eficiencia de un proceso base del Área de Nómina que tiene varias oportunidades de mejora para aprovechar los recursos, en base al análisis de los cuellos de botella, procesos ineficientes y repetitivos.

5. Metodología de la sistematización

Para la sistematización se van a revisar las herramientas de recolección de datos que se utilizaron a lo largo del proyecto, entre ellas se encuentra:

Entrevista: Se aplicó una entrevista a la jefa del área, persona clave dentro del departamento, quien supo informar cuál es la situación del área, cuáles son las oportunidades de mejora, y cuáles son los problemas que más inconvenientes representan dentro de la misma. Esta herramienta es una fuente de información que se

estructuró de forma clara, sencilla y que brinda una visión amplia y objetiva del escenario en el cuál se trabaja.

Observación: Se efectuó una de tipo participante, como herramienta investigativa en la cual se describen, y se exploran los elementos y acciones del ambiente que se estudia a través de los sentidos sin intervenir en ellos, para lo cual se llevó un registro en el que consta la información resultante de la herramienta.

Revisión de datos bibliográficos: Es una fuente secundaria de información en la que se indaga acerca de los temas relevantes del diagnóstico, para lo cual se revisó el documento: *Normas internas de administración del talento humano EP Petroecuador* (Petroecuador, 2014), en el cual se observó cómo se llevan a cabo los procedimientos dentro del área y así detectar cuáles pueden ser las oportunidades de mejora que se pueden plantear, para utilizar este documento se solicitó la autorización pertinente a la jefa del área de nómina.

6. Preguntas clave

Se formulan tres tipos de preguntas:

a) Preguntas de inicio:

¿Cómo apareció este proyecto?

El proyecto apareció como una respuesta a una problemática, que era percibida por los colaboradores y que posteriormente se manifestó en el diagnóstico que se aplicó en el Área de Nómina, después de revisar la información arrojada por las encuestas y de conversar con la jefa de nómina se determinó importante intervenir sobre el proceso de reporte y cálculo de horas adicionales de los obreros de la EP Petroecuador, dado

que debido a la cantidad de personas que intervienen en este proceso y a la frecuencia en la que se realiza se lo puede considerar como un proceso importante dentro del departamento, además a partir de esto se pretende mejorar la percepción negativa que tienen los colaboradores del área con respecto a la ejecución de sus labores, ya que si este proceso se mejora, el tiempo que se ahorra en el proceso lo pueden utilizar para realizar las demás tareas que tienen.

¿Quiénes participaron?

Las personas que participaron en el proyecto son principalmente los asistentes de nómina a nivel nacional, responsables de ejecutar este proceso mensualmente, quienes facilitaron la información necesaria para elaborar las recomendaciones pertinentes, también ayudaron a realizar las pruebas necesarias para validar el funcionamiento de la hoja de cálculo que se creó y de las modificaciones en el proceso para aumentar la eficiencia del mismo.

También se contó con la ayuda de los analistas y especialistas del Área de Nómina, quienes guiaron el proceso con sus ideas, además facilitaron la información y los contactos necesarios.

La participación de la jefa de nómina, consistió en la coordinación y organización de los participantes para la implementación del proceso propuesto en el proyecto.

¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?

Los principales beneficiarios del proyecto son los responsables del proceso de cálculo y reporte de horas adicionales, ellos se involucraron desde un principio dando la información necesaria para poder realizar el análisis de los problemas que percibían,

además con ellos se realizaron las pruebas prácticas (Enríquez B. , 2015) para detectar posibles fallas en el proceso y brindar ideas de cómo se lo puede mejorar.

b) Preguntas interpretativas:

¿Cómo han mejorado las relaciones de convivencia en la institución?

El diagnóstico (Enríquez, 2015) que se realizó en el Área de Nómina muestra que los colaboradores perciben una sobrecarga de trabajo y que tienen poco tiempo para realizar sus actividades, por lo que se quedan trabajando después de la jornada normal, así también muestra el diagnóstico, que gran parte de este problema se debe a que el descriptivo de funciones no corresponde a las necesidades de la empresa, es decir que los recursos invertidos en su ejecución no son idóneos y uno de los recursos principales que no se está aprovechando eficientemente es el tiempo. Al mejorar la eficiencia del proceso, los tiempos necesarios para la realización del proceso y la corrección de actividades disminuyen. A través del presente trabajo se pretende unificar el proceso de cálculo horas extras de los obreros de la EP Petroecuador, con esto se busca mejorar el cumplimiento de la actividad dentro de los horarios de trabajo, además de que la unificación procura que los trabajadores sientan menos probabilidad de fallo al momento del pago de la cantidad que les corresponde por horas adicionales, además que se eliminan las posibles ideas de favoritismos.

c) Preguntas de cierre:

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?

Después de aplicar las pruebas en casos reales se pudo apreciar que los colaboradores se mostraron satisfechos con los resultados que se iban dando, con esto los objetivos que se les había comunicado que se alcanzarían con este proyecto se alcanzaron,

además se manifestaron abiertos a aplicar las recomendaciones que surgieron a partir de este proyecto, y aunque en un principio existieron dudas acerca de cómo se iba a gestionar estas modificaciones, estas fueron despejadas con los resultados de las pruebas (Enríquez B. , 2015).

¿Cuál sería el impacto del proyecto en la institución?

La implementación de las recomendaciones que surgen del proyecto tendrían un gran impacto en la empresa, ya que aproximadamente un 80% de los colaboradores son obreros (Petroecuador, Nómina diciembre, 2015) y la frecuencia de la ejecución es mensual, por lo que al reducir tiempos, unificar criterios y automatizar los cálculos en ese gran porcentaje resulta importante para la empresa y sería un gran aporte para el Área de Nómina y sus colaboradores.

¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?

A nivel individual podemos ver que al aumentar la eficiencia del proceso antes descrito se disminuye la percepción negativa, que tienen los encargados de realizarlo al expresar que no tienen el tiempo suficiente para realizar sus tareas, además con este proyecto se ve la importancia de realizar una adecuada gestión de los procesos que lleva el Área, adicionalmente existen otros que también se pueden perfeccionar y aumentando la eficiencia, los recursos, especialmente el tiempo, se utiliza de una forma adecuada. Otro impacto que se generará con el proyecto tiene que ver con una mejor administración del tiempo, tanto para ejecutar este proceso como para otros que realizan en su puesto de trabajo, ya que el tiempo sobrante del proceso mejorado de cálculo y reporte de horas extras se puede invertir en realizar otras actividades y de esta forma se reduzca la probabilidad de que los responsables de horas extras trabajen luego de la jornada normal por falta de tiempo.

7. Organización y procesamiento de la información

Se utilizó un estudio de gestión por procesos (Llerena, 2014) al Reporte y Cálculo de Horas Adicionales de los obreros de la EP Petroecuador, por lo cual se revisaron documentos principales entre los que están:

Mapa de Procesos de EP Petroecuador: Revisando el mapa de procesos de la Empresa podemos determinar cuál es el giro de negocio que tiene y determinar en donde se ubica el proceso que estamos analizando dentro de la empresa para determinar cómo se relacionan los macro procesos que tiene.

