



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de recursos humanos en la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social – FEDES. Periodo 2014-2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Paredes Malla, María Verónica

DIRECTOR: Cuenca Aguilar, Jenny María, Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Jenny María Cuenca

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de recursos humanos en la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social – FEDES. Periodo 2014-2015, realizado por María Verónica Paredes Malla, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2016.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María Verónica Paredes Malla declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de recursos humanos en la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social – FEDES. Periodo 2014-2015, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Jenny María Cuenca Aguilar, Mgtr., directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimiento y resultados vertidos en el presente trabajo de titulación, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

María Verónica Paredes Malla

1104876394

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios y a María Inmaculada quienes son la fuerza espiritual que guía mi vida, la fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas, enseñándome a resolver las adversidades sin desfallecer en el intento.

A mis padres, Carlos y Margarita a quienes amo profundamente, son ejemplo de sacrificio y trabajo incansable, gracias a ellos soy lo que soy, gracias por todo su amor y apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles.

A mis hermanos María Isabel y Juan Carlos por estar siempre presentes, acompañándome y apoyándome en todo momento.

María Verónica

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a su personal Docente, quienes con paciencia han sabido impartir sus conocimientos y de esta manera han ayudado a mi formación profesional.

A la Mgtr. Jenny Cuenca, por su estímulo, apoyo y comprensión, al darle tiempo a este proyecto para su culminación.

A mis amigos, quienes me han apoyado en todo lo que en sus manos ha estado para llegar término de esta investigación.

La autora

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE FIN DE TITUTLACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	11
ABSTACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1 CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Justificación e importancia de la propuesta.....	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivo específico.....	16
1.4 Alcance de la gestión por procesos.....	17
2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Marco teórico.....	19
2.1.1 Proceso.....	19
2.1.2 Procedimiento.....	20
2.1.3 Mapa de procesos.....	20
2.1.4 Clasificación de los procesos.....	20
2.1.4.1 Procesos organizaciones.....	21
2.1.4.2 Procesos operativos.....	21
2.1.4.3 Procesos de soporte y apoyo.....	21
2.1.4.4 Procesos de planificación.....	22
2.1.4.5 Procesos de gestión y recursos.....	22
2.1.4.6 Procesos de mediación, análisis y mejora.....	22
2.3.4.7 Procesos de asesoría.....	22
2.1.5 Gestión por procesos.....	23
2.1.6 Principios de la gestión por procesos.....	24
2.1.7 Instrumentos utilizados en la gestión por procesos.....	27
2.1.7.1 Reingeniería.....	27
2.1.7.2 Tercerización.....	27
2.1.7.3 Benchmarking.....	28
2.1.7.4 Rediseño.....	28
2.1.8 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	28
2.1.8.1 Herramientas tecnológicas.....	28
2.1.8.2 Herramientas jurídicas.....	29
2.1.8.3 Auditoría interna.....	29
2.1.8.4 Autoevaluación.....	29
2.1.8.5 Cuadro de mando del proceso.....	29
2.1.8.6 La ficha del proceso.....	30
2.1.8.7 Diagrama de flujo de procesos.....	30
2.1.9 Indicadores de gestión.....	32
2.1.10 Mejoramiento Continuo.....	34
3 CAPITULO III: METODOLOGIA.....	36
3.1 Metodología.....	37
3.1.1 Métodos de investigación.....	37
3.1.2 Herramientas de investigación.....	38
3.1.3 Metodología del diseño de gestión por procesos.....	38

3.1.4	Metodología para mejorar los procesos de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social	42
3.2	Seguimiento y medición de procesos.....	42
4	CAPITULO IV : ASPECTOS GENERALES FEDES.....	43
4.1	Aspectos generales de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social.....	44
4.1.1	La institución y el sector al que pertenece.....	44
4.1.1.1	Misión	44
4.1.1.2	Visión	44
4.1.1.3	Objetivos.....	44
4.1.2	Áreas de trabajo.....	45
4.1.2.1	Extensión cultural.....	45
4.1.2.2	Educación para la vida.....	45
4.1.2.3	Prendho.....	45
4.1.2.4	Cooperación para el desarrollo.....	46
4.1.2.5	Centro minero del sur.....	46
4.1.3	Descripción de los procesos actuales.....	46
4.1.3.1	Planificación de necesidades de personal.....	47
4.1.3.2	Reclutamiento y selección.....	47
4.1.3.3	Contratación.....	47
4.1.3.4	Inducción.....	47
4.1.3.5	Evaluación de desempeño.....	48
4.1.3.6	Administración de remuneraciones.....	48
4.1.3.7	Anticipo y liquidación de viáticos.....	48
4.1.3.8	Trámite de permiso y vacaciones.....	48
4.1.3.9	Desvinculación.....	48
5	CAPITULO V: PROPUESTA.....	49
5.1	Propuesta del sistema de gestión por procesos.....	50
5.1.1	Identificación y secuencia de procesos.....	50
5.1.2	Red de procesos FEDES – RRHH.....	52
5.1.3	Mapa de procesos.....	53
5.1.3.1	Mapa de procesos FEDES.....	53
5.1.3.2	Mapa de procesos recursos humanos.....	54
5.1.4	Caracterización de los procesos y diagramas de flujo.....	55
5.1.4.1	Planificación de necesidades de personal.....	55
5.1.4.2	Diagrama de flujo: Planificación de necesidades de personal	56
5.1.4.3	Reclutamiento de personal de personal.....	57
5.1.4.4	Diagrama de flujo: Reclutamiento de personal de personal	58
5.1.4.5	Selección de personal.....	59
5.1.4.6	Diagrama de flujo: Selección de personal.....	60
5.1.4.7	Contratación de personal.....	61
5.1.4.8	Diagrama de flujo: Contratación de personal	62
5.1.4.9	Inducción del personal.....	63
5.1.4.10	Diagrama de flujo: Inducción del personal.....	64
5.1.4.11	Evaluación de desempeño.....	65
5.1.4.12	Diagrama de flujo: Evaluación de desempeño.....	66
5.1.4.13	Acreditación de remuneraciones.....	67
5.1.4.14	Diagrama de flujo: Acreditación de remuneraciones	68
5.1.4.15	Asignación y liquidaciones de viáticos.....	69
5.1.4.16	Diagrama de flujo: Asignación y liquidaciones de viáticos	70
5.1.4.17	Vacaciones.....	71
5.1.4.18	Diagrama de flujo: Vacaciones.....	72
5.1.4.19	Asignación de permisos.....	73
5.1.4.20	Diagrama de flujo: Asignación de permisos	74
5.1.4.21	Desvinculación por término de contrato.....	75

5.1.4.22	Diagrama de flujo: Desvinculación por término de contrato	76
5.1.4.23	Desvinculación por renuncia propia.....	77
5.1.4.24	Diagrama de flujo: Desvinculación por renuncia propia.....	78
CONCLUSIONES.....		79
RECOMENDACIONES.....		80
BIBLIOGRAFÍA.....		81
ANEXOS.....		83
Anexo 1: Aprobación de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social para realizar tema de tesis.....		84
Anexo 2: Marco Legal FEDES.....		85
Anexo 3: Organigrama Funcional FEDES.....		93

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, está enfocado al desarrollo por procesos en el área de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Empresarial FEDES de la ciudad de Loja, con el objeto de diseñar un modelo de gestión por procesos para potencializar el área de Recursos Humanos de la FEDES, para mejorar los procesos de reclutamiento, selección e incorporación de nuevos colaboradores, permitiendo así un mejor desempeño de todo el personal que labora en la fundación.

