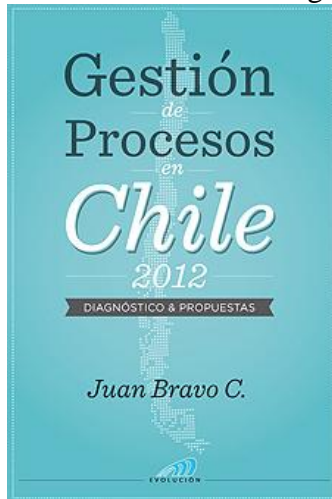


Gestión de Procesos en Chile

2012

Diagnóstico & Propuestas

Versión resumida
(Extractos de la versión original)



Juan Bravo Carrasco

Resumen libro *Gestión de Procesos en Chile*, Juan Bravo C. 2

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2012

Registro de Propiedad Intelectual N° 214.502

ISBN: 978-956-7604-22-7

Ambos del 5 de marzo de 2012

Derechos reservados

jbravo@vtr.net

(2012, 274 páginas, 21 x 14 cm.)

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl.

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

www.evolucion.cl, info@evolucion.cl

Santiago de Chile

Contenido original

INTRODUCCIÓN 11

PRIMERA PARTE: SÍNTESIS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 15

Parte I: Síntesis de la gestión de procesos 17

CAPÍTULO 1. FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 19

1. Incorporar la gestión de procesos en la organización 25
2. Diseñar el mapa de procesos 35
3. Representar los procesos mediante modelos visuales 37
4. Gestión estratégica de procesos 43
5. Mejorar procesos 46
6. Rediseñar procesos 49
7. Formalizar procesos 55
8. Controlar procesos 57
9. Mejora continua de procesos 59

CAPÍTULO 2. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS PROCESOS 63

1. Estrategia 64
2. Personas, la participación es la clave 67
3. Gestión de procesos 70
4. Estructura adecuada a la finalidad 70
5. Tecnología focalizada en la diferenciación 72
6. Análisis de problemas y soluciones 74
7. Revisar soluciones 75
8. Integralidad 78
9. Cambio en las personas 80
10. Visión sistémica 82
11. Gestión del riesgo 88
12. Priorizar 90
13. Kaizen 92

SEGUNDA PARTE: ENCUESTA SOBRE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN CHILE 97

Parte II: Encuesta sobre madurez de la GP en Chile 99

CAPÍTULO 3. ENCUESTA Y ANÁLISIS GLOBAL 101

- Selección de la muestra 101
- Base en 26 prácticas de la gestión de procesos 104
- Participaron 42 organizaciones 106
- Sólo el 14% supera la media 107
- Todos los promedios por práctica bajo la media 108
- Nivel parecido entre organizaciones grandes y medianas 111
- Mismo nivel en organizaciones públicas y privadas 112
- La experiencia sirve 113

La cantidad de profesionales influye en el rendimiento 114

La dedicación de los profesionales también influye 115

Dispersión en la dependencia de GP 116

Beneficio de subir un nivel de madurez 117

CAPÍTULO 4. LAS 26 PRÁCTICAS CONSULTADAS 119

1. Elaborar el mapa de procesos 120

2. Modelar procesos 121

3. Elaborar procedimientos 123

4. Comprender la necesidad de modelar 125

5. Comprender la necesidad de optimizar 126

6. Comprender la finalidad del proceso 127

7. Mejorar procesos 129

8. Realizar mejora continua de los procesos 130

9. Rediseñar procesos 132

10. Diseñar y gestionar Indicadores 133

11. Controlar y estabilizar procesos 135

12. Realizar gestión estratégica de procesos 136

13. Integrar a la dirección de la organización 138

14. Integrar a los agentes de cambio 139

15. Capacitar a los profesionales de procesos 140

16. Capacitar a los integrantes de la organización 142

17. Integrar a los participantes de los procesos 143

18. Trabajar metodológicamente en la GP 145

19. Incorporar la GP en la estructura 146

20. Usar la herramienta específica de software 147

21. Incorporar el rol de dueño del proceso 149

22. Gestionar el cambio 150

23. Gestionar los riesgos 152

24. Buscar las mejores prácticas 153

25. Orientar los procesos al cliente 155

26. Lograr que los procesos sean de excelencia 157

CAPÍTULO 5. CARACTERIZACIÓN DE LOS NIVELES DE MADUREZ 159

Nivel 1. Toma de conciencia 159

Nivel 2. Básico 161

Nivel 3. Formalizado 162

Nivel 4. Productivo 163

Nivel 5. Avanzado 165

TERCERA PARTE: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN CHILE 169

Parte III: Diagnóstico de la gestión de procesos en Chile 171

CAPÍTULO 6. INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN 173

Encuesta sobre niveles de madurez 173

Cursos y talleres acerca de procesos 173

Resumen libro *Gestión de Procesos en Chile*, Juan Bravo C. 5

- La práctica 175
- La investigación 175
- La formación 176
- Aprendizajes comunidad de procesos 177
- Testimonios 183

CAPÍTULO 7. ¿CUÁL ES EL PROBLEMA? 191

- Objetivos de la investigación 191
- Ámbito del problema 191
- Síntomas del problema 191
- Imperativo estratégico 193
- Dueño del problema 193
- Indicador y medición 194
- Brecha 195
- Enunciado del problema 196

CAPÍTULO 8. COSTO DEL PROBLEMA 197

- Costo de oportunidad (MAR) 200
- Costo de las consecuencias del problema 208
- Costo de la desmotivación 216
- Costo de la irresponsabilidad social 217

CAPÍTULO 9. CAUSAS DEL PROBLEMA 221

- La gestión de procesos no está en la estrategia 222
- Trabajar bajo un esquema mecanicista 222
- “Poner la carreta delante de los bueyes” 223
- Desconocimiento de los beneficios de la GP 223
- Desconocimiento de la gestión de procesos 224
- Evitar pensar acerca del hacer 225
- La improvisación como sello del hacer 226
- Carencia de estructura para la GP 228
- Usar productos de software inadecuados 228

CUARTA PARTE: PROPUESTAS PARA INCORPORAR LA GP EN CHILE 231

Parte IV: Propuestas para incorporar la GP en Chile 233

CAPÍTULO 10. ¿CÓMO AUMENTAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA GP EN EL PAÍS? 235

- Resolver las causas y costos del problema 235
- La gestión de procesos como política de Estado 236
- Estructuras supra organizacionales para la GP 237
- Innovación desde la táctica 239
- Detectar información relevante emergente 241
- Detectar el valor que agregamos 243
- Aplicar línea base de conceptos 244
- ¿Y la pequeña y microempresa? 247