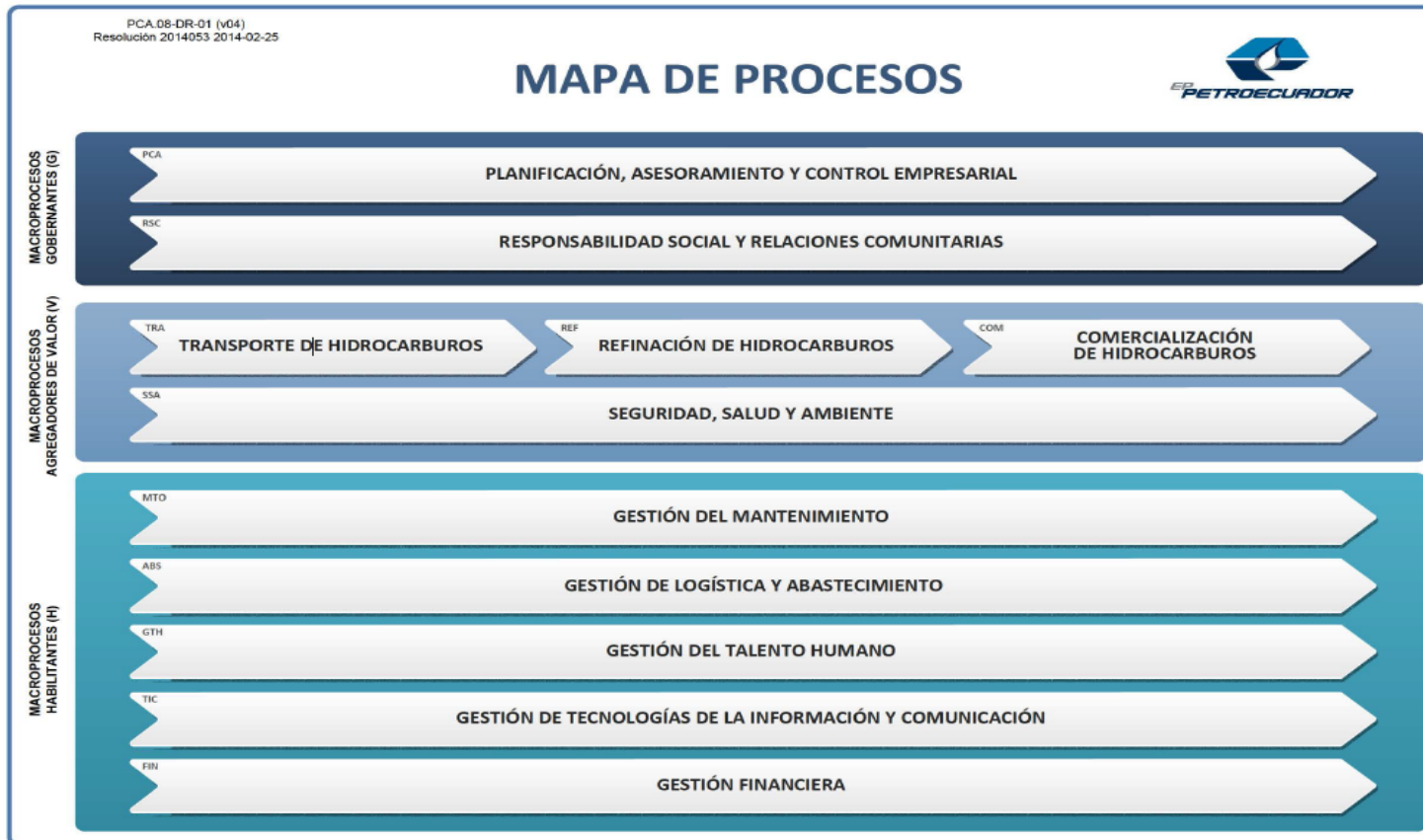


Figura 1. Mapa de procesos

Tomado de <http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/MapaProcesos.pdf>

Diagrama de los procesos de Talento Humano: Revisando el diagrama general de los procesos de Talento Humano podemos ubicar claramente en donde se encuentra el proceso y cuál es la relación que este tiene con otros procesos semejantes del área.