Además una eficiente gestión por procesos en el área de recursos humanos servirá como base de la organización y como guía para articular un sistema innovador y de calidad en todos sus procesos realizados; dentro de la fundación en el área investigada se encontraron procesos para los cuales se diseñó un flujograma el cual permite una mayor funcionabilidad en cada uno de los procesos llevados a cabo.

Palabras claves: procesos, calidad, desempeño, recursos humanos, funcionabilidad, fundación.

ABSTRACT

This research project is focused on the development processes in the area of Human Resources of the Foundation for Enterprise Development FEDES city of Loja, in order to design a management model for processes to potentiate the Human Resources the FEDES to improve the recruitment, selection and appointment of new employees, allowing better performance of all staff working in the foundation.

Besides efficient management processes in the human resources area will serve as the basis for the organization and guidance to articulate an innovative and quality system in all processes carried out; within the foundation in the investigated area they were found processes for which a flow chart which allows greater functionality in each of the processes carried out was designed.

Keywords: processes, quality, performance, human resources, flowchart, functionality, foundation.

INTRODUCCIÓN

La competitividad del mercado obliga a las empresas a trabajar bajo una dinámica en la que puedan llegar a todas las áreas, orientando sus procesos por todas las fases para el desarrollo empresarial; donde todo el personal debe involucrarse para lograr así los objetivos organizacionales manteniendo una filosofía de trabajo en equipo.

Hoy en día la gestión empresarial se encuentra en su etapa de crecimiento por lo que tiene la necesidad de mantenerse e idear estrategias en el mercado mediante la implementación de un sistema de gestión, que le permita administrar aquellas actividades de mayor relevancia en sus procesos de forma progresiva, iniciando este proceso en el área de Recursos Humanos, que es donde inicia el proceso de selección del personal que va a ejecutar los procesos de la organización; ya que por tradición la manera de tener un control de la gestión empresarial es por medio de un análisis de resultados financieros, sirviendo estos como base para la toma de decisiones.

Se ha determinado que en la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social - FEDES, Área de Recursos Humanos carece de un proceso de selección estandarizado y eficiente generando problemas administrativos. Tomando en cuenta que la falta de una organización sistemática de procesos, ocasiona duplicidad en ciertas actividades y una deficiencia en la atención al cliente, es por esto que los objetivos del presente trabajo de investigación es mejorar a través de un proceso de gestión por procesos el área de recursos humanos.

La metodología que se aplica en este proyecto es el método deductivo, que permite extraer las conclusiones generales del proyecto de investigación. Mediante entrevistas a los directivos de la Fundación se obtuvo la información necesaria para poder desarrollar este proyecto investigativo, demostrando así que una gestión por procesos permite determinar las actividades que debe realizar cada colaborador dentro de una institución evitando duplicar las mismas.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I: trata el planteamiento del problema donde se determina los objetivos que son las metas que se propone alcanzar con la investigación realizada.

En el capítulo II: se presenta el marco teórico en el que consta el fundamento teórico conformado por los conceptos más notables que corresponden a una gestión por procesos y al recurso humano, así mismo se presenta el aporte personal de la autora con criterios personales.

El capítulo III: trata sobre la metodología con la que se desarrolla el presente trabajo así como también los pasos que se siguen para elaborar un gestión por procesos

El capítulo IV: presenta los aspectos generales de FEDES se da a conocer la estructura organizacional, giro de negocio y descripción de los procesos actuales que lleva la organización.

En el capítulo V: se da a conocer la elaboración de un mapa de procesos, red de procesos, caracterización y flujogramas de los procesos que lleva la Fundación en el área de recursos humanos, las conclusiones y recomendaciones son ideas consideradas por las alumnas involucradas con el objetivo de poder llevar con éxito el tema en cuestión.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Propuesta planteada

Al implantar un modelo de gestión por procesos, se mejora la eficiencia en el proceso productivo, se desarrolla un mayor compromiso del personal en sus actividades diarias dando como resultado una mayor productividad empresarial y por ende la empresa es más competitiva en el mercado. El área de recursos humanos es la parte medular de toda organización ya que es la encargada de seleccionar, administrar y evaluar el recurso humano de la entidad, puesto que la capacidad de cada una de las personas que forman parte de la empresa depende la eficiencia y competitividad que demuestre hacia un mercado.

Los procesos que maneja en la actualidad FEDES, son ambiguos ya que están enfocados a solucionar problemas administrativos actuales no a futuro, lo que causa contrataciones innecesarias, incorporando al equipo de trabajo personal no capacitado. El diseño de un modelo de gestión por procesos para el Área de Recursos Humanos, le permitirá a FEDES lograr un mayor nivel de organización interna, elaborando perfiles para cada puesto de trabajo, manejando un apropiado proceso de selección, contratación e incorporación de personal eficiente y comprometido con misión y visión, los cuales permitirán alcanzar los objetivos planteados por la organización.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión por procesos para potencializar el área de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social FEDES, de la ciudad de Loja.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar una metodología para implantar una gestión por procesos en el área de Recursos Humanos de la FEDES.
- Establecer las áreas de trabajo y procesos actuales que tiene de la Fundación para el desarrollo Empresarial y Social

- Desarrollar un diseño de gestión por procesos para el área de Recursos Humanos de la FEDES.

1.3 Alcance de la Gestión por Procesos

El alcance del diseño de una gestión por procesos para el área de recursos humanos de la FEDES, comprende:

- Contrataciones
- Descuentos
- Anticipos de sueldos
- Jornada de trabajo
- Beneficios adicionales
- Viáticos y Subsistencias
- Vacaciones

Se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con los procesos mencionados, para estandarizar y establecer un mejor manejo organizacional interno de una manera ordenada y eficaz, para brindar una eficiente atención al cliente.

Creando así procesos adecuados para el manejo del personal, los mismos que serán socializados con todo el equipo de trabajo para que no existan confusiones futuras y se llegue a alcanzar los objetivos organizacionales planteados por la FEDES.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

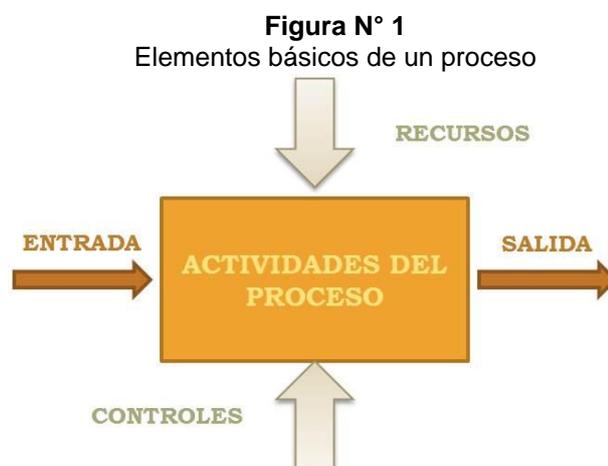
2.1.1 Proceso

Según la Norma ISO-9000:2000. Proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Beltrán (2010, pág.89)

Un proceso es una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como resultado de las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

Los elementos básicos de un proceso son los siguientes:

- **Entradas.-** son los materiales o información provenientes del medio interno o externo.
- **Salidas.-** son el resultado de la transformación, es decir, son bienes o servicios (información) generados por el proceso.
- **Controles.-** son las normas, procedimientos, políticas que el proceso debe cumplir.
- **Recursos.-** son los insumos o mecanismos necesarios para desarrollar las actividades el proceso “. Costa (2009, pág. 120)



Fuente: Desarrollo Organizativo, Costa (2009)
Elaborado por: La autora

2.1.2 Procedimiento

Especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.