CAPÍTULO 11. ¿CÓMO MEDIR LA CONTRIBUCIÓN DE LA GP EN LA ORGANIZACIÓN? 249

Resumen libro *Gestión de Procesos en Chile*, Juan Bravo C. 6

Costo del problema por organización	250
Costo de avanzar un tramo	250
Contribución conservadora	252
Contribución más probable	255
CAPÍTULO 12. EFECTO DE CONTRIBUCIÓN DECRECIENTE	257
Observación directa del valor agregado	259
Consultas a profesionales de procesos	261
Investigaciones relacionadas	261
Teoría de las catástrofes	262
Ley de los pocos críticos de Vilfredo Pareto	264
Ley de los rendimientos decrecientes en la economía	265
CONCLUSIONES	269
BIBLIOGRAFÍA	271

Introducción

Siendo la Gestión de Procesos (GP) una disciplina relativamente nueva, todavía es poco lo que se conoce sobre su realidad y el impacto que puede tener en el desarrollo del país.

El objetivo general de esta investigación es ayudar a reconocer el nivel de madurez de la GP en Chile y motivar a buscar medios para incrementarlo, comenzando por evidenciar la influencia de esta disciplina en el desarrollo del país.

Los objetivos específicos de la investigación siguen el orden de las partes en que está dividido el libro:

1. Mostrar los conceptos principales de la GP, lo cual es necesario para comprender las siguientes tres partes del libro.
2. Reconocer el nivel de madurez de la gestión de procesos en Chile de la mano de una encuesta donde fueron consultadas 26 prácticas de la GP en 42 organizaciones públicas y privadas.
3. Efectuar un diagnóstico sobre la realidad de la GP en Chile empleando la encuesta y otros instrumentos de observación.
4. Determinar y reflexionar acerca de cómo aumentar la contribución de la GP en el país y en toda organización.

La orientación de este libro es aportar una mirada pragmática apoyada en datos y las mejores estimaciones, siempre buscando el camino más conservador en las cifras.

Cabe adelantar un resultado vital de esta investigación: *En Chile se hace poca gestión de los procesos*. En una escala de 1 a 5 estamos prácticamente en 1 (1.15

exactamente). Esto significa que estamos perdiendo, o dejando de ganar, US\$ 86.000 millones anuales en cada brecha de un punto (la primera es desde el primer al segundo nivel).

La buena noticia es que subir un peldaño en esa escala tiene un costo de sólo US\$ 5.000 millones y significaría para el país una contribución neta en ahorro y crecimiento de US\$ 81.000 millones anuales (US\$ 86.000 millones menos 5.000 millones), prácticamente un tercio del PIB.

Y si el peldaño es el primero, como en nuestro caso, la contribución puede llegar al doble, US\$ 162.000 millones gracias al *efecto de contribución decreciente*, significa que al principio hay mayores oportunidades de obtener grandes beneficios con poca inversión.

Veremos que la contribución de la GP es cuantiosa en todo tipo de organizaciones, especialmente en aquellas donde su misión es social, porque el impacto se amplifica. De muestra este dato obtenido en la investigación: *la relación entre beneficio e inversión es de 17 veces* en el promedio de organizaciones consideradas. Esa relación también puede aumentar al doble gracias al efecto de contribución decreciente.

Por lo demás, la inversión es pequeña y cualquier monto invertido se recupera en meses. Sobre todo para comenzar, no se requiere grandes gastos en tecnología o infraestructura, sino sólo la contratación de algunos profesionales preparados en GP.

Por lo tanto, el mensaje de este libro no sigue el arriesgado camino de abogar por destinar grandes sumas de dinero a una causa, sino que busca generar conciencia de la contribución de la GP para las organizaciones y para el país y que nos pongamos a trabajar.

Acerca de la metodología empleada

Por la misma situación de ser una disciplina relativamente nueva, es poca la investigación formal respecto a la gestión de procesos en Chile. Por lo tanto, fue necesario recurrir a métodos como panel de expertos y a diversas fórmulas comentadas en el capítulo *Instrumentos de observación* para lograr las mejores estimaciones respecto al universo de la muestra, costo del problema, volúmenes de venta, costo de la solución y otras cuantificaciones necesarias para concluir en el valor que agrega la gestión de procesos en Chile.

Los números más formales que se obtuvieron son las respuestas de 42 empresas respecto al nivel de madurez de 26 prácticas de la gestión de procesos.

Considero este libro un primer vistazo al gran tema de cuantificar la GP en Chile y obviamente es necesario seguir profundizando para llegar a cifras cada vez más precisas.

No hay por tanto declaraciones concluyentes, sólo puedo establecer que dada la información que he recogido, las diversas formas de cuantificar el costo y la propuesta de soluciones deben ser sometidas a análisis para obtener una respuesta más acabada.

De esta forma, se cumple el deseo de generar la inquietud por abordar el tema.

...

Capítulo 1. Fases de la gestión de procesos

Este capítulo corresponde a resumen y extractos de mi libro *Gestión de procesos* (4ª edición, 2011).

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.

El gran objetivo de la gestión de procesos en las organizaciones es aumentar su productividad, concepto que incluye eficiencia y eficacia. Entendiendo eficacia como un logro siempre hacia el exterior de la organización: los clientes y demás grupos de interés.

*Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de *procesos completos*, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición, ya no es válido hablar de “los procesos de un área”.*

Desde el concepto de síntesis (en el sentido de ubicar en su contexto), se define: *Un proceso es una competencia que tiene la organización.*

Fases de la gestión de procesos

La totalidad de la gestión de procesos se puede observar en 9 fases divididas en cuatro ciclos, tal como se aprecia en la figura 1-1.