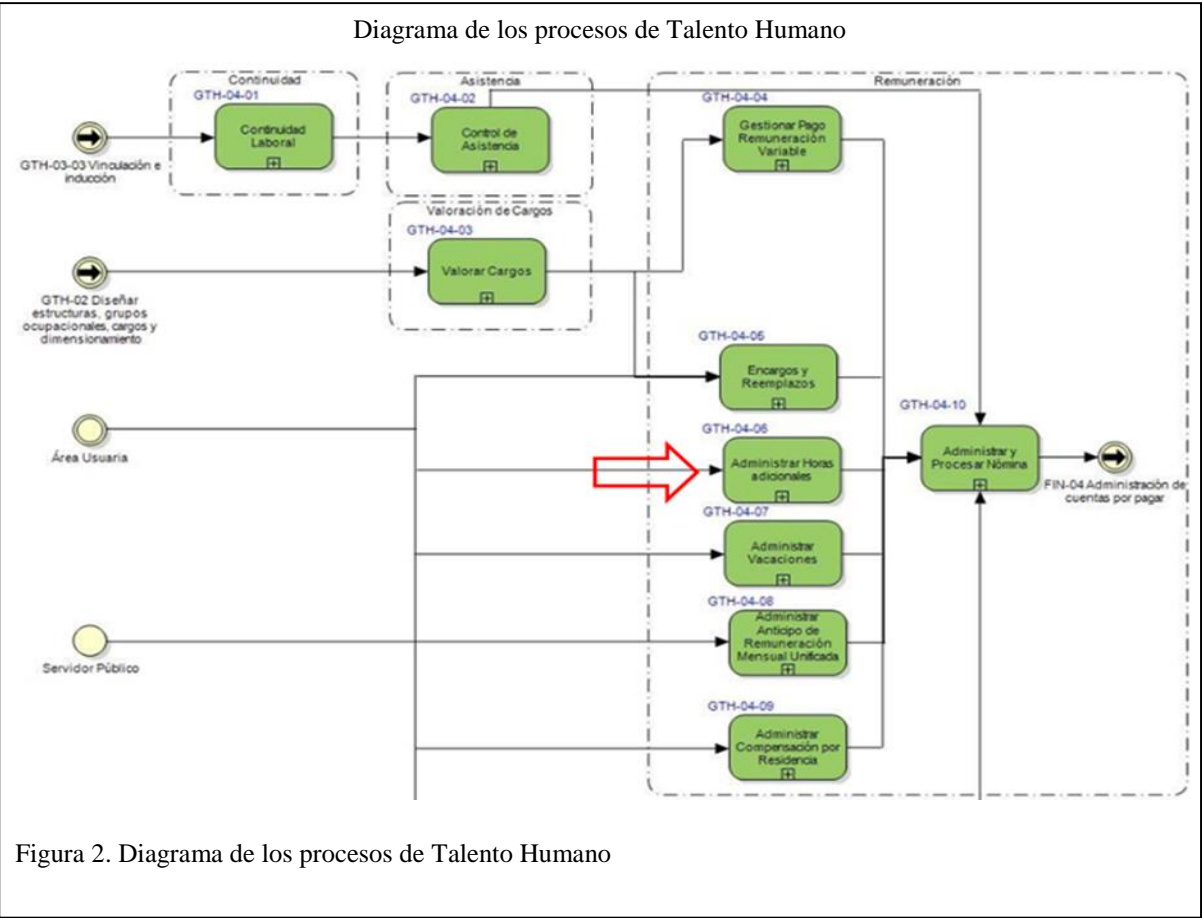
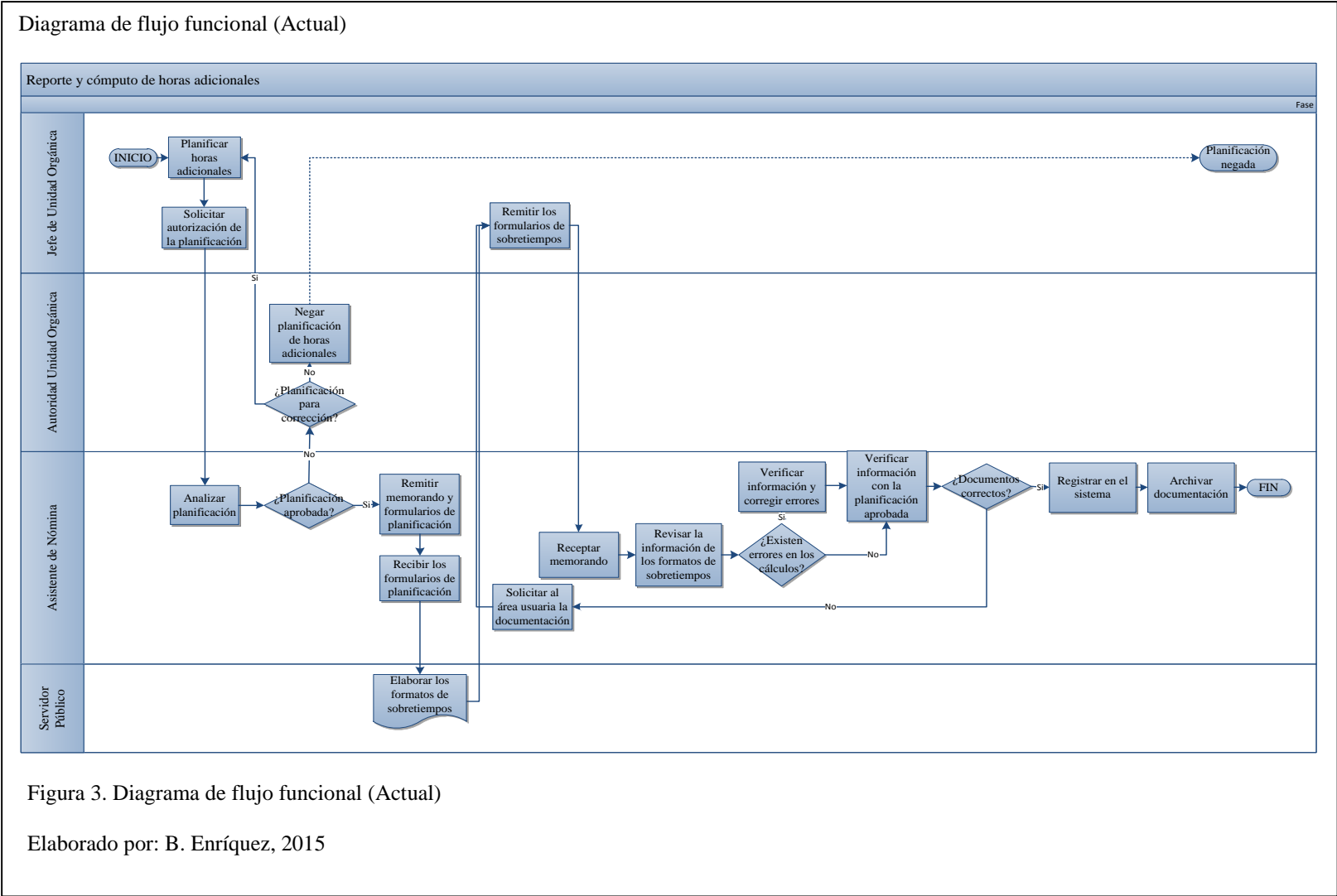


Figura 2. Diagrama de los procesos de Talento Humano

Diagrama de flujo funcional (actual): Con este gráfico se puede identificar cuáles son las actividades necesarias que se utilizan en el proceso que estamos estudiando, además de la relación que este tiene con las áreas en las que se relaciona.



Estado actual del proceso

Tabla 1.
Análisis de las actividades del proceso actual

#	Actividades	Tiempo efectivo
1	Planificar horas adicionales	60
2	Solicitar autorización de la planificación	10
3	Analizar planificación	20
4	Remitir memorando y formularios de planificación	20
5	Negar planificación de horas adicionales	5
6	Recibir los formularios de planificación	5
7	Solicitar al área usuaria la documentación	15
8	Remitir los formularios de sobretiempos	10
9	Receptar memorando	5
10	Verificar información con la planificación aprobada	25
11	Registrar en el sistema	40
12	Archivar documentación	5
13	Revisar la información de los formatos de sobretiempos	30
14	Verificar información y corregir errores	45
	Total	295 min.

Nota: Elaborado por B. Enríquez, 2015

Con la forma en la que actualmente se lleva el proceso, se observa que en una parte del mismo existen actividades de revisión y cálculo redundantes que se realizan por la falta de organización de la información o por la poca confiabilidad de la misma.

El formato de sobretiempos, al no estar unificado y no ser automático en los cálculos que este realiza, provoca demoras en el proceso, ya que la falta de confiabilidad de la información que presenta obliga al asistente de nómina a volver a realizar los cálculos manualmente para encontrar fallas, y en el caso de que las encuentre, tiene que comunicarse con los superiores de estas personas para poder clarificar la información.