2.1.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de realizar el mapa de procesos habrá que identificar todos los procesos. Jesús (2009, pág. 89)

2.1.4 Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos es muy importante porque permite establecer cuáles son las salidas o resultados que se producen y así se establece donde se inicia el siguiente paso del proceso. Esta clasificación también requiere que la alta gerencia designe un responsable, quien tiene la responsabilidad de rendir cuentas por la gestión que haga con respecto a los procesos.

Antes de realizar una clasificación de los procesos se debe claramente identificarlos, esto permitirá entender la existencia de las clases de procesos, también requiere el entendimiento de los procesos generales, en los que está trabajando la empresa u organización, como por ejemplo cuando un cliente requiere un producto se parte desde su diseño hasta que llega a manos de él.

Según Mariño Navarrete (2001) los procesos se clasifican en organizacionales y funcionales, gerenciales operativos y de apoyo. Puntualiza a la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Promueve a la empresa a tener una visión más

amplia, mostrando cómo las actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

2.1.4.1 Procesos organizacionales

Permiten definir y desarrollar las estrategias y objetivos de la organización, también ayudan a fijar pautas y sirven de guía para el resto de los procesos. Se encargan de la planeación, dirección y control, cuya finalidad es determinar planes para el funcionamiento de otros procesos de las organizaciones, cuyos elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. Y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión. Dentro de estos procesos tenemos el análisis, estratégicos, diseño de planes de acción, diseño de relaciones con el cliente. También intervienen en la visión de una organización.

2.1.4.2 Procesos operativos

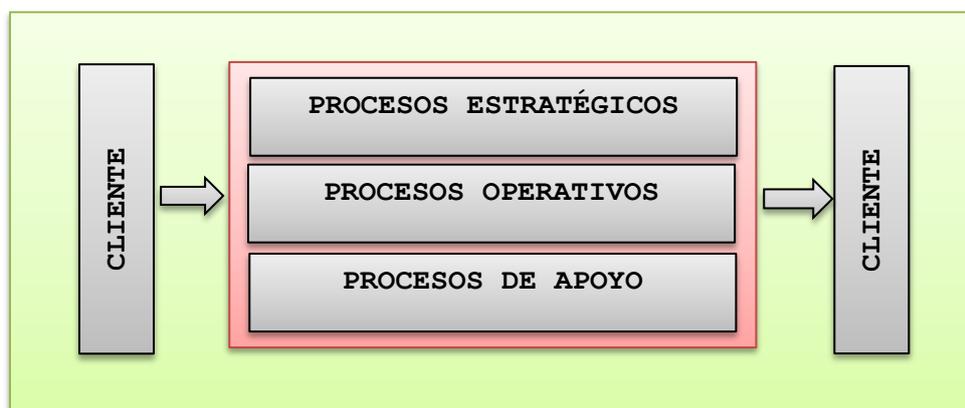
Conocidos también como procesos de negocios o procesos clase, son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, generan salidas. Se encargan de realizar el producto, programación de servicios e implementación de soluciones, son fáciles de identificar, sus actividades están relacionadas con la razón de ser de la empresa. Este proceso interviene en la misión de la organización y consumen la mayor parte de los recursos de una organización.

2.1.4.3 Procesos de soporte o apoyo

Contribuyen a mejorar la eficiencia de los procesos operativos y gubernamentales. Estos procesos son necesarios para el control y la mejora del sistema, que no puedan considerarse gobernantes ni operativos como por ejemplo: control de la documentación, auditoría interna, no conformidades, acciones correctivas, etc. Para formar el mapa de procesos se utiliza el registro de procesos y con el criterio de agrupación por semejanza de procesos se utiliza el registro de procesos y con el criterio de agrupación por semejanza de procesos que comparten características comunes y se nombran a los macro procesos que representan a la organización. Mariño (2001, pág. 128)

El número de procesos del mapa depende del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema. Para la mejor comprensión se muestra un ejemplo de mapa de procesos en la siguiente figura:

Figura N° 2
Mapa de procesos



Fuente: Gestión Basada en Procesos, Guía IAT (2009)
Elaborado por: La autora

2.1.4.4 Procesos de planificación

“Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.” Bravo (2011, pág. 125)

2.1.4.5 Procesos de gestión y recursos

Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).

2.1.4.6 Procesos de mediación, análisis y mejora

Permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

2.1.4.7 Procesos de asesoría

“Los procesos de asesoría se relacionan por lo general con el proceso de marco institucional, es decir; con el objetivo general estratégico, pero si es necesario su relación se extenderá a los demás procesos existentes organizacionales.” Mariño (2011, pág. 96).

Actualmente las organizaciones realizan grandes esfuerzos para que los productos o servicios brindados al cliente satisfagan sus necesidades, ya que cada organización depende del cliente y debe entender sus necesidades presentes y futuras; no dejar de lado que esto se va de la mano con el ambiente interno, en el cual el personal se involucra para lograr los resultados tratando de identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para lograr el objetivo.

MODELO DE GESTIÓN

2.1.5 Gestión por procesos

La gestión por procesos ayuda a identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que lleva a cabo cada organización, para alcanzar los resultados planteados.

“La gestión por 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 proceso son facilitadores. Bravo (2011, p. 169)

La Gestión por Procesos pretende asegurar que todos los procesos de una empresa, se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como cliente interno y externo, proveedores y la sociedad en general. Todo proceso entrega unas salidas: resultados, productos, bienes o servicios que son requeridos por los clientes; los proveedores suministran unas entradas como son los insumos, materias primas, etc.

Según Costa (2009) “Partir de un enfoque de gestión basado en los procesos facilita la captura de los siguientes beneficios:

- Centrar la organización respecto del cliente y mercado.
- Alinear el conjunto de actividades potenciando la generación de sinergia organizativa.
- Definir la efectividad y eficiencia de los procesos estableciendo criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.
- Implicar a las personas en cuanto a la responsabilidad de su actividad respecto del conjunto de la organización.
- Implantar la mejora continua sistemática, tanto de la coordinación entre funciones como de la mejora operativa”

Actualmente la gestión por procesos, ha sido implementada en las entidades tanto públicas como privadas ya que permite dar respuestas a una sociedad que demanda cambios, incluye varios componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio, generando beneficios para mejorar el nivel de satisfacción del cliente, calidad, reducción de los tiempos de procesos, gestión del cambio, prevención de posibles errores.

Los procesos son una secuencia de actividades que tienen como objetivo generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga la necesidades de los clientes, por lo tanto su diseño y operación deben ser en función de los resultados que se esperan para con ellos conseguir la máxima satisfacción y eficacia interna.