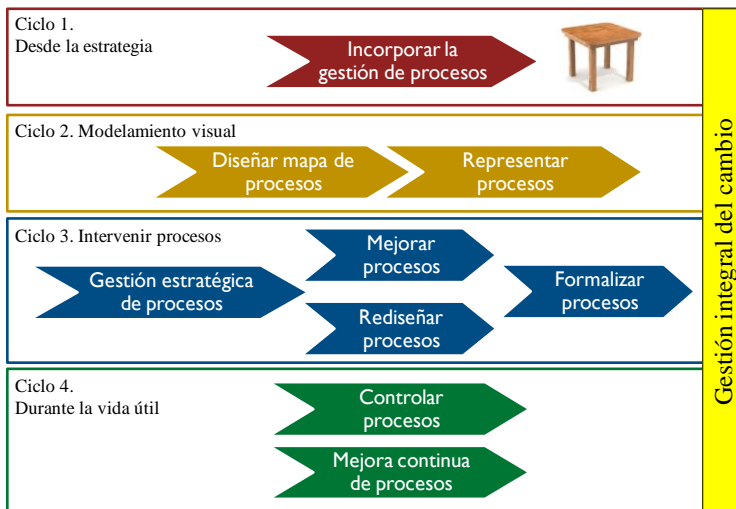


Figura 1-1. Fases de la gestión de procesos

Los 4 ciclos terminan en la gestión integral del cambio, entendiendo por tal arraigar en la organización las nuevas prácticas, llevarlas al cuerpo y aplicarlas productivamente en el día a día. Por su amplitud, es un gran tema que revisaremos en el capítulo 2.

Trabajar en los 4 ciclos corresponde al curso normal de los eventos. Es una forma secuencial para cada proceso. Haciendo la consideración de que no se trabaja con todos los procesos a la vez, sino que cada uno tiene diferentes niveles de avance.

...

Capítulo 2. Gestión del cambio en los procesos

Este capítulo corresponde a resumen y extractos de mi libro *Gestión integral del cambio (2011)*.

Es sorprendente la renovada fuerza que existe en el medio para lograr que las cosas sucedan y que los proyectos efectivamente arraiguen en la realidad de la organización. Ya no se trata sólo de implantar una certificación, un modelo de manejo de indicadores o de una tecnología que parecía la panacea, sino de impactar realmente en el hacer de la organización y de mejorar su rendimiento de cara al cliente.

En este contexto, el foco ha variado desde “la solución” hacia la aplicación real, lo cual exige conocer e internalizar las mejores prácticas de la gestión integral del cambio. Se aprecia, por ejemplo, en la realización durante los últimos años de muchos proyectos *para lograr una certificación de calidad*, con la ilusión de que al tenerla mejorarían los procesos donde se aplicaba. La desilusión venía pronto.

No es diferente a cuando se declaraba que el proyecto era de implementación de un software o de una técnica para administrar indicadores. Incluso si la implementación era correcta no estaba claro el impacto en el rendimiento de la organización. Cualquiera de estas opciones puede servir, pero claramente no son la finalidad, se trata sólo de medios. Esta orientación nos llevó a decir que muchas implementaciones eran sólo por “cumplimiento” (cumplimiento pero miento).

¿Cuál es la nueva tendencia? El impacto positivo en la realidad. Ahora el proyecto es, por ejemplo: *disminuir los tiempos de espera de clientes desde 30 a 5 minutos*.

Lo cual significa explorar variados medios siempre con el foco en el resultado.

Cooperar en lograr que las cosas sucedan a través de arraigar en la organización los proyectos de gestión es una motivación para trabajar en la gestión integral del cambio.

Son 13 secciones que coinciden con los capítulos del libro *Gestión integral del cambio*.

1. Estrategia

La estrategia de la organización es la guía para su actuar y se expresa en la forma de un plan estratégico. Refleja el propósito y la dirección, fundamental para plantear cualquier proyecto de cambio. Es vital considerar que el propósito de la organización está siempre orientado al cliente.

Siendo válido señalar que la estrategia es “la forma de lograr una meta”, la práctica en las organizaciones enriquece el término incorporando también la identificación de esa gran meta en la forma de una visión y objetivos concretos.

En este libro entendemos la estrategia en ese doble sentido: qué y cómo. También se aclara que el conocimiento que se incorpora se refiere a organizaciones en marcha. Para efectos de la creación de empresas existen otras consideraciones, tal como la elaboración de un caso de negocios y un plan de proyecto, que no trataremos aquí.

...

Capítulo 3. Encuesta y análisis global

Esta encuesta y su procesamiento tienen por objetivo determinar el estado del arte de la gestión de procesos en Chile. Adicionalmente, las organizaciones podrán comparar sus resultados con los promedios obtenidos en la encuesta, como un patrón.

La encuesta fue realizada por el autor entre septiembre de 2011 y enero de 2012.

Como ya sabemos, no existe la neutralidad en la observación, de una u otra forma impacta en la realidad observada. En este caso esa influencia fue positiva, porque la mayoría de quienes contestaron la encuesta manifestaron que les ayudó a conocer un universo más amplio del tema, gracias a comprender las 26 prácticas consultadas.

A propósito, he tenido el privilegio de conocer a más de 200 organizaciones donde algo están haciendo en gestión de procesos. Son varios miles de horas que están reflejados en el análisis de la encuesta y que confirman la validez de los resultados obtenidos.

Selección de la muestra

Investigamos cuántas organizaciones hay en Chile. Se consideró representativa la cifra del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos (SII), con información a 2010. Estos son los datos:

- 22.044 empresas medianas (ventas anuales desde UF 25.001)
- 11.133 empresas grandes (ventas anuales desde UF 100.001)

En total 33.177 empresas privadas medianas y grandes. Luego consideramos el dato de la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) acerca del tamaño sector público en Chile, obtuvimos 21% como proporción del gasto público en relación al PIB. Entonces las 33.177 empresas son el 79% y agregamos 8.819 organizaciones por el 21%. En total 41.996 organizaciones (usamos este término en lugar de empresas para que abarque todo el sector privado y público: municipalidades, corporaciones, ministerios, servicios, colegios, etc.).

Preferimos excluir de este estudio a las micro y pequeñas empresas porque la experiencia indica que su nivel de avance en la gestión de procesos es todavía menor que en las organizaciones grandes y medianas.

El 10% de organizaciones con conciencia de gestionar sus procesos

Hemos observado que en la gran mayoría de las organizaciones “no saben que no saben”. Realizan su hacer del día a día sin mayor conciencia de que puede ser gestionado y están lejos de las prácticas de la gestión de procesos, aunque superficialmente parece que algo hacen. Algunos casos:

- Organizaciones privadas que “compran” una certificación de calidad para efectos de marketing pero que no impacta en el hacer del día a día.
- Organizaciones públicas donde realizan una certificación para ganar un bono en un PMG (Programa de Mejoramiento de la Gestión) pero donde el hacer del día a día sigue igual.
- Todo tipo de organizaciones donde hacen grandes inversiones en un algún tipo de software para “automatizar” o “monitorear” procesos que no han

sido gestionados y donde la participación ha sido escasa. El resultado es un hacer más complejo y caro.