8. Análisis de la información

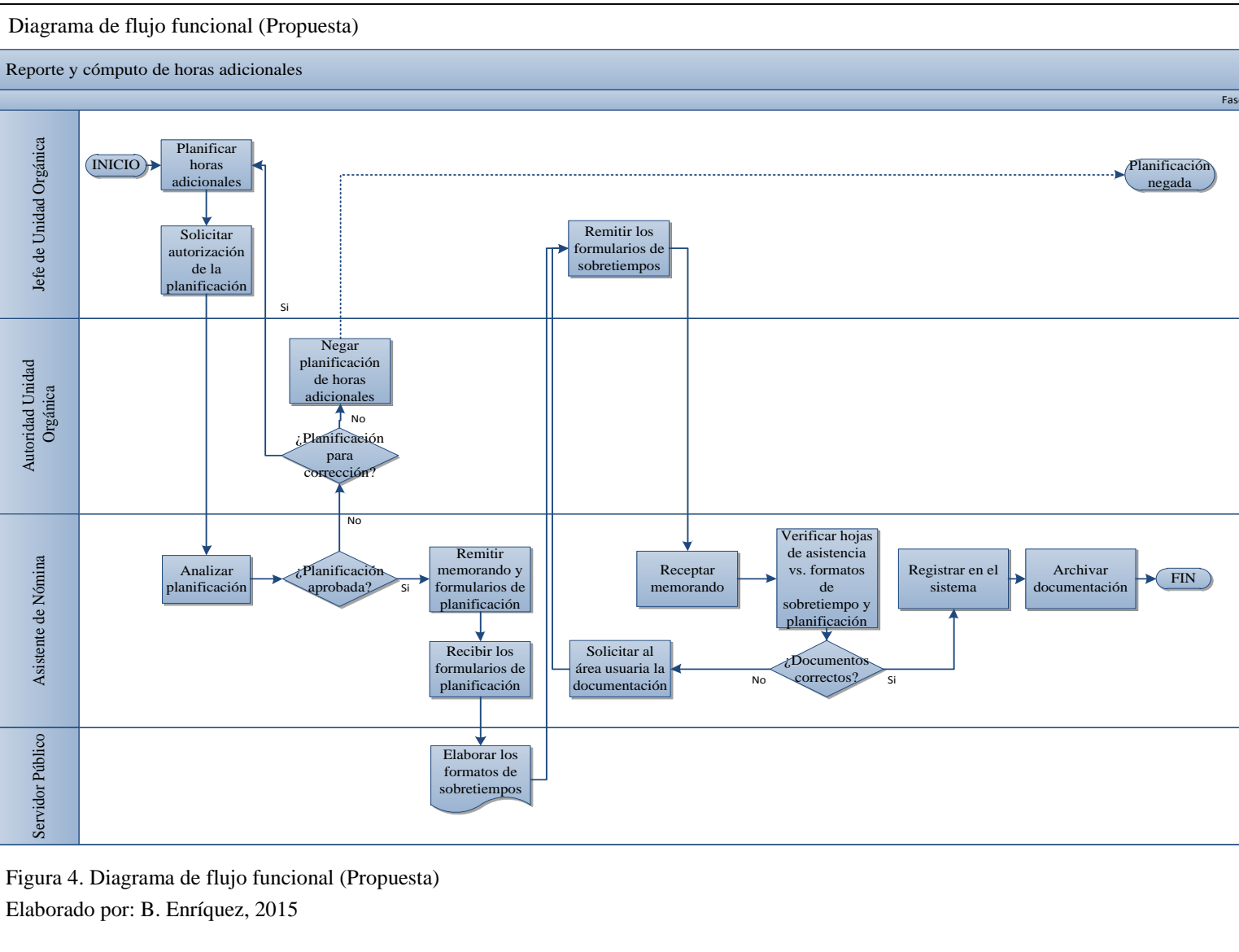
La información antes recolectada se analizará para determinar, cuáles son las modificaciones necesarias para aumentar la eficiencia en el proceso, en este caso se realizaron las modificaciones en un diagrama de flujo en el cual se aplican las recomendaciones que deben aplicarse.

Diagrama de flujo funcional (Propuesta):

En este gráfico se realizan las modificaciones, que se plantean para que aumente la eficiencia del proceso, para lo cual se debe realizar varias pruebas y verificar con los responsables del proceso que las modificaciones no afecte la base del mismo.

Formulario Automatizado de Horas Adicionales:

Al tener en cuenta que parte de la unificación de criterios, que se busca en el proyecto tiene que ver directamente con el formulario en el cual los obreros presentan los informes mensuales de horas adicionales, se creó para este proceso un formulario en una hoja de Microsoft Excel que recopila la información concerniente a los 90 horarios y 15 turnos, con que se manejan los obreros de la EP Petroecuador a nivel nacional y que además realiza automáticamente los cálculos por concepto de horas adicionales mediante el ingreso de información básica acerca del obrero y de sus horarios de trabajo, lo que en primer lugar unifica un documento oficial a nivel nacional y también brinda confiabilidad en cuanto a las cantidades que se reportan ya que los las fórmulas son constantes y están bloqueadas para evitar modificaciones innecesarias, lo que garantiza que los cálculos son precisos y confiables.



Estado del proceso con las modificaciones propuestas

Tabla 2.
Análisis de las actividades con las modificaciones propuestas

#	Actividades	Tiempo efectivo
1	Planificar horas adicionales	60
2	Solicitar autorización de la planificación	10
3	Analizar planificación	20
4	Remitir memorando y formularios de planificación	20
5	Negar planificación de horas adicionales	5
6	Recibir los formularios de planificación	5
7	Solicitar al área usuaria la documentación	15
8	Remitir los formularios de sobretiempos	10
9	Receptar memorando	5
10	Verificar hojas de asistencia vs. formatos de sobretiempos y planificación	35
11	Registrar en el sistema	40
12	Archivar documentación	5
Total		230 min.

Nota: Elaborado por B. Enríquez, 2015

Como se observa en el diagrama, realizando la unificación y automatización del formato se pudieron reducir el número de actividades necesarias, de 14 a 12, y el tiempo necesario también se redujo, de 295 a 230 minutos, lo que significaría una reducción del 22% del tiempo necesario para completar este proceso (Proceso tomado con los tiempos generados en base del reporte de 100 obreros).

Adaptando esta implementación a la realidad de la EP Petroecuador se debe empezar por conseguir la aprobación de las propuestas de mejora por parte de la Gerencia de Talento Humano, para lo cual se deben realizar algunas reuniones primero con la Sub Gerente de Talento Humano para que conozca del proyecto y sepa dar una retroalimentación para pulir aún más la presentación final que se debe realizar con la Gerente de Talento Humano, quien tendrá la potestad de aprobar las propuestas para de esta forma ejecutarla.

Una vez obtenida la aprobación de desarrollar los cambios, se debe normalizar y codificar el nuevo proceso y la nueva herramienta de cálculo de horas adicionales, para que de esta manera se formalicen los documentos y se los agreguen como parte de los procedimientos de la Gerencia de Talento Humano.

Luego se debe desarrollar un proceso de capacitación a todas las personas involucradas en el mismo, dado que los cambios que se van a realizar representan una alteración en la ejecución normal de las actividades, y si bien es cierto todo cambio genera cierto tipo de resistencia, si se lo aborda de una forma adecuada los colaboradores se adaptarán rápidamente a los cambios que se generaron y de esta forma percibirán los beneficios.

Esta capacitación se deberá realizar en la ciudad de Quito, ciudad en donde se encuentra la matriz de la empresa, y será ejecutada de forma práctica para que los colaboradores comprendan mejor cuales son los cambios que se realizan.

Posteriormente se deben cargar los documentos al sistema y con esto ya se pueden ejecutar los cambios que perfeccionan el proceso de reporte y cómputo de horas adicionales.

Se debe realizar un seguimiento luego de la implementación de los cambios para poder conocer cuál es la reacción que produjo la misma y determinar si es que existen problemas o conflictos, en el caso de que existan, se deben realizar los ajustes necesarios para corregirlos.