El objetivo principal de la gestión por procesos es incrementar la productividad en las organizaciones, es decir que haya eficiencia y de esta manera brindar un valor agregado al cliente. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza, dichos movimientos deben tener una secuencia a la que se llama mapa de procesos, el mismo que sirve para tener una visión clara de todas las acciones que generan el valor agregado al producto/servicio entregado al cliente. Para elaborar este mapa de procesos debe intervenir toda la organización.

2.1.6 Principios de la gestión por procesos

Los procesos aunque nunca se hayan identificado ni definido existen en cualquier empresa u organización, contribuyen a lo que se hace y cómo se lo hace, es decir al giro del negocio.

Dentro una empresa u organización, cualquier actividad o tarea debe ser incluida en un proceso, se debe tener en cuenta las siguientes premisas:

- No existe producto o servicio sin un proceso
- No existe procesos sin un producto o servicio
- No existe cliente sin un producto o servicio

“El principio de gestión por procesos y hechos redunda en las ideas y conceptos introducidos anteriormente con ocasión del análisis realizado para el principio de enfoque basado en los procesos en la ISO 9000”.

La propia norma ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos”, establece, en el apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- Comprender y cumplir con los requisitos.
- Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- Mejorar continuamente los procesos con base a mediaciones objetivas.

Los resultados y la adopción de un enfoque basado en procesos en el modelo de Excelencia Empresarial, induce una organización a modelar sus actividades con un enfoque basado en procesos, diseñando estableciendo una estructura de procesos coherente, describiendo cada uno de ellos, estableciendo sistemas que permitan el seguimiento y la mediación del rendimiento de cada proceso y en su conjunto, e introduciendo las mejoras necesarias para satisfacer cada vez más a los diferentes grupos de interés.” (Beltrán , 2010, pág. 136)

La oferta y la demanda ha convertido al cliente cada vez más exigente, incluso la elasticidad de los mismos permiten al cliente tener otra visión del producto/servicio recibe es por esto que las empresas y organización deben ir a la vanguardia de la tecnología para ser competitivos en el mercado.

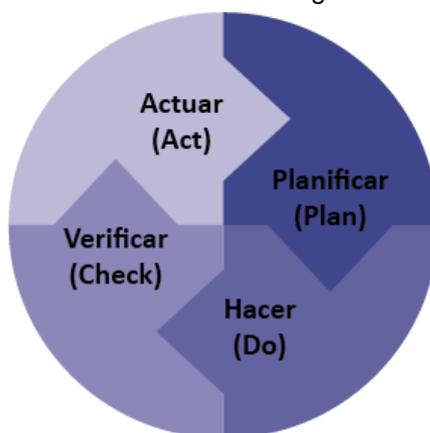
La gestión por procesos está orientada al resultado, el beneficio, sin olvidar su principal causa inmediata: contar con clientes satisfechos y fieles. El personal que labora en las empresas u organizaciones concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, y trata de hacerla conforme a las instrucciones y detalles recibidos, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo, por esto es necesario implementar un manejo de procesos.

El buen manejo de los procesos implica mejorar la eficacia de la empresa u organización y de sus actividades enfocándose siempre en las necesidades del cliente, si se planifican, depuran, y controlan los procesos aumenta la capacidad de la organización y su rendimiento, los resultados están condicionados por la forma en que la organización realiza todas las actividades, repercutiendo así en el servicio a los cliente, es por ello que los procesos van creciendo y adquiriendo prestigio los cuales permiten un mejor conocimiento y ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Se debe tomar en cuenta el desarrollo de la credibilidad, la satisfacción de las expectativas y requisitos del cliente, para lo cual la empresa debe contar con la aprobación de un sistema de gestión por procesos y contar con el personal necesario para poder a llevar a cabo dichas actividades.

Los procesos de una empresa u organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, de los clientes internos y externos, de la calidad, de seguridad, del medio ambiente; pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene por qué sufrir modificaciones.

Figura N° 3
Círculo de Demming



Fuente: Metodología para implementación de actuaciones
Elaborado por: La autora

2.1.7 Instrumentos utilizados en la gestión por procesos

En los tiempos actuales es muy importante que las empresas u organizaciones conozcan de la importancia de algunos instrumentos que permiten mejorar la gestión de las empresas y reducir sus costos operativos tales como: la reingeniería, la tercerización, el Benchmarking, rediseño.

2.1.7.1 Reingeniería.- la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez. En la reingeniería el cambio debe ser radical es así que se deben descartar todas las estructuras y los procesos existentes y se deben crear nuevas formas para realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, el objetivo principal es reformular completamente sus principales procesos de trabajo, para conseguir mejoras de gran nivel en el aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.

Dicho proceso no sólo busca mejorar los resultados finales de las organizaciones sino que persigue trasladar los beneficios al cliente, apuntando a mejorar la calidad de servicio, flexibilidad y bajo costo, estos procesos diseñados deben ser sencillos y adecuados a la estructura de la empresa. Halliburton (2006, pág. 152)

2.1.7.2 Tercerización.- es una herramienta que permite a las empresas enfocarse a realizar aquellas actividades en las que son realmente eficientes y eficaces. Pueden tercerizarse todas aquellas actividades que se desarrollan en una organización pero se deberían incluir las que se consideran parte vital del giro del negocio. Consiste en ceder

algo a terceros, como por ejemplo, una función, actividad, tarea o proceso, en lugar de ejecutarlo en la propia empresa, con el propósito de reducir costos o mejorar la eficiencia en sus procesos.

Tercerizando se pueden reducir los costos totales, ya que se logran precios de compra inferiores a los costos internos generados por hacer la actividad en la propia empresa, aun cuando esto no es una condición indispensable, ya que pueden existir casos en que no exista reducción de costos, e igualmente se decida aplicar esta herramienta. Utilizando esta herramienta se puede liberar capital para otras actividades o proyectos rentables ajustados a los objetivos planteados y mejoras en la calidad de los servicios y productos obtenidos, ya que el proveedor está especializado en la actividad. Blogger (pág.123)

2.1.7.3 Benchmarking.- esta es una herramienta que selecciona las mejores prácticas que existen en las distintas organizaciones que son reconocidas como líderes en el mercado, adoptándolas, mejorándolas y adaptándolos en la organización. Algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas, con el claro propósito de mejorar la organización. Posicionan al benchmarking como un mecanismo activo para mantener actualizadas los procesos del negocio. Utilizando esta herramienta se espera en cuanto a costos una mejora en el largo plazo, principalmente por la mejora en la calidad de los productos, ventas, administración, producto, y distribución lo cual mejora la productividad. Vanegas (2004, pág. 114)

2.1.7.4 Rediseño.- Re es uno de los prefijos más utilizados a instancias de nuestra lengua y que usamos delante de algunas palabras para indicar la repetición de una acción. En este caso entonces un rediseño refiere a la acción de volver a diseñar algo. El diseño es la actividad creativa a través de la cual una persona idea objetos y elementos útiles, y con una determinada impronta estética, para luego ser fabricados en serie y comercializados en un mercado. Costa & Puche (2010, pág. 119)

2.1.8 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Para mejorar la gestión, las empresas deben evaluar que herramienta de las descritas es la más adecuada de acuerdo a las necesidades y objetivos empresariales que pretenden alcanzar, tomando en cuenta el apoyo de los directivos y del personal, análisis de costos y

calidad exigida por los clientes. Además de esto debe existir control y conocimientos de los procesos a seguir para asegurar la calidad del producto se debe utilizar las herramientas necesarias y específicas sobre las cuales se pueden basar esfuerzos de mejoramiento.