Siguiendo el método *panel de expertos*¹ estimamos que esa mayoría de organizaciones poco consciente de su propio hacer es el 90%.

Nos queda un 10% de organizaciones donde existe la conciencia de gestionar los procesos y donde tienen algún nivel de avance, aunque sea incipiente.

Se manifiesta en las siguientes señales que consideramos para definir ese 10%:

- Al menos un profesional dentro de la organización conoce sobre gestión de procesos y comprende las preguntas de la encuesta².
- Se aprecia la inquietud por incorporar la gestión de procesos y se están realizando acciones concretas.

...

¹ Se le llama *panel de expertos* a un grupo de personas con amplia experiencia en un cierto campo quienes consensuan o promedian un cierto dato, difícil de conseguir por otros medios. Para efectos de esta investigación en realidad fueron varios “paneles”, con las personas indicadas en los agradecimientos y sobre todo con los profesionales participantes en cursos de Gestión de procesos con el autor en diferentes instituciones.

² Esta es una forma de confirmar la acertada estimación del panel de expertos, porque al estar tan poco difundida la gestión de procesos en Chile, la disponibilidad de profesionales preparados en gestión de procesos no llega más allá que para el 10% de las organizaciones grandes y medianas.

Capítulo 4. Las 26 prácticas consultadas

El objetivo de este capítulo es presentar el detalle y análisis de las respuestas de la encuesta.

Ya vimos que son 26 prácticas y que la respuesta del nivel de madurez debía estar en el rango de 1 a 5. No se incluyó la opción de respuesta “0” para simplificar.

Para ayudar a discriminar en el rango de 1 a 5 se incluyó el significado general de cada nota:

1. Nada o casi nada logrado, uso erróneo e incipiente
2. Algunos planes y logros menores, lo básico
3. Algo logrado en forma sistemática
4. Se aplica bien faltan detalles
5. Aplicada con excelencia y en mejora continua

Además, se detalló para cada práctica el significado específico de los niveles 1 y 5 dejando a criterio de quien responde la evaluación en los niveles intermedios.

Recordemos desde el capítulo 3 algunos números para la mejor comprensión del análisis: ninguna práctica llegó a la media de 3, el promedio general es 2,48. Los extremos del rango son: 2.98 para *Orientar los procesos al cliente de la organización* y 1.88 para *Incorporar el rol de dueño del proceso*. El universo donde aplica son 4.200 organizaciones grandes y medianas donde algo se está haciendo en gestión de procesos.

Algunos aspectos comunes a todas las prácticas:

- Es coherente con la observación personal señalada en *Instrumentos de observación* en la tercera parte del libro.

- Para facilitar el análisis se hace referencia a los porcentajes del gráfico en números enteros.
- La muestra son 42 organizaciones, en cada caso se incluye el gráfico y una tabla con su distribución en número y porcentaje.

Uno podría esperar en cada práctica una especie de distribución normal (como un cerro) con su cumbre más hacia la izquierda, tal como el primer gráfico sobre *Elaborar el mapa de procesos de la organización*. Veremos que esto no ocurre ni siquiera en la mayoría de los casos. Es sorprendente, veremos cómo se explica en cada práctica.

Se presentan según el orden de la encuesta.

1. Elaborar el mapa de procesos

La práctica *Elaborar el mapa de procesos de la organización* muestra la totalidad del hacer concreto y repetitivo. Es el primer modelo para gestionar los procesos, refleja lo que hay, no el ideal.

En la encuesta se describió:

- Nivel 1. Mapas de procesos sólo por áreas, diferentes entre sí, dibujados sin un método formal, particulares, desactualizados, poco conocidos o inexistentes.
- Nivel 5. Un solo mapa de procesos de toda la organización, actualizado, conocido y usado a todo nivel.

En el gráfico de la práctica 1 se indica un promedio de 2,79 en su nivel de madurez, lo que la sitúa entre las mejor evaluadas y sobre el promedio general de 2,48.

...

Capítulo 5. Caracterización de los niveles de madurez

Considerando que las organizaciones podrán usar los resultados de esta encuesta como patrón para observar su propio nivel de madurez en la gestión de procesos, les ayudará una caracterización del nivel en que se encuentren.

Considérese que cada nivel incluye los logros del anterior y que cada uno significa aumentar la complejidad de las prácticas.

Por supuesto, no se trata de una caracterización rígida, cada organización tendrá como orientación principal un cierto nivel.

Nivel 1. Toma de conciencia

En la encuesta este nivel se expresa en forma de: “nada o casi nada logrado, uso erróneo e incipiente de los conceptos de la gestión de procesos”.

Sin embargo, este nivel es el más importante de todos, porque aun cuando los logros son pequeños, se avanzó en lo más importante: *tomar conciencia de la necesidad de gestionar los procesos*. Es la condición de entrada vital para comenzar a gestionar los procesos.

Ahora la toma de conciencia permite darnos cuenta de las carencias. Surgió la luz de *saber lo que no sé*.

En este nivel se puede observar:

- Mapa de procesos inexistente o incipiente.
- Varias visiones parciales poco formalizadas.
- Modelos de procesos poco claros y escasos.
- Modelos y procedimientos elaborados con métodos particulares.

- Luchadores solitarios que abogan por la gestión de procesos y algo logran.

...

Nivel 2. Básico

En la encuesta este nivel se expresa como “Algunos planes y logros menores, lo básico”.

Efectivamente comienzan a verse formalidades y productos, lo más importante es que se comienza a creer en la gestión de procesos y se crea algo de estructura, puede ser inicialmente una función dentro de un área distinta a gestión de procesos.

También se comienzan a hacer visibles los procesos con el modelamiento visual.

En este nivel se puede observar:

- Existe un mapa de procesos básico de toda la organización.
- Existe un método formal y conocido para modelar procesos.
- Existe un método formal y conocido para elaborar procedimientos.
- Existe modelamiento visual actualizado de todos los procesos de la organización, logrado con la participación de los mismos operadores del proceso y realizados con alguna herramienta disponible para todos en la organización, tipo PowerPoint.
- Los integrantes de la organización entienden los modelos porque están orientados a ellos y han tenido al menos una capacitación básica.
- Los flujogramas de información están “pegados en las paredes” cercanas al hacer.

...

Capítulo 6. Instrumentos de observación

Para efectos de este diagnóstico, he utilizado los siguientes medios o instrumentos de observación.