Segunda parte

1. Justificación

Una de las principales funciones que tiene el Área de Nómina es pagar de forma exacta y oportuna los valores correspondientes a los sueldos de sus colaboradores, y para esto el cálculo de los sobretiempos que generan horas extraordinarias, suplementarias y nocturnas deben realizarse de una forma eficiente, garantizando que el pago que reciben por este concepto sea el adecuado, por lo cual es necesario que el proceso como tal esté bien formulado desde su inicio.

Teniendo en cuenta que el Área de Nómina de la EP Petroecuador es un subsistema de Talento Humano que labora bajo mucha presión debido a las exigencias que produce el gran número de personas que trabajan en toda la empresa, los procesos que allí se ejecutan deben buscar la mayor eficiencia posible, ya que el tiempo con que cuentan los colaboradores del área es escaso y si estos procesos no están bien estructurados o no son eficientes el esfuerzo y tiempo necesario va a ser mayor.

Los constantes retrasos, modificaciones y malos entendidos que se dan por concepto de informes de horas trabajadas relacionadas con los obreros, son dificultades que se pueden evidenciar todos los meses en el área de nómina de EP Petroecuador, lo cual repercute negativamente en la productividad de los colaboradores del área ya que atender estos problemas representa invertir tiempo y esfuerzo, retardando los procesos de pago de remuneraciones.

Si bien el proceso de reporte y cálculo de horas adicionales no es el único proceso que muestra dificultades (ya que existen otros como el de cálculo y ejecución de liquidaciones o el de reporte de permisos, entre otros), después de realizar el diagnóstico (Enríquez P. , 2015) se pudo concluir que es el que con más urgencia necesita ser perfeccionado ya que en primer lugar la magnitud del mismo es considerable debido a todos los obreros de la empresa (4300 aproximadamente) lo realizan de forma mensual y si existen fallos en el proceso los resultados causarían graves inconvenientes, por ejemplo un reporte erróneo de horas adicionales puede repercutir en el aumento o disminución de la cantidad de horas en comparación con las realizadas efectivamente; en segundo lugar los formatos para el reporte y cálculo del mismo no están estandarizados, lo que genera constantes inconvenientes ya que la información del reporte no genera una confiabilidad total debido a que en cada zona realizan su reporte sin un modelo estándar, lo que hace variar los resultados entre las zonas, y por último los criterios de cálculo que manejan los responsables de nómina no son los mismos haciendo que los pagos de horas adicionales bajo las mismas circunstancias no dan iguales resultados, lo que puede generar inconformidad en los trabajadores al comparar sus pagos con los realizados en otra zona.

Las organizaciones del siglo XXI deben ajustarse a los cambios que conlleva afrontar los nuevos retos que se presentan, por lo cual es necesario adaptar también la forma en la cual dirigen sus procesos para que estos generen el mayor valor posible a la empresa en términos de calidad y eficiencia. Es por esto que en la actualidad se maneja mucho la gestión por procesos, ya que a breves rasgos es un método que describe y plantea la mejor forma posible de realizar las actividades y tareas diarias de una organización utilizando

un enfoque holístico que busca eliminar fallos en el proceso, especialmente los tiempos muertos y cuellos de botella para así maximizar el uso apropiado de los recursos.

El perfeccionamiento del proceso de cálculo de horas adicionales mediante la implementación de la gestión por procesos es la alternativa más adecuada para proceder ya que con esta se buscará identificar los principales inconvenientes que existen actualmente, y de esta forma plantear acciones de mejora que permitan modificarlos o eliminarlos según sea necesario para que la eficiencia y la calidad del proceso se incremente, disminuyendo el tiempo invertido en el mismo.

Si este proceso se pule, existirá una mayor garantía en el cumplimiento de la misión del área de nómina ya que no cabrían dudas con respecto a los valores correspondientes por concepto de horas adicionales, haciendo que el reporte y pago se realice de una forma exacta.

2. Caracterización de los beneficiarios

El objetivo principal de este proyecto está encaminado a perfeccionar el proceso de reporte y cálculo de horas adicionales de los obreros de la empresa, para esto se necesitaba analizar fallos, corregirlos y detectar oportunidades de mejora que contribuyan a disminuir los tiempos requeridos y reducir las correcciones que se realizaban en el proceso usando criterios de cálculo unificados a nivel nacional, de esta forma se incrementa la eficiencia en el proceso y se cumple con el objetivo planteado.

El proyecto está dirigido directamente a los 9 asistentes del Área de Nómina, colaboradores que están a cargo del cálculo y registro de horas adicionales en la EP

Petroecuador a nivel nacional, el mayor número de ellos se encuentra en la matriz de Quito, pero también existen responsables en la ciudad de Esmeraldas, La Libertad, Guayaquil y Shushufindi, ya que ellos son los que realizan este proceso de manera mensual y así también la percepción que los empleados de nómina tienen acerca de la carga de trabajo y el tiempo que cuentan para realizar las tareas va a mejorar, ya que ellos sienten que tienen una sobrecarga de trabajo, además que no cuentan con el tiempo suficiente para realizar estas actividades dentro de su jornada normal de trabajo.

De manera indirecta también se verán beneficiados los obreros y colaboradores que realicen el reporte de horas adicionales, ya que estandarizando los formatos se facilitará la forma en la cual realizan el reporte y por otro lado se eliminan posibles pérdidas económicas que se pueden dar al realizar el pago de horas adicionales, ya que alrededor del 80% de la empresa (Petroecuador, Nómina diciembre, 2015) lo conforma el grupo de obreros y los errores que se dan al momento de calcular los pagos correspondientes a horas adicionales en ocasiones pueden afectar a la empresa y en otras afectar a los obreros.

3. Interpretación

Se evidencia la importancia que tiene el análisis de los procesos, cuando se buscan mejoras en la eficiencia y el uso óptimo de los recursos, puesto que los procesos conforman la base funcional de una organización, dado que ellos son los que agregan valor a todo lo que se realiza en la empresa, si los procesos son eficientes, este valor agregado es de calidad.

Dentro del marco organizacional el sueldo tiene una significación de recompensa, ya que es la retribución que percibe el trabajador por su contribución en la productividad de la

organización, por lo que las empresas deben asegurar que esta retribución que tiene el trabajador a final de mes sea justa y acorde a la realidad del individuo, si se maneja esta temática en un ambiente en el cual los obreros no tengan una certeza o seguridad de que al final de mes reciben un pago justo, pueden emerger conflictos y despertar en el sujeto una desconfianza acerca de lo que recibe, por lo tanto si no se manejan criterios unificados para calcular estos valores a nivel nacional, pueden existir diferencias en los totales bajo las mismas circunstancias, haciendo pensar que existen posibles favoritismos o que la gente que está a cargo del proceso no está preparada para ejecutarlo.