Dentro de las herramientas de la gestión por procesos que utilizan las empresas u organizaciones se tiene:

2.1.8.1 Las herramientas tecnológicas.- en una empresa u organización el trabajo administrativo es de vital importancia; la agilidad y herramientas de esta área deben ser las más eficaces para poder cumplir con el objetivo propuesto, es así que el uso de un computador se ha convertido en un elemento esencial para cumplir con su trabajo, ya que este posee el software necesario, facilitando el servicio administrativo interno y externo de acuerdo a las políticas de cada institución.

“Las herramientas tecnológicas están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de la organización”. Megía Llano (2013, pág. 145)

2.1.8.2 Las herramientas jurídicas.- en toda empresa u organización para llegar a cumplir los objetivos planteados y para que se pueda informar sobre su gestión se deben regir por los principios institucionales y legales vigentes, y sobre todo los resultados esperados dirigidos a la sociedad, “pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática”. Cordero (2013, pág. 125)

2.1.8.3 Auditoria interna.- las auditorías internas de calidad realizadas en las empresas son una de las herramientas más importantes de los sistemas de gestión ya que permiten evaluar la eficiencia del sistema de calidad y mejorar todos los procesos. (Ecuador, 2010)

La misma que debe cumplir algunas condiciones

- Tener un enfoque a proceso
- Tener un enfoque a gestión
- Ser un elemento del sistema de gestión de calidad

2.1.8.4 Autoevaluación.- se realiza un análisis, metódico, ordenado y constante de los procesos y de los resultados obtenidos. Es una herramienta utilizada por la persona responsable del proceso, cuyo valor principal es el compromiso con las actividades realizadas e incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar un trabajo en equipo de la empresa u organización.

2.1.8.5 Cuadro de mando del proceso.- es un documento donde se describen los indicadores de funcionamiento y las medidas de resultados obtenidos, plasmando las medidas relevantes para el control y toma de decisiones dentro de una organización. Este cuadro de mando proporciona información relevante para:

- Orientar a la organización diciendo lo que es más importante.
- Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes)
- Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.
- La gestión: toma de decisiones, asegurar que el día a día este bajo control.
- Servir de soporte para la comunicación interna de la empresa, para lo cual el cuadro de mando debe ser fácilmente comprensible. Fernández Hatre (2010, pág.123)

2.1.8.6 La ficha del proceso.- es una herramienta pedagógica, de síntesis o de comunicación. Su contenido puede tener:

- Categorización del input del proceso.
- Determinación de las interacciones del proceso.
- Atributos de calidad del cliente.
- Indicadores y medidas del proceso
- Responsable del proceso.

2.1.8.7 Diagrama de flujo de procesos.

Es una representación gráfica, cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso, los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de cada proceso. (Aiteco, s.f., pág. 120)

Para diseñar los diagramas de flujo de procesos es necesario tener ciertos tópicos como:

- Los diagramas deben ir de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- Evitar en lo posible el cruce de líneas.
- La simbología utilizada debe ser comprensible.
- Cuando el diagrama ocupe más de dos páginas se las debe enumerar en secuencia y dejar espacio para el título que debe ser breve y claro.

Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas.

Es importante llevar un seguimiento a los procesos existentes, ya sea para cambiarlos o para mejorarlos, teniendo en claro que la mejora de procesos es una necesidad que tienen cada organización para reajustar un proceso ya existente o para la creación de un nuevo proceso, enfocándose en la manera de cómo se llevan actualmente los procesos, por lo tanto es necesario que se realice un seguimiento de la manera como se está llevando los mismos, para que puedan ser evaluados y comprobar si han cumplido con los objetivos propuestos.

Para esquematizar todas las actividades que se realizan en la ejecución de un proceso, se realizará a través de la utilización de símbolos convencionales cuyo ordenamiento conlleva a determinar las actividades para la consecución de los procesos, además provee de los tiempos y distancias de las operaciones que se realizan dentro de la Fundación.

La utilización de diagramas de flujo de decisiones servirá para representar gráficamente las operaciones y estructuras que se pretende evaluar a través de una simbología estándar con un punto de inicio y uno de finalización.

La presentación gráfica del proceso es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos puesto que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo, el flujo facilita el

conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades de los documentos producidos y el personal intervinientes en el mismo.

Tabla N° 1
Simbología flujo de decisiones

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o fin
	Operación
	Decisión de una entrada y posibles tres salidas
	Documento
	Retraso
	Conector
	Múltiples documentos
	Sentido de la secuencia

Fuente: Mejoramiento de la calidad (Acuña 2005)
Elaborado por: La autora

RECURSOS HUMANOS

2.1.9 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son los medios de verificación, instrumentos o mecanismos que ayudan a evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, evalúan el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

También permiten a las empresas tomar mejores decisiones.

Los indicadores deben ser:

- **Medibles.-** las características descritas pueden ser cuantificables.
- **Entendibles.-** debe ser conocido fácilmente por las personas que lo usan.
- **Controlables.-** debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.
- **De procesos.-** se pretende medir que está sucediendo con las actividades.
- **De resultados.-** lo que se quiere es medir las salidas del proceso.

Además se puede diferenciar la siguiente categorización de indicadores que se pueden encontrar en la gestión:

- **Indicadores de cumplimiento.-** están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos, como por ejemplo el cumplimiento de los reportes de gastos de proyectos que se realizan mensualmente.
 - **Indicadores de evaluación.-** están ligados con el rendimiento que se obtiene de un proceso, relacionados con las razones o métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora un ejemplo claro de este indicador es la evaluación de los procesos en la gestión de compra de materiales o insumos.
 - **Indicadores de eficiencia.-** están relacionados con la productividad, miden el nivel de ejecución del proceso, indican los recursos sean humanos o financieros que se utilizaron para el desarrollo del producto o servicio.
 - **Indicadores de eficacia.-** hacen efectivo un propósito, están relacionados con el grado de satisfacción de los clientes cuando se presta un servicio, miden el logro de los resultados propuestos en la empresa u organización e indican si se hicieron las cosas que se debían hacer o si se utilizaron los procesos correctos.
- Indicadores de gestión.-** están enfocados en cómo gestionar o establecer acciones concretas para hacer realizar las tareas o trabajos programados y planificados dentro de la organización, están relacionados con las razones que permiten administrar un proceso. Salvatore (2012, pág.103)

Los beneficios de los indicadores de gestión tiene como objetivo principal, el de aportar a la organización o empresa cambios para que pueda lograr o cumplir con las metas establecidas, en pro de la organización. Estos objetivos pueden ser:

- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.

Criterios para la formulación de indicadores:

- Los indicadores tienen como parámetro de medida al 100%, a excepción que existan estándares que permitan su convertibilidad en ese porcentaje que haga las veces de parámetro.
- La evaluación con indicadores debe tener una línea de base.
- Los indicadores miden solamente las actividades o funciones que dependan de la gestión del área cuando son los indicadores por dependencia.
- Los indicadores miden la gestión de la institución cuando son los indicadores corporativos.
- Los indicadores deben soportar en fuentes de información confiable y verificable.
- Los indicadores deben permitir la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión; es decir que no sean sólo aplicaciones para un periodo determinado.