Encuesta sobre niveles de madurez

La encuesta sobre nivel de madurez de la gestión de procesos en Chile presentada en la segunda parte de este libro. En el análisis de este capítulo extrapolamos los resultados a las 41.996 organizaciones grandes y medianas del país.

Cursos y talleres acerca de procesos

He tenido el privilegio de realizar más de 200 cursos y talleres de gestión de procesos sólo en los últimos cinco años, normalmente con una duración de 16 ó 32 horas, abiertos y cerrados. Son aproximadamente 5.000 horas de relatoría.

Los cursos se refieren a la capacitación habitual a profesionales de diferentes organizaciones donde se desarrollan contenidos y se realizan ejercicios.

Los talleres consisten en trabajar con un equipo de profesionales de una organización para discutir y modelar sus propios procesos.

Normalmente los profesionales que participan son de las áreas de procesos, gestión de la calidad, control de gestión, operaciones, sistemas, auditoría, planificación, personas y otras.

Se trata de miles de horas invertidas en analizar y aplicar las prácticas de la gestión de procesos, es como si fueran *Focus Group*. Se trata de una importante

fuente de información para este diagnóstico y para costear el problema.

....

Además, en el formato cerrado he tenido el privilegio de cooperar con organizaciones tales como Mutual de Seguridad, Caja de Compensación Los Andes, BancoEstado, RedSaludUC, Armada de Chile (Talcahuano), Gobierno Regional de Atacama, Hospital Regional de Rancagua, Sitecna, HidroAysén, Fundación Chile, BCI, Banco Santander, Banco Itaú, SAESA y otras.

La práctica

Hay consenso en señalar que participar del hacer produce mucho aprendizaje que puede ser fuente para cuantificar y perfeccionar las prácticas de la GP.

La condición es que sea una aplicación consciente, para producir aprendizaje que a su vez sea un instrumento de observación.

Ha sido de alto aprendizaje y un privilegio trabajar en proyectos de gestión de procesos con RedSaludUC, HidroAysén, SAESA, Sitecna, Mutual de Seguridad, Vida Íntegra, Delfin Group, Servicio de Salud Concepción, Transportes Jorquera, Tecsa, ENAMI, Transbank, Universidad UNIACC, BancoEstado, LEIS Maquinarias, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST), Ejército de Chile, Rolec S.A. y otras organizaciones.

La investigación

En la investigación se recurre a variadas fuentes: entrevistas con profesionales de excelencia, lecturas, videos, la práctica observada, la revisión histórica y otras.

...

Capítulo 7. ¿Cuál es el problema?

Seguimos aquí el método planteado en el libro *Gestión de proyectos*, etapa de concepción, aunque adaptado a la realidad de esta investigación.

Podemos adelantar que el problema general evidenciado desde la encuesta de la segunda parte y confirmado mediante los demás instrumentos de observación es: *en Chile se hace poca gestión de los procesos*.

Objetivos de la investigación

El objetivo de la investigación es determinar cuál es el problema en relación al bajo nivel de madurez de la GP en Chile, su costo y causas.

Ámbito del problema

Se trata de la gestión de procesos en Chile según lo indicado en la primera parte del libro.

La situación actual la pudimos apreciar en detalle en la encuesta presentada en la segunda parte de este libro. Ninguna práctica llega siquiera a la media y eso que el universo seleccionado fue el 10% de organizaciones que algo están haciendo en gestión de procesos.

Síntomas del problema

En relación al ámbito del problema se pueden apreciar variados síntomas que en este caso consideraremos también como consecuencias que detallaremos en el capítulo acerca del costo del problema en esta misma parte del libro.

Entonces, algunos síntomas son:

- Productos defectuosos
- Reprocesos

- Molestias de clientes
- Tareas duplicadas
- Actividades que no agregan valor
- Actividades que faltan
- Malestar de clientes por problemas de servicio
- Información a terceros poco clara o incompleta
- Pago erróneo de impuestos
- Poca planificación
- Fallas en la reversa de transacciones

...

Imperativo estratégico

El gran imperativo estratégico es lograr que Chile sea cuanto antes un país desarrollado. Es posible con la gestión de procesos porque se trata de una variable transversal que ayudará a perfeccionar la educación, la salud, la seguridad ciudadana, el transporte y todas las demás facetas de nuestra sociedad.

Este imperativo estratégico lo podemos expresar como subir el nivel de madurez en la gestión de procesos.

Dueño del problema

La responsabilidad está distribuida:

En cada organización es mucho lo que puede hacerse, lo cual será beneficioso para el medio y para la misma organización.

En cada agrupación de organizaciones con procesos comunes —colegios, municipalidades, gremios, etc.— es indispensable definir modelos de procesos que luego sean adaptados a la realidad de cada institución.

El gobierno puede generar políticas y directrices tanto a las organizaciones públicas como privadas destacando el desafío de aumentar la productividad como medio

para superar la pobreza y salir del subdesarrollo. Con su influencia puede hacer una gran diferencia.

Indicador y medición

El indicador es: *nivel de madurez de la gestión de procesos en Chile aplicado a las organizaciones medianas y grandes.*

La escala es de 1 a 5.

Son 4 tramos, desde 1 a 2, desde 2 a 3, desde 3 a 4 y desde 4 a 5, cada uno es el 25% de total.

Medición actual

La medición de situación actual del indicador es:

- En el 10% de las organizaciones: 2.48, aquellas donde ya existe conciencia y algo se hace. El dato fue obtenido desde la encuesta del capítulo 2.
- En el otro 90% de las organizaciones: 1, aquellas donde normalmente nada se hace en GP. El dato fue estimado desde talleres y cursos y desde lo observado en la práctica. Se optó por un criterio conservador y bastante generoso: suponer la evaluación mínima de la encuesta: nivel de madurez 1 aunque las organizaciones en este porcentaje no tienen conciencia de la importancia de gestionar sus procesos³.

El promedio ponderado del nivel de madurez actual es: $1.15 ((1 \times 0.9) + (2.48 \times 0.1))$.

Es decir, el porcentaje global de avance es 4% (redondeado desde 3.75%)

...

³ Desde este punto de vista, una mejor nota, discutiémoslo, sería un 0, sin embargo, prevaleció el uno para mantener la política conservadora en las cifras.

Capítulo 8. Costo del problema

Concluimos en el capítulo anterior que en *Chile se hace poca gestión de los procesos* y que debemos superar una brecha de un nivel de madurez, desde 1.15 hasta 2.15.