Por otro lado, una herramienta importante para realizar una intervención es la comunicación, ya que es el medio que se utiliza para poder materializar las acciones planificadas, si esta no es adecuada, se pueden dar conflictos al momento de ejecutar el plan de trabajo o finalmente los objetivos planteados no se llegan a cumplir, siendo la comunicación un proceso de ida y vuelta, nos puede ayudar a corregir errores que se van detectando en la marcha y realizar los ajustes necesarios para eliminar las posibles falencias es esencial para consolidar los resultados.

4. Principales logros del aprendizaje

a) ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?

Un proceso que no está estandarizado o que tiene falencias en su estructura no es eficiente (J., 1999) y esto repercute directamente la administración de los recursos, además que el esfuerzo que se necesita invertir aumenta, lo que puede convertirlo en tedioso o innecesario. Además hay que tener en cuenta a las personas que se ven involucradas en el

proceso, debido a que ellos son los expertos en la materia y su opinión es importante para realizar mejoras significativas en los procesos, por lo que se deben comunicar las dificultades que se presentan, así como los cambios que se realizarán en esta mejora para que no existan dudas ni dificultades en su ejecución, además los cambios que se propongan deben ser revisados constantemente tanto por los colaboradores que lo van a ejecutar así como por los jefes o responsables de área, ya que ellos brindan también aportes importantes ya que pueden tener una visión más amplia de los cambios.

Cuando un proceso no está diseñado efectivamente puede afectar negativamente a otras áreas de la organización (J., 1999), ya que la mayoría de ellos son transversales a las áreas y los resultados que se generan como producto de su ejecución no son los esperados, por eso hay que recalcar la importancia de tener un sistema de gestión por procesos que busque detectar y eliminar las falencias que disminuyen la productividad del proceso.

El manejo de la información para generar ideas de cambio y aportar con propuestas que brinden una solución a los problemas que se presentan usando como base los conocimientos teóricos que se adquieren a lo largo de la carrera utilizando un criterio técnico también es una lección que surgió como parte de la realización del mismo.

b) ¿Qué es lo que se aprendió con el proyecto?

Es necesario realizar un diagnóstico del estado de un área particular de la empresa para detectar inconvenientes y de ahí jerarquizar problemas de acuerdo a su importancia para planificar actividades encaminadas a mejorar el estado actual del área.

Los procesos son unidades claves en la productividad de las organizaciones (Llerena, 2014), por lo que si no se estructuran adecuadamente pueden repercutir en varios ámbitos, desde el aspecto económico las pérdidas que se generan tanto para la empresa como para los trabajadores pueden llegar a ser muy significativas, generando problemas que a simple vista no se pueden detectar pero que repercuten negativamente a largo plazo.

En cuanto al clima laboral los procesos inciden directamente en la percepción que se tiene acerca de cómo la persona se siente en la organización, los procesos ineficientes requieren que se invierta un mayor esfuerzo en su ejecución, además que requieren más tiempo para poder realizarlos, lo que quita tiempo en la realización de otras tareas.

c) ¿Qué productos generó el proyecto de intervención?

La ejecución del proyecto generó como producto una serie de matrices, en las cuales se evidencia la información correspondiente a horas adicionales de los obreros de la EP Petroecuador, además un conjunto de gráficos y diagramas en los cuales se sustentan los cambios que necesitan ser aplicados.

Además se desarrolló un formulario automatizado para el cálculo de horas adicionales de los obreros de la empresa en el cual se desarrollan un conjunto de fórmulas que apuntan a simplificar los cálculos que se deben realizar para determinar los valores correspondientes que deben ser ingresados al sistema AS-400 de la Empresa para el posterior pago.

También se creó una base de datos actualizada que reúne la información a nivel nacional acerca de horarios y turnos de la EP Petroecuador, la cual se encontraba desactualizada e incompleta.

Se generó una presentación en la cual se describen las irregularidades que se encontraron en la ejecución del proyecto a nivel nacional, en la cual se visualizan por sectores cuales son los problemas que se detectaron.

d) ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron?

Los objetivos que se plantearon fueron los siguientes:

Objetivo Principal

Aumentar la eficiencia en el proceso de reporte y cómputo de horas adicionales trabajadas de los obreros de la EP Petroecuador a través de la implementación de la gestión por procesos.

Objetivos Secundarios

Las pruebas en los casos reales que se realizaron muestran que los objetivos propuestos a inicio del proyecto se alcanzaron, como son la disminución de los tiempos necesarios para ejecutar el proceso, eliminación de cuellos de botella y actividades repetitivas, además se pudo unificar los criterios de cálculo para toda la empresa y disminuir las correcciones que se realizan por efecto de informes de horas adicionales.

e) ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?

Un elemento de riesgo que se identificó tiene relación con la comunicación y la preparación de las personas que deben ejecutar un procedimiento que ha sufrido cambios, se debe reunir a todas las personas involucradas y darles la información adecuada, ya que

si no se lo realiza se pueden ejecutar mal las actividades y por consiguiente no se consiguen los objetivos propuestos.

f) ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

La creación del formulario de horas adicionales de los obreros de la EP Petroecuador fue un elemento innovador, ya que el estudio de gestión por procesos no se quedó solamente en modificar las actividades, sino que se trabajó en una herramienta que ayuda a mejorar la eficiencia, la complejidad de las fórmulas y la forma en que gestiona automáticamente los cálculos introduciendo algo nuevo al proceso.

g) ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?

Este elemento innovador tiene un impacto positivo, debido a que el efecto que produce su utilización hace que el proceso se simplifique y así mismo disminuye el tiempo que se debe invertir en su ejecución ya que es automático el cálculo que antes se realizaba de forma manual, además que brinda una estandarización de criterios de cálculos.

h) ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?

El impacto del proyecto se evidencia en los encargados de realizar las horas adicionales de los obreros, dado que la percepción que tienen acerca de la falta de tiempo y la sobrecarga de trabajo mejora, dado que al hacer el proceso más eficiente el tiempo invertido disminuye, brindándoles así más tiempo para ejecutar otras actividades de su cargo.

Además una adecuada gestión por procesos puede incidir en la reducción de horas de trabajo necesarias para ejecutarlas, por lo que se disminuye la necesidad de trabajar luego de la jornada de trabajo y así poder pasar más tiempo en familia, como se vio en este caso los encargados de horas adicionales trabajan fuera de la jornada normal de trabajo para completar sus obligaciones, y si se revisara la carga de trabajo y la eficiencia de los procesos que realizan la percepción de la rapidez en la ejecución mejoraría notablemente, haciendo menos probable que los trabajadores estén irritables y de mal humor, además que se sientan más motivados a trabajar sabiendo que el trabajo está estructurado de una manera fluida y disminuyendo así el agotamiento mental al ejecutar sus tareas diarias.

Conclusiones

La apertura que se ha brindado por parte de la empresa ha sido fundamental para concretar la ejecución de las actividades planteadas, mismas que se realizaron sin mayores inconvenientes, lográndose así los resultados esperados.

Si bien es cierto en ciertos momentos hubo ligeros retrasos en la entrega de los informes, pero estos no fueron significativos y no incidieron en el desarrollo del proyecto.