2.1.10 Mejoramiento continuo

En la actualidad el mejoramiento continuo es prioridad para toda empresa por cuanto el mundo está cambiando constantemente y las organizaciones deben estar a la par de los avances tecnológicos. Si las organizaciones no se esfuerzan en mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos al cliente, quizás un día se descubrirá que las oportunidades se han reducido y que el resto del mundo deja a un lado a la organización.

El único medio para mantener el éxito empresarial es mejorar continuamente de tal manera de superar las metas planteadas, para esto es necesario competir con uno mismo, y siempre esforzarse por hacer y dar lo mejor y alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El proceso de mejoramiento continuo requiere dos parámetros relevantes, primero el deseo de mejorar los actuales procesos personales o del negocio y obtener resultados más exitosos y segundo la disposición para tomar las medidas necesarias para lograr mejorar los objetivos.

Para alcanzar las mejoras en la calidad de productos o servicios, siempre se debe estar pendiente de revisar el proceso y mejorarlos de forma continua y permanente.

La mejora continua contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización u empresa. Puesto que a través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mundo actual, por otra parte las empresas deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, con el fin de aumentar la satisfacción de los consumidores, dando un valor agregado al producto.

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participar todas las personas de la organización el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, la misma que requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 Metodología

El desarrollo de la presente investigación es de tipo descriptivo se basa en el estudio de análisis de aspectos teóricos relacionados con la gestión en base a procesos y el mejoramiento continuo de los mismos.

La gestión por procesos permite describir cómo funcionan cada uno de los mismos, evaluar el desempeño y así determinar acciones que permitan mejorar a futuro. Bajo este argumento en la aplicación práctica, se analiza cada uno de los procesos que se desarrollan, midiendo y evaluándolos por medio de indicadores de desempeño.

3.1.1 Métodos de Investigación.

Los métodos que se utilizan para la presente investigación son los siguientes:

- **Método exploratorio descriptivo.-** son las investigaciones que pretenden dar una visión general, describiendo situaciones o eventos, respecto a una determinada realidad. García del Junco (2010, pág.105)

Este método facilitará conocer la realidad actual de la FEDES, las actividades que se desarrollan y procesos que se llevan a cabo.

- **Método analítico.-** es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas y los efectos.

Dentro de la presente investigación el método analítico aporta con la experimentación y el análisis de los procesos llevados a cabo por FEDES.

- **Método inductivo.-** se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

Este método facilitará reconocer la realidad, determinar el aporte de todos los coordinadores de los proyectos, llegando así a conclusiones lógicas acerca de los procesos que se desarrollan en la FEDES.

3.1.2 Herramientas de investigación

Las herramientas utilizadas son:

- Observación directa, debido a que en el año 2014 laboré en FEDES pude evidenciar la necesidad de crear una gestión por procesos para el área de recursos humanos debido a duplicidad de actividades.
- Reuniones con los miembros de la FEDES para determinar los procesos y evaluar los mismos.

3.1.3 Metodología del diseño de gestión por procesos.

La metodología a implementar en el presente trabajo es la que se describe a continuación tomando en cuenta que:

- La incorporación del enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones le da posibilidades de avance, desarrollo y progreso.
- La responsabilidad de que un proceso consiga su misión recaerá sobre el responsable del proceso. Para ello, el responsable deberá liderar el proceso, actuando o asegurando que se ejecute, cuando sea necesario, sobre aquellas variables de control que le permitan conducir al proceso hacia su misión. (Bravo, 2011, pág. 98)

Para lo mencionado se debe seguir los siguientes pasos:

- 1. Identificar el mapa de proceso o mapa de operación.-** La primera tarea para implementar de manera efectiva un sistema de gestión es definir el estándar organizacional que soporta la operación la empresa u organización, armonizando con enfoque sistemático la visión y la misión institucional y las actividades que a partir de sus interacciones o secuencia permiten la transformación de unos insumos en un servicio que cumpla los objetivos de la organización y los requerimientos de las diferentes partes interesadas.
 - a. Definir los macroprocesos.-** En general los macroprocesos recogen un conjunto de procesos que permiten alcanzar el resultado propuesto por la empresa u organización, manera general cuentan con cuatro tipos o niveles de macroprocesos:
 - **Misionales:** describen la razón de ser de la empresa, para que fue creada y que permite su sostenibilidad en el tiempo, en este macroproceso se encuentran el proceso de asesoría.
 - **Estratégicos:** establecen políticas, estrategias y líneas de acción generales para la supervivencia o mejora de la organización y de los demás procesos, en este macroproceso se encuentra el proceso de planificación.
 - **Apoyo:** proveen los recursos necesarios para que funcionen los procesos empresariales, en este macroproceso se encuentra el proceso de aporte o apoyo y la gestión de recursos.
 - **Evaluación:** determinan o permiten el análisis del desempeño del sistema y de la institución en conjunto. en este macroproceso se encuentra el proceso de mediación, análisis y mejora.
 - b. Desplegar e inventariar los procesos.-** una vez identificados los macroproceso, se pueden identificar los procesos dentro de la organización. Identificar el proceso no es otra cosa que definir el cómo (operativo) del macroproceso (propósito, función o servicio), desdoblando o desplegando su complejidad, haciéndolo más simple y estableciendo la manera en que se gestiona una función partir de las actividades operativas de la misma.

Para facilitar la tarea de despliegue se plantea el formato de la Tabla 2. Matriz de identificación de procesos.

Tabla N° 2
Matriz de identificación de procesos

Macroproceso		Proceso asociado	
Código	Descripción	Código	Descripción

Fuente: Guía Básica para documentar caracterización de procesos

Elaborado por: La autora

Se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros para el despliegue e inventario de procesos:

- Cuando identifique un proceso determine si de manera general cuenta con los siguientes elementos: proveedores, entradas, recursos, controles, salidas y usuario de esas salidas; si el proceso identificado no cuenta con los 6 elementos mencionados, no es un proceso descártelo.
- Cuando se consideren varios procesos para un macroproceso, ellos deben cumplir de manera simultánea, por lo menos dos de las siguientes condiciones: secuenciales, complementarios y lógicos.

c. Validar el resultado con los responsables del proceso.- un sistema o un proceso, es la divulgación de la información y la validación de los resultados que se van alcanzando, para el efecto debe darse un proceso de validación de esta primera etapa que comprenda como mínimo:

- Socialización de los resultados en versión preliminar, con los responsables de cada proceso.
- Discusión de contenidos y concertación de ajustes, con los responsables de cada proceso.
- Presentación versión final del documento al comité responsable de su aprobación.

d. Caracterizar los procesos.- La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del

sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la empresa y la gestión de sus procesos. Colombia (pág. 86)

Tabla N° 3
Matriz para la caracterización de procesos

 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso:				
Subproceso:				
Objetivo:				
Alcance:				
Indicador:				
Responsable:				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Requisitos internos:				
Requisitos externos:				

Fuente: Guía Básica para documentar caracterización de procesos

Elaborado por: La autora

e. Documentar los procedimientos.- el procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo un proceso y definen entre otras cosas: quien hace que, donde, cuando, porque y como.

a. Catalogar los procedimientos.- se identifica proceso a proceso cuales son los procedimientos que están directamente relacionados con un proceso y sus subprocesos.