¿Cuánto nos cuesta la existencia de esa brecha en un tramo del nivel de madurez? Es una pregunta relacionada con medir la contribución de la gestión de procesos.

Se puede ver desde diferentes enfoques, todos complementarios, seleccioné aquellos donde dispongo de datos concretos o de estimaciones razonables.

Cada enfoque se refiere a subir un nivel de madurez, un tramo del 25%, independiente de cual, así le sirve a toda organización, desde las que están en porcentajes cercanos al cero de avance hasta aquellas en el 37%, el promedio de la encuesta.

Los resultados impresionan. En cada enfoque los costos del problema son altísimos para el país, incluso con estimaciones conservadoras. Veamos el resumen de cifras (detalladas en las secciones siguientes):

- Costo de oportunidad (MAR): US\$ 92.811 millones.
- Costo de las consecuencias del problema: US\$ 81.472 millones.
- Costo de la desmotivación: US\$ 81.212 millones.
- Costo de la irresponsabilidad social: US\$ 86.940 millones.

El promedio de los enfoques es 86 mil millones de dólares anuales. Ese es el costo por tramo (cada 25%) en el nivel de madurez, lo que país pierde o dejar de ganar por año. Si consideramos los 4 tramos (llegar a 2,

a 3, a 4 y a 5) el total de costo que asume el país es US\$ 344.000 mil millones (US\$ 86 mil millones x 4).

Trabajaremos con la cifra de US\$ 86 mil millones anuales porque estamos focalizados solamente en un tramo. Es una cifra conservadora, porque:

- Cada enfoque ya tiene cifras conservadoras.
- No contempla lo que pueden aportar otras disciplinas tales como planificación, control de gestión, riesgos, auditoría, calidad, mejora continua, gestión de proyectos y otras. Aunque, por supuesto, están todas relacionadas.
- Se promedió en lugar de sumar las cifras entre los enfoques. Aproximadamente el 40% de los costos se repiten en los diferentes enfoques, por lo tanto, la suma de costos debería darnos 205 mil millones de dólares (el total de los enfoques de US\$ 342 mil millones x 0.6). Preferí promediar haciendo el supuesto pesimista para efectos de las cifras de que los enfoques expuestos se refieren a lo mismo.
- No está considerado que este primer tramo gana el *efecto de contribución decreciente* desarrollado en la cuarta parte del libro. Significa que el total de contribución que se puede lograr hasta el nivel 5, US\$ 344.000 mil millones, no se divide por partes iguales en 4 tramos de US\$ 86 mil millones sino que sigue el camino de la contribución decreciente, donde cada tramo se divide por la mitad comenzando desde el primero (desde niveles de madurez 1 a 2). Significa que el primer tramo contribuye con US\$ 172 mil millones de dólares, cifra que debería ser el costo del problema, sin embargo, se dejará sólo como un subproducto deseado o un facilitador de la decisión de reducir

cuanto antes la primera brecha en el nivel de madurez de la GP.

- Hay otros enfoques de costos que no exploramos: efecto de imagen al aumentar la competitividad internacional, mayores inversiones externas, el círculo virtuoso que se produce con el mayor entusiasmo de las personas por hacer las cosas bien, emprendimientos de nuevos negocios y mucho más.

En resumen, por mantenerse la brecha del primer nivel de madurez, entre 1.15 a 2.15 (o, lo mismo, pasar desde 4% a 29%) el costo del problema es de US\$ 86 mil millones anuales. Monto extremadamente conservador que corresponde a un tercio del PIB. El tercio que nos falta para ser un país desarrollado. Veremos en la cuarta parte que podemos superar esa brecha rápidamente dándole la debida prioridad.

Mirada desde el costo ampliado

Sólo en carácter de reflexión, saliendo desde la mirada tan conservadora e intentando obtener el costo más probable, se puede observar que si consideráramos la sumatoria de los enfoques presentados, castigados en un 40%, y el efecto de contribución decreciente, el costo del problema sería de US\$ 410 mil millones (US\$ 205 mil millones costo tramo x 4 tramos para obtener el costo total del problema y dividido por 2 por tratarse del primer tramo), valor equivalente a 160% el PIB nacional (de US\$ 255 mil millones).

...

Capítulo 9. Causas del problema

Habiendo identificado el problema y su costo, la investigación de causas nos ayudará a facilitar la ampliación de la contribución de la gestión de procesos en la cuarta parte de este libro.

Seguimos el ordenamiento de nuestro modelo integral del cambio (la mesa, ver libro *Gestión integral del cambio*) en los cinco ámbitos que aborda: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología:

Estrategia

- La gestión de procesos no está en la estrategia
- Trabajar bajo un esquema mecanicista
- “Poner la carreta delante de los bueyes”

Personas

- Desconocimiento de los beneficios de la GP
- Desconocimiento de la gestión de procesos
- Evitar pensar acerca del hacer

Procesos

- La improvisación como sello del hacer

Estructura

- Carencia de estructura para la GP

Tecnología

- Usar productos de software inadecuados

Son causas que ya han sido priorizadas en amplios análisis empleando los diferentes instrumentos de observación

Revisamos a continuación cada una de estas causas.

La gestión de procesos no está en la estrategia

Si la gestión de procesos no está mencionada en la estrategia es difícil que se aborde con la profundidad requerida.

También puede suceder que estando la GP mencionada en la estrategia el plan no está difundido.

- O que esté difundido pero no se entienda.
- O que se entienda pero no se aplique.
- O que se aplique pero no se realice seguimiento.

Trabajar bajo un esquema mecanicista

El autoritarismo, la jerarquización, el exceso de división del trabajo, la escasa participación y las demás características del mecanicismo son un obstáculo para incorporar la gestión de procesos (en el capítulo 2 comentamos al respecto).

Exceso de división del trabajo

Es decir, estructurar el trabajo de las personas en compartimientos estancos, donde cada uno realiza una tarea diferente y especializada, tales como empresas muy jerarquizadas y orientadas al control. Prácticamente nadie tiene la visión de conjunto de los procesos y pareciera que no hay problema, porque es como si no existieran procesos. Aplica que *los árboles no dejan ver el bosque*.

...

Capítulo 10. ¿Cómo aumentar la contribución de la GP en el país?

Me refiero a gestar propuestas donde todos tenemos un rol que cumplir: las autoridades de gobierno y de toda asociación política, las diversas formas de agrupaciones de trabajadores y empresarios, los colegios gremiales y variadas asociaciones de personas y de organizaciones.