Se puede concluir que es indispensable contar con el apoyo de los líderes del área en la cual se va a implementar cualquier tipo de proyecto para que este se desarrolle con normalidad, puesto que ellos tienen una gran capacidad para resolver problemas debido a su jerarquía, además que son quienes aprueban y permiten seguir adelante con las actividades planificadas.

Una adecuada planificación es indispensable para que se puedan alcanzar los logros planteados, y aunque existan variables internas y externas que no siempre se pueden contemplar en un principio, si la planificación está bien realizada existen más posibilidades de superar las dificultades que se presentan de forma satisfactoria.

Ya presentadas las propuestas finales para obtener un mejoramiento del proceso se debe esperar la aprobación final de la Gerente de Talento Humano para que se vuelva efectiva su aplicación, las pruebas que se realizaron confirman que se lograron alcanzar las metas planteadas y con esto podemos sostener que el proyecto es funcional para los requerimientos del área.

Tomará un momento adaptarse a los cambios planteados, como es normal en todos los casos que existan variaciones de algo ya establecido, pero estos no serán de ningún modo drásticas modificaciones que cambie totalmente la forma en la que se llevaba el proceso, y a medida que pase el tiempo se podrán percibir de primera mano las mejoras que conlleva estas modificaciones.

Recomendaciones

Es recomendable que la empresa realice revisiones periódicas de los procesos que se ejecutan internamente, dado que pueden encontrarse nuevas oportunidades de mejora que incidan a favor del buen desempeño y el aumento de la efectividad de los mismos.

Teniendo en cuenta que los obreros deben presentar mensualmente el formulario de horas adicionales, se debería automatizar aún más este proceso vinculándolo directamente con los registros de asistencia que se generan al timbrar de entrada y salida en el puesto de trabajo, para que esta información sea procesada directamente al sistema y no sea necesario la presentación del informe, esto no se puede implementar inmediatamente puesto que no se cuenta con los dispositivos adecuados en todas las estaciones de la empresa, por lo que sería apropiado realizar un estudio que muestre que dispositivos faltan por instalar para luego implementarlos y así mejorar este proceso.

Es importante también que se considere hacer un análisis de los puestos que conforman el Área de Nómina ya que el malestar que manifiestan los colaboradores está ligado a la sobrecarga de trabajo, la cual perciben no está bien distribuida para que así se adopten medidas que cambien de forma positiva esta percepción.

Es notoria la diferencia de esta área en comparación con otras de Talento Humano puesto que es la única en la cual los empleados se quedan trabajando varias horas después de que su jornada normal termina, lo que es un indicio de que el tiempo establecido no alcanza para cumplir con todas las actividades del cargo.

Referencias

- A, G. (2003). *Curso de técnicas de investigación y metodología del estudio*. Quito: Ediciones Serie Didáctica AG.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos (con responsabilidad social)*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Enríquez, P. (2015). *Diagnóstico*. Quito.
- F, M. (2006). *Metodología de la investigación*. Guayaquil: Ediciones Minerva.
- Guerrero, G. (Diciembre de 2014). Entrevista con la Lcda. Giovanna Guerrero. (P. Enríquez, Entrevistador)
- J, B. (2008). *Gestión de procesos (con responsabilidad social)*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Llerena, S. (2014). *Administración y gestión por procesos*.
- Mokate, K. (2002). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Bogotá: INDES.
- Petroecuador, E. (2014). Normas internas de administración del Talento Humano EP Petroecuador.
- Petroecuador, E. (2015). *EP Petroecuador*. Recuperado el marzo de 2015, de <http://www.eppetroecuador.ec/NormativaEmpresarial/index.htm>
- Petroecuador, E. (2015). *Nómina diciembre*. Quito.
- R., Z. J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Madrid: E.O.I.
- Telégrafo, E. (2015). *El Telégrafo*. Recuperado el marzo de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/petroecuador-aumento-exportacion.html>
- V, A. (2006). *Gestión por procesos vs gestión por funciones*. Lima: DHO Consultores.

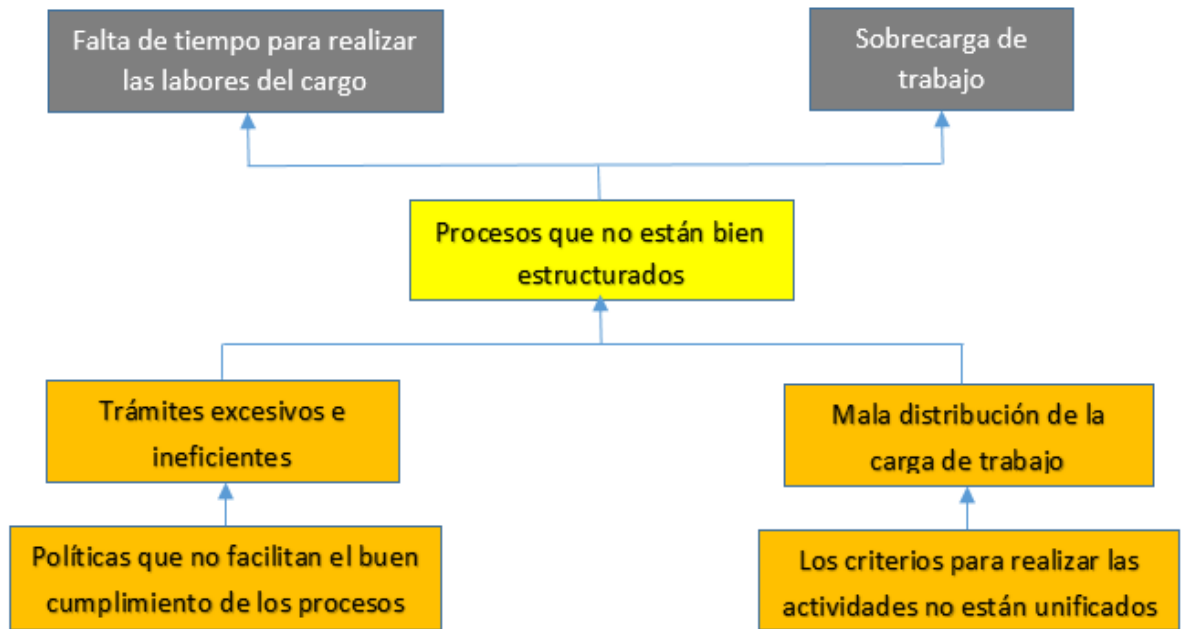
Anexos

Anexo 1. Matriz de involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
Asistentes de Nómina	Disminuir los tiempos del proceso	El proceso no está claro y es confuso	Normativa institucional	Falta de tiempo
Obreros de EP Petroecuador	Tener un documento automatizado y unificado en el cual reportar las horas adicionales	Poca apertura a sus quejas por parte de sus superiores	Formularios antiguos	Cantidad de Información relacionada