- b. **Validar el resultado con los responsables del proceso.**- en este punto se determina el responsable con la actividad realizada por el mismo.

Tabla N° 4
Matriz de identificación de procedimientos

PROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		

Fuente: Guía Básica para documentar caracterización de procesos
Elaborado por: La autora

3.1.4 Metodología para mejorar los procesos de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social

De acuerdo con el (Ministerio de Fomento, 2005), la metodología propicia para la mejora de procesos está enmarcada en la siguiente lista y que se utilizarán para el desarrollo del presente proyecto de investigación:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Elaborar la caracterización de cada uno de los subprocesos.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada subproceso.

El sistema para el mejoramiento de procesos prioritarios sirve a la organización para que logre un cambio en su nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, por medio de la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas al análisis de la empresa.

Para poder mejorar cualquier proceso se deben dar varias situaciones:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

3.2 Seguimiento y medición de procesos

Para genera la sostenibilidad de los procesos planteados en el apartado anterior el Director Ejecutivo deberá ser el responsable de contemplar las siguientes actividades:

- Establecer mecanismos de cumplimiento en el departamento de recursos humanos sobre los procesos determinados.
- Vigilar el buen ambiente de trabajo dentro de la Fundación, manteniendo como prioridad el cliente interno y externo.
- Realizar el control y seguimiento de los procesos del área de RRHH en función de los resultados alcanzados.

CAPÍTULO IV ASPECTOS GENERALES FEDES

4.1 Aspectos generales de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social - FEDES

4.1.1 La institución y el sector al que pertenece

Según Acuerdo Ministerial Nro. 13307 con fecha 05 de julio de 2013 la Fundación Agencia de Desarrollo Empresarial ADE pasa a ser Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social quien brindará asesoramiento empresarial en materia de gestión a proyectos de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La Fundación para el Desarrollo Empresarial FEDES es una organización sin fines de lucro que busca contribuir al desarrollo socioeconómico sostenido generando fuentes de trabajo, mediante la creación de empresas competitivas que eleven el nivel de vida de la población.

4.1.1.1 Misión

Acelerar las capacidades locales en torno a la cultura y economía, en el sur del Ecuador.

4.1.1.2 Visión

Ser la plataforma de innovación en programas de desarrollo económico, cultural, social y empresarial de la región sur del Ecuador.

4.1.1.3 Objetivos

- Impulsar y consolidar un ecosistema industrial, emprendedor e innovador.
- Establecer alianzas estratégicas para generar capacidades locales.
- Articular iniciativas enmarcadas en la promoción cultural. Social (2014, pág. 5)

4.1.2 Áreas de Trabajo

4.1.2.1 Extensión Cultural

El SINFIN es una institución líder innovadora en formación y difusión artística. El SINFIN potencia y facilita la formación y difusión artística de la niñez y juventud para crear y renovar el patrimonio artístico nacional y universal contribuyendo al fortalecimiento de nuestra identidad como un aporte hacia la sociedad sustentados en los principios y valores filosóficos de la UTPL.

Es un proyecto de Vinculación con la sociedad, su estructuración se concibe en los lineamientos de inclusión social y proyección artística, inspirada en el exitoso modelo venezolano de orquestas sinfónicas juveniles e infantiles, pero con una identidad de currículo, basada en la experiencia de sus talleristas/instrumentistas. Esta diversificación del acceso a la formación es clave en la política de la vinculación social de la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL. (FEDES, 2015)

4.1.2.2 Educación para la vida

Consiste en una variedad de cursos diseñados para el entrenamiento y desarrollo ocupacional, el desarrollo de habilidades y la actualización académica, tiene como objeto proporcionar más oportunidades educativas con el fin de promover el aprendizaje continuo que ayude a los adultos alcanzar sus metas profesionales u ocupacionales.

Se enfoca en el desarrollo de programas basados en las necesidades particulares de las organizaciones aliadas. Algunos cursos o programas son ofrecidos bajo la petición de miembros de dichas organizaciones. (FEDES, 2015)

4.1.2.3 Prendho

Es una impulsadora de empresas y emprendimientos, generadora de conocimiento, innovación y desarrollo. Su actividad se basa en el apoyo a las iniciativas emprendedoras desde la gestación de la idea hasta su incursión y expansión por el mercado nacional e internacional participando activamente en todas las fases del proceso de consolidación empresa. (FEDES, 2015)

4.1.2.4 Cooperación para el desarrollo

Este programa cumple con el propósito incorporar a profesores y estudiantes universitarios en proyectos y programas que tengan incidencia en mejorar las condiciones de vida de las familias de la región #7, Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

- De forma permanente levantar y actualizar matrices de necesidades, teniendo como parámetros de selección a: los objetivos del milenio y el plan nacional de buen vivir.
- Firmar convenios de cooperación entre los diferentes sectores para la ejecución de los proyectos (municipios, juntas parroquiales, consejos provinciales, asociaciones, universidades, ministerios, empresas).
- Definir las áreas afines a cada proyecto y armar equipos de trabajo con alumnos, investigadores y profesores que desarrollarán los proyectos en los diferentes territorios.
- Coordinar la logística, la transferencia tecnológica, el seguimiento y la evaluación ex post de cada uno de los proyectos ejecutados. (FEDES, 2015)

4.1.2.5 Centro minero Sur

Busca ser un enlace entre la academia y la industria, a través de la innovación, su objetivo es aportar al desarrollo de la minería en la región sur del país mediante el apoyo de los estudiantes de geología y minas de la UTPL y organismos internacionales, su sede se encuentra en el Centro de la UTPL en Zamora.

4.1.3 Descripción de los procesos actuales en el área de recursos humanos.

Los procesos con los que se trabajará con los siguientes, los mismos que cuentan con subprocesos:

Proceso 1: Incorporación del personal

Subprocesos:

- Planificación de necesidad de personal
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Contrato de personal
- Inducción del personal

Proceso 2: Permanencia del personal

Subprocesos:

- Evaluación de desempeño
- Acreditación de remuneraciones
- Asignación y liquidación de viáticos
- Vacaciones
- Asignación de permisos

Proceso 3: Desvinculación del personal

Subprocesos:

- Desvinculación por término de contrato
- Desvinculación por renuncia voluntaria

A continuación se describen cada uno de los subprocesos:

4.1.3.1 Planificación de necesidades de personal

Permite a cada área de la FEDES determinar el número de colaboradores que necesitan determinando los perfiles necesarios para cubrir el puesto vacante.

4.1.3.2 Reclutamiento y selección

Se realiza el reclutamiento interno y externo, de acuerdo a los perfiles requeridos se procede a seleccionar las carpetas idóneas para que pasen a la siguiente etapa.

4.1.3.3 Contratación

Después de haber pasado todas las evaluaciones y entrevistas necesarias, se procede a la contratación de él o los nuevos colaboradores previos a la presentación de la documentación solicitada.

4.1.3.4 Inducción

Previo a realizar las actividades para las que fue contratado el nuevo colaborador se realiza una inducción la cual le permite conocer el giro del negocio y a su jefe inmediato.