El gran desafío es crear la riqueza necesaria para salir del subdesarrollo y lograr mejor calidad de vida en una sociedad justa entre las personas y en armonía con el ambiente.

El foco de la gestión de procesos debe estar en las organizaciones grandes y medianas, donde es un imperativo su profesionalización.

A continuación algunas ideas y luces para motivar un debate y estudio sobre propuestas.

Resolver las causas y costos del problema

En la tercera parte del libro destinamos un capítulo al análisis de causas del problema de hacer poca gestión de procesos en el país. Las clasifiqué siguiendo también los elementos del modelo integral del cambio.

En ese capítulo se explica cada causa, donde no resulta difícil darse cuenta de cómo resolver esas carencias que por lo demás están relacionadas con las otras ideas y luces de este capítulo y de los demás. Por ejemplo, en el capítulo *Costo del problema* revisamos diferentes enfoques de costos que debemos buscar evitar, siendo también fuente para plantear soluciones que ayuden a aumentar la contribución de la GP.

La gestión de procesos como política de Estado

Así como hablamos de una política de Estado para la innovación o la prospectiva, también es válido para la gestión de procesos.

Siguiendo nuestro modelo integral del cambio, incorporar la gestión de procesos a nivel país no es tan diferente a lograrlo para una organización, tal como vimos en la fase 1 de la GP en el capítulo 1.

Se puede materializar, por ejemplo, con las siguientes acciones:

- **Estrategia:** declarando la importancia de la GP e incorporándola en los documentos formales de las prioridades del gobierno. Ayudarse con una gran campaña por la productividad; así como de la mano de los aprendizajes de Taylor los países ricos hicieron grandes campañas a principios del siglo XX⁴, hoy podemos hacer en Chile alguna forma de difusión masiva destacando como la productividad es la principal palanca para la creación de riqueza.
- **Personas:** donde la gran palanca es la educación a todo nivel para que se comience a lograr masivamente la competencia *trabajar metodológicamente*. Un tipo de educación que comience desde la enseñanza básica. Por supuesto, también revisar y trabajar en los principios de la gestión integral del cambio para lograr el necesario cambio cultural.

...

⁴ En mi libro *Gestión de procesos*, capítulo 14, puede ver más detalle al respecto, también en mi libro acerca de la vida y obra de Frederick W. Taylor.

Capítulo 11. ¿Cómo medir la contribución de la GP en la organización?

Incluyo este capítulo para contestar una pregunta frecuente: ¿cómo medir la contribución de la GP en la organización?

La respuesta tiene dos aspectos:

1. Determinar el beneficio, el cual estimaremos desde evitar el costo del problema para un tramo en el nivel de madurez de la GP.
2. Determinar el costo de recorrer ese tramo, lo cual se puede estimar desde remuneraciones, capacitación y software necesarios para esa brecha.

Señalemos como resumen que la contribución anual conservadora es:

- US\$ 1.93 millones en la organización promedio de 116 trabajadores.
- US\$ 19.7 millones en la organización de 1.000 trabajadores.
- US\$ 201 millones en la organización de 10.000 trabajadores.

Con una relación anual entre beneficio y costo promedio de 17 veces, una gran inversión.

Desde otro punto de vista, podemos apreciar lo razonable de las cifras analizando la larga lista de beneficios de la gestión de procesos presentada en el capítulo *Causas del problema*. Hemos llevado a números sólo algunos de estos beneficios, por lo tanto,

existe amplia oportunidad de seguir profundizando en la cuantificación.

Costo del problema por organización

Vimos en la tercera parte del libro que el costo total del problema para un tramo es de 86 mil millones de dólares anuales. Este valor, dividido por el número de organizaciones consideradas (41.996) nos da 2.05 millones de dólares para la organización promedio. Significa que al avanzar un tramo ya no tendremos ese costo por lo tanto se transforma en un ahorro que para nuestras cuentas, será el beneficio.

Costo de avanzar un tramo

El costo de avanzar un tramo está compuesto por 3 partes:

- Remuneraciones a costo empresa
- Capacitación incluyendo consultoría
- Herramienta de gestión documental

La remuneración es la de los analistas de procesos medida como costo empresa. El valor es de US\$ 67.200 por cada uno (con base en la renta líquida anual promedio, US\$ 33.600, de los profesionales que trabajan en las organizaciones participantes en la comunidad de procesos y multiplicado sólo por 2 para obtener el costo empresa⁵).

Se agrega también el costo de la capacitación, 46 horas por persona en la empresa promedio. Considerando el valor máximo de la hora Sence (\$ 4.000 ó US\$ 8), el

⁵ Ver en el capítulo *Costo del problema*, el costo de la desmotivación, donde se indica que este factor se mueve entre 2 y 5 y que corresponde a todo el costo asociado a un empleado: imposiciones, impuestos, oficina, PC, supervisión, etc.

costo para la empresa promedio sería de US\$ 42.688 (116 trabajadores x 46 horas x US\$ 8). Suponemos una capacitación tipo taller que ayude a lograr objetivos concretos de modelamiento y mejora de procesos. También suponemos incluido en ese costo algún grado de apoyo de consultoría.

Otro costo es el de una herramienta de gestión documental⁶ para administrar los documentos generados en la gestión de procesos, supongo este valor en US\$ 10.000 anuales.

Entonces el total de costos para nuestra organización promedio es de US\$ 119.888 al año (US\$ 67.200 + 42.688 + 10.000).

Totales

Como total de todas las organizaciones grandes y medianas de Chile, el costo para el tramo sería de US\$ 5.035 millones (US\$ 119.888 x 41.996). De esta forma la contribución total del tramo sería de US\$ 80.965 millones (86.000 menos 5.035 millones), digamos 81 mil millones de dólares para redondear.

Tanto los beneficios como los costos son anuales.

...

⁶ Se trata de una herramienta específica para administrar los documentos, no para generarlos. Ver punto *Herramientas de software de apoyo a los procesos* en la primera sección — *Incorporar la gestión de procesos*— del capítulo 1.

Capítulo 12. Efecto de contribución decreciente

La investigación para este libro demuestra algo que puede ser muy bueno para Chile y los demás países de Latinoamérica: *la contribución de valor en la organización al avanzar un nivel de madurez no es pareja. Es mayor al inicio y luego decrece.*

Es lógico, lograr el primer tramo en una organización donde no se ha hecho prácticamente nada en gestión de procesos, significa aprovechar oportunidades de grandes avances con relativo poco esfuerzo (la fruta madura que se recoge desde el suelo).