Nota: Elaborado por B. Enríquez, 2015

Anexo 2. Análisis de problemas



Nota: Elaborado por B. Enríquez, 2015

Anexo 3. Matriz de marco lógico

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Objetivo global</p> <p>Aumentar la eficiencia en el proceso de reporte y cómputo de horas adicionales trabajadas de los obreros de la EP Petroecuador a través de la implementación de la gestión por procesos en el periodo comprendido entre enero – agosto de 2015.</p>	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Actividades realizadas} - \text{Actividades con error}}{\text{Actividades totales}} \times 100\%$	<p>Formularios de horas adicionales</p> <p>Nómina de pagos sin retrasos ni novedades</p> <p>Diagrama de flujo del proceso</p>	<p>Baja en el precio del petróleo que obliga a recortar personal</p> <p>Cambio de las políticas de la Gerencia de Talento Humano</p> <p>Demora en la aprobación de las sugerencias</p>
<p>Objetivo específico</p> <p>Reducir el tiempo en el cual se realiza el cálculo de horas trabajadas y disminuir los errores en el proceso de reporte</p>	$\text{Tiempo} = \frac{\text{Tiempo que demoró en realizar la acción}}{\text{Tiempo base}} \times 100\%$	<p>Resultado del cumplimiento del proceso</p> <p>Número de errores</p>	<p>Falta de apoyo de la gerencia</p> <p>Falta de interés de los colaboradores</p> <p>Falta de tiempo para realizar las pruebas</p>

y cálculo de horas adicionales.			
<p>Resultados</p> <p>El resultado que se va a conseguir después de aplicar el proyecto es el incremento de la eficiencia en el proceso de cálculo y reporte de horas adicionales, el mismo que será comprobado en la disminución de los tiempos invertidos en las actividades que se necesitan realizar para que el proceso se ejecute.</p>	$\text{Oportunidad} = \frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}} \times 100\%$ $\text{Eficiencia} = \frac{\text{Actividades realizadas} - \text{Actividades con error}}{\text{Actividades totales}} \times 100\%$ $\text{Satisfacción} = \frac{\text{Nivel de satisfacción actual}}{\text{Nivel de satisfacción base}} \times 100$	<p>Formularios de horas adicionales</p> <p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Indicadores de gestión</p> <p>Diagrama de flujo de proceso</p>	<p>Modificación de las políticas de Talento Humano</p> <p>Pérdida de apoyo al salir del periodo de pasantías</p> <p>Excesivos trámites y revisiones</p> <p>Falta de tiempo o apertura para revisar los avances</p>

Nota: Elaborado por B. Enríquez, 2015

Anexo 4. Avance en la consecución de los resultados del proyecto

PLANIFICADO		EJECUTADO		%
RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO PARCIAL	INDICADORES	
a) Reducción de tiempos en el cálculo y reporte de horas adicionales.	$Tiempo = \frac{Tiempo\ que\ demoró\ en\ realizar\ la\ acción}{Tiempo\ base} \times 100\%$	Después de aplicar las pruebas se observa que si existe una reducción en los tiempos de ejecución del proceso.	Se redujo en un 22 % el tiempo empleado en el proceso.	20%
	$Eficiencia = \frac{Actividades\ realizadas - Actividades\ con\ error}{Actividades\ totales} \times 100\%$		La correcciones se redujeron un 40 %	40%
	$Criterios\ de\ cálculos\ de\ colaboradores\ que\ utilizan = \frac{criterios\ unificados}{total\ de\ colaboradores} \times 100\%$		Después de aplicar las pruebas se observa que existe una reducción en las correcciones realizadas.	La unificación de criterios fue de un 100%
b) Disminución de las correcciones.		Después de realizar la capacitación todos los colaboradores encargados de las horas adicionales aplicaron los criterios unificados que se acordaron.		
c) Unificación de los criterios.				
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: Las desviaciones tuvieron que ver en su mayoría con los retrasos en la presentación de algunos avances, pero para esto se pidió la colaboración de la Jefa de Nómina para corregir este problema.				

Nota: Elaborado por B. Enríquez, 2015

Anexo 5. Avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto

PLANIFICACION		EJECUCION		%
ACTIVIDAD	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	
Diagnóstico de problemáticas en el Área de Nómina	Informe del diagnóstico	Entrevistas, encuestas, observación, revisión de datos bibliográficos	Informe del diagnóstico	100%
Recolección de información	Base de datos actualizada Diagramas y mapas de procesos y flujos	Conversaciones telefónicas para indagar información, revisión de datos del sistema, entrevistas.	Base de datos actualizada Diagramas y mapas de procesos y flujos	100%
Análisis de información	Informe de novedades	Verificación de la información, comparación de datos, recolección y listado de novedades	Informe de novedades	100%
Presentación de propuestas de mejora	Informe de propuestas Formato automatizado de cálculo	Verificación de datos, modificación de actividades en el proceso, creación del formato automatizado de cálculo	Informe de propuestas	100%
<p>LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: Igualmente las actividades se retrasaron en algunas ocasiones, también en algunos momentos se tuvo que insistir para contar con la colaboración de los empleados ya que se encontraban en otras actividades.</p>				

Nota: Elaborado por B. Enríquez, 2015

Anexo 6. Matriz de monitoreo

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Metas intermedias	Medios de verificación	Línea base	Método de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación	Responsable de recopilación y análisis de la información	Fecha de presentación del informe
•Reducir el tiempo en el cual se realiza el cálculo de horas trabajadas de los obreros de EP Petroecuador .	$\frac{\text{Tiempo}}{\text{Tiempo que demoró en realizar la acción}} \times 100\%$ $\frac{\text{Tiempo}}{\text{Tiempo base}}$	Ir reduciendo progresivamente, mediante la implementación de mejoras, los tiempos invertidos	Informes cronometrados Diagrama de actividades	295 min.	Informes , pruebas en casos reales	Semanalmente durante 3 semanas	Byron Paúl Enríquez Cortez	3ra semana de abril de 2015
•Disminuir las correcciones que se realizan por concepto de informes de horas trabajadas.	$\frac{\text{Eficiencia}}{\text{Actividades realizadas} - \text{Actividades con errores}} \times 100\%$ $\frac{\text{Eficiencia}}{\text{Actividades totales}}$	Disminución gradual del número de correcciones en los informes	Formularios de horas adicionales	6% de correcciones	Informes del número de correcciones	Semanalmente durante 3 semanas	Byron Paúl Enríquez Cortez	3ra semana de abril de 2015
•Unificar los criterios de cálculo de horas	$\frac{\text{Criterios de cálculos de colaboradores que se unificaron}}{\text{total de colaboradores}} \times 100\%$ $\frac{\text{criterios unificados}}{\text{total de colaboradores}}$	Llegar a un acuerdo con los colaboradores	Revisión de los cálculos por	80% de los colaboradores	Registro de cálculo de horas	Mensualmente durante dos semanas	Byron Paúl Enríquez Cortez	3ra semana de mayo de 2015

<p>adicionales en toda la empresa, así como también el formato en el cual se reportan las horas.</p>		<p>ores de nómina responsables del cálculo y reporte de horas adicionales para unificar criterios de cálculo</p>	<p>concepto de horas adicionales comparando si en verdad se están utilizando los mismos criterios</p>	<p>boradores utilizan los criterios correctamente</p>	<p>adicionales</p>			
--	--	--	---	---	--------------------	--	--	--

Nota: Elaborado por B. Enríquez, 2015