4.1.3.5 Evaluación de desempeño

Para conocer el rendimiento de cada colaborador de FEDES sea nuevo o antiguo, se realiza una evaluación de desempeño a cada uno de ellos, la cual permite conocer el compromiso o no con la institución al cumplir las actividades encargadas.

4.1.3.6 Administración de remuneraciones

El departamento contable previo a acreditar las remuneraciones, revisa informes y marcador digital los cuales constatan el cumplimiento de horario.

4.1.3.8 Anticipo y liquidación de viáticos

Previo a las salidas por parte de los funcionarios de FEDES, se debe solicitar viáticos de acuerdo a las políticas de FEDES y al regreso de la actividad se debe presentar un informe justificando los gastos realizados.

4.1.3.9 Vacaciones

Se toma vacaciones de acuerdo al cronograma emitido por RRHH.

4.1.3.10 Desvinculación

La desvinculación del personal puede ser por voluntad propia o por despido para cada uno de estos interviene el área legal de FEDES.

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1 Propuesta del sistema de gestión por procesos en la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social FEDES

Objetivos específicos de la propuesta

- Determinar la red de procesos del área de Recursos Humanos de FEDES.
- Elaborar el mapa de procesos de FEDES y del área de Recursos Humanos.
- Establecer la caracterización de cada uno de los procesos llevados a cabo por el área de Recursos Humanos de FEDES.
- Diagramar cada uno de los flujogramas del área de Recursos Humanos de la FEDES.

Justificación de la propuesta

Se realiza la presente propuesta para delimitar funciones y actividades a realizar por cada uno de los colaboradores del área de estudio, así como también establecer la caracterización de los procesos y flujogramas del área de Recursos Humanos de FEDES, para evitar duplicar el trabajo y llevar de manera ordenada los procesos realizados por la organización.

Duración de la propuesta

La presente propuesta tiene la duración de 7 meses a partir de su aprobación.

Costo de la propuesta

El costo de la presente propuesta es de \$ 50.00 los mismos que serán utilizados en la impresión de cada uno de los ejemplares para la defensa del presente proyecto.

El desarrollo de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social FEDES, se debe a la innovación y aplicación de herramientas, como un sistema de gestión por procesos para el área de recursos humanos como clave principal para el mejoramiento continuo.

5.1.1 Identificación y secuencia de procesos.

Los procesos analizados y encontrados en el área de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social se encuentran limitados y con un nivel inferior al requerido por los clientes internos de la FEDES y en función a esto es que no se lleva un plan para un buen análisis en el área mencionada, al mejorar los procesos de esta área garantizarán una mejora en el clima laboral y satisfacción del cliente interno.

El área de recursos humanos de FEDES tiene los siguientes procesos los cuales cuentan con subprocesos que se pueden evidenciar en la tabla 5 con los cuales se trabajó el presente proyecto.

Tabla N° 5
Procesos y subprocesos FEDES - RRHH

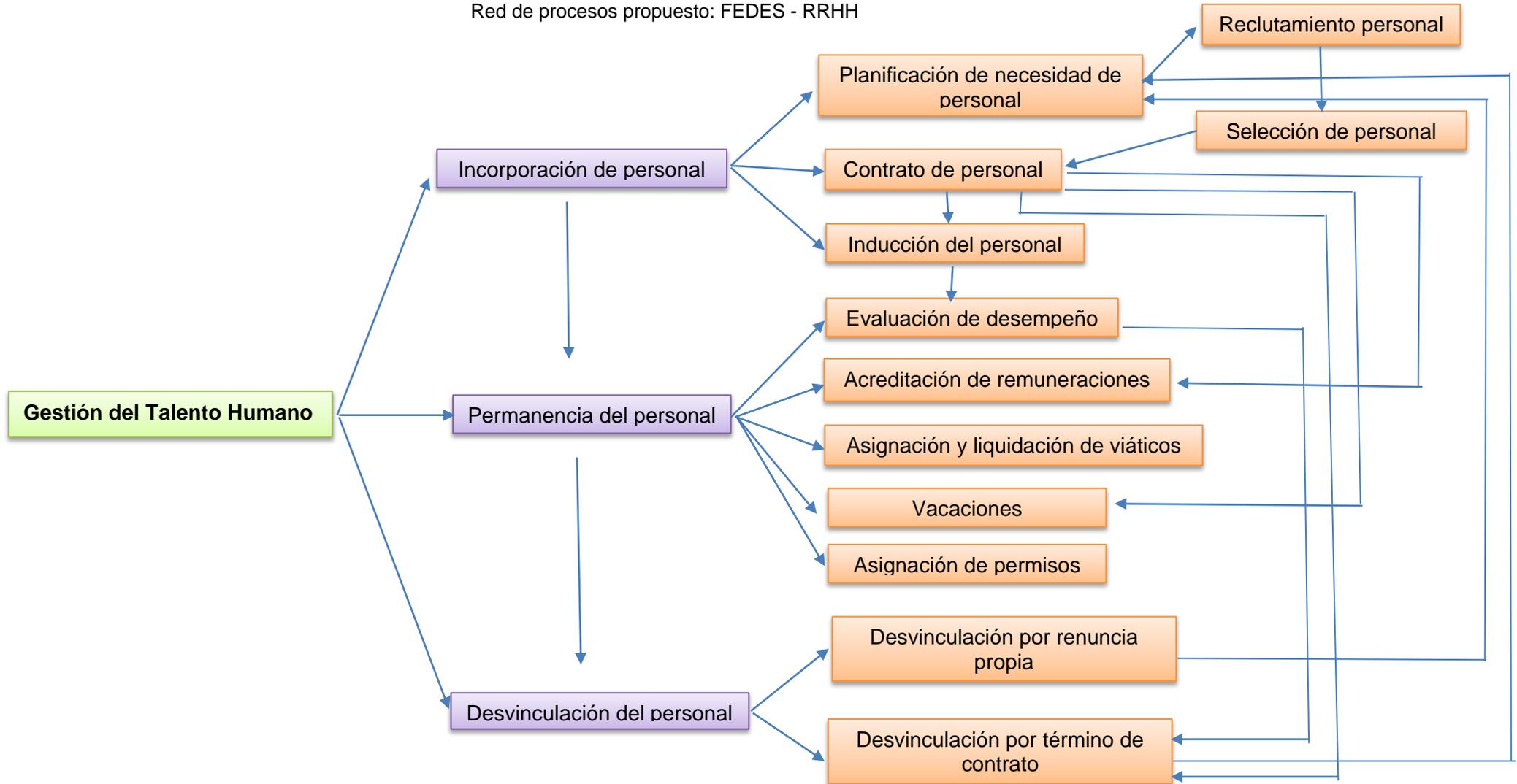
Macroproceso	Proceso	Subproceso
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Incorporación de personal	Planificación de necesidad de personal
		Reclutamiento de personal
		Selección de personal
		Contrato de personal
		Inducción del personal
	Permanencia del personal	Evaluación de desempeño
		Acreditación de remuneraciones
		Asignación y liquidación de viáticos
		Vacaciones
	Desvinculación del personal	Asignación de permisos
		Desvinculación por término de contrato
		Desvinculación por renuncia voluntaria

Fuente: Estatutos FEDES

Elaborado por: La autora

5.1.2 Red de procesos propuesto: FEDES – RRHH

Figura N° 4
Red de procesos propuesto: FEDES - RRHH