Le llamaremos *Efecto de contribución decreciente*.

Es un efecto que también se expresa como: *cada incremento marginal en productividad es más caro de lograr*, donde se mantiene constante la contribución y en cada tramo aumenta la inversión.

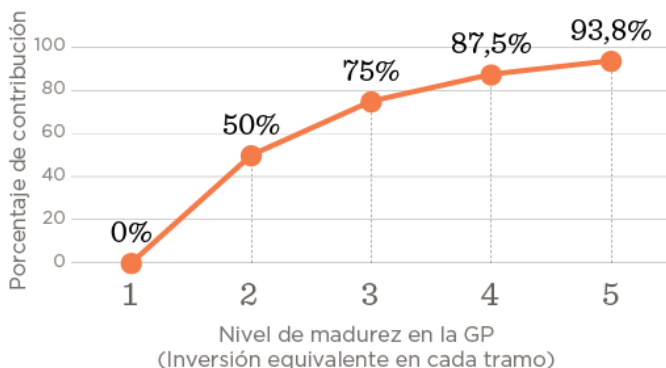
En nuestro caso, suponemos constante la inversión en cada tramo y observamos la variación en el porcentaje de contribución. Tal como vemos en el gráfico *Efecto de contribución decreciente*, con cada avance de un nivel de madurez el porcentaje de contribución baja a la mitad: 50% en el primer tramo, 75% en el segundo, 87,5 en el tercero y 93.8% en el cuarto.

Es una buena noticia porque al estar el país en un nivel tan bajo de nivel de madurez el impacto de lograr el primer tramo es notablemente alto.

Sin duda será uno de los argumentos principales para la toma de decisión de comenzar a trabajar en subir el nivel de madurez de la gestión de procesos en Chile.

Gráfico

Efecto de contribución decreciente



©Juan Bravo C., 2012

Recuérdese que se requiere subir en un tramo el nivel de madurez promedio, desde 1.15 a 2.15, y que la contribución anual promedio de la gestión de procesos para un tramo es:

- US\$ 1.93 millones en la organización promedio de 116 trabajadores.
- US\$ 19.7 millones en la organización de 1.000 trabajadores.
- US\$ 201 millones en la organización de 10.000 trabajadores.

Con una relación anual entre beneficio y costo promedio de 17 veces.

...

Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue ayudar a reconocer el nivel de madurez de la GP en Chile y motivar a buscar medios para incrementarlo. Sobre todo hacer nacer la inquietud sobre la proyección del tema.

Para efectos de reconocer el nivel de madurez nos apoyamos en variados instrumentos de observación: investigaciones, hechos concretos, encuesta y cooperación en el medio, entre otros (ver en la introducción al libro la metodología empleada).

Detectamos que en *Chile se hace poca gestión de los procesos. En una escala de 1 a 5 estamos en 1.15 y se requiere subir un nivel de madurez, llegar a 2.15*. Es decir, pasar desde 4% a 29%.

Vimos que esa brecha del 25% es factible de superarse sin caer en grandes complejidades y costos, en lugar de la utopía de pretender un salto mucho mayor. Ya sabemos que *lo perfecto es enemigo de lo bueno*. Así podemos priorizar y lograr avances críticos con un esfuerzo moderado.

¿Cuánto nos cuesta como país la existencia de esta brecha? US\$ 86 mil millones, prorrateado en 41.996 organizaciones. ¿Cuánto costaría solucionar esa brecha? US\$ 5 mil millones, también prorrateado entre las organizaciones consideradas.

Por lo tanto, la contribución de la gestión de procesos en Chile es de US\$ 81 mil millones sólo para un tramo de avance, cifra cercana a un tercio del PIB.

También vimos que aplicando el *efecto de contribución decreciente* esa cifra puede llegar al doble, US\$ 162 mil millones, e incluso más sumando diferentes enfoques.

Obtener uno u otro beneficio es posible, son las acciones a realizar para llegar sólo al segundo nivel de madurez, llamado nivel básico. Ese beneficio económico será la consecuencia de hacer mejor las cosas: disminución de errores, aumento de eficiencia y eficacia, mejora de procesos gracias a la participación, facilitar la inducción y el entrenamiento, transformar su hacer documentado en un activo e incrementar la satisfacción del cliente, entre otros.

No es necesario realizar grandes inversiones para lograrlo, lo principal es la toma de conciencia y la disposición de las autoridades públicas y privadas. Luego trabajar en una serie de acciones para instaurar la gestión de procesos, tales como: resolver las causas y costos del problema, llevar la gestión de procesos a una política de estado, crear estructuras supra organizacionales para diseñar procesos comunes en forma genérica, innovar desde lo que está funcionando (la táctica), detectar información relevante emergente, como aquella que permite anticiparse a los conflictos, detectar el valor que agregamos para construir desde las fortalezas de los procesos, aplicar línea base de conceptos e incorporar a la pequeña y microempresa, aunque reconociendo sus características.

Podemos incorporar la gestión de procesos en cualquier tipo de organización. Debemos hacerlo como imperativo ético porque además de ser una condición intrínseca del profesionalismo, nos ayuda a salir del subdesarrollo, con todos los efectos positivos asociados: superar la pobreza, mejor calidad de vida, mayor duración de la vida y nuevas oportunidades en todo sentido.

Mucha suerte.

Fin resumen

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl o escribir a silviabravo@evolucion.cl. Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página www.evolucion.cl puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.

Contenido de este resumen:

INTRODUCCIÓN 7

CAPÍTULO 1. FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 10

CAPÍTULO 2. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS PROCESOS 12

CAPÍTULO 3. ENCUESTA Y ANÁLISIS GLOBAL 14

CAPÍTULO 4. LAS 26 PRÁCTICAS CONSULTADAS 17

CAPÍTULO 5. CARACTERIZACIÓN DE LOS NIVELES DE MADUREZ 19

CAPÍTULO 6. INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN 21

CAPÍTULO 7. ¿CUÁL ES EL PROBLEMA? 23

CAPÍTULO 8. COSTO DEL PROBLEMA 26

CAPÍTULO 9. CAUSAS DEL PROBLEMA 29

CAPÍTULO 10. ¿CÓMO AUMENTAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA GP EN EL PAÍS? 31

CAPÍTULO 11. ¿CÓMO MEDIR LA CONTRIBUCIÓN DE LA GP EN LA ORGANIZACIÓN? 33

CAPÍTULO 12. EFECTO DE CONTRIBUCIÓN DECRECIENTE 36

CONCLUSIONES 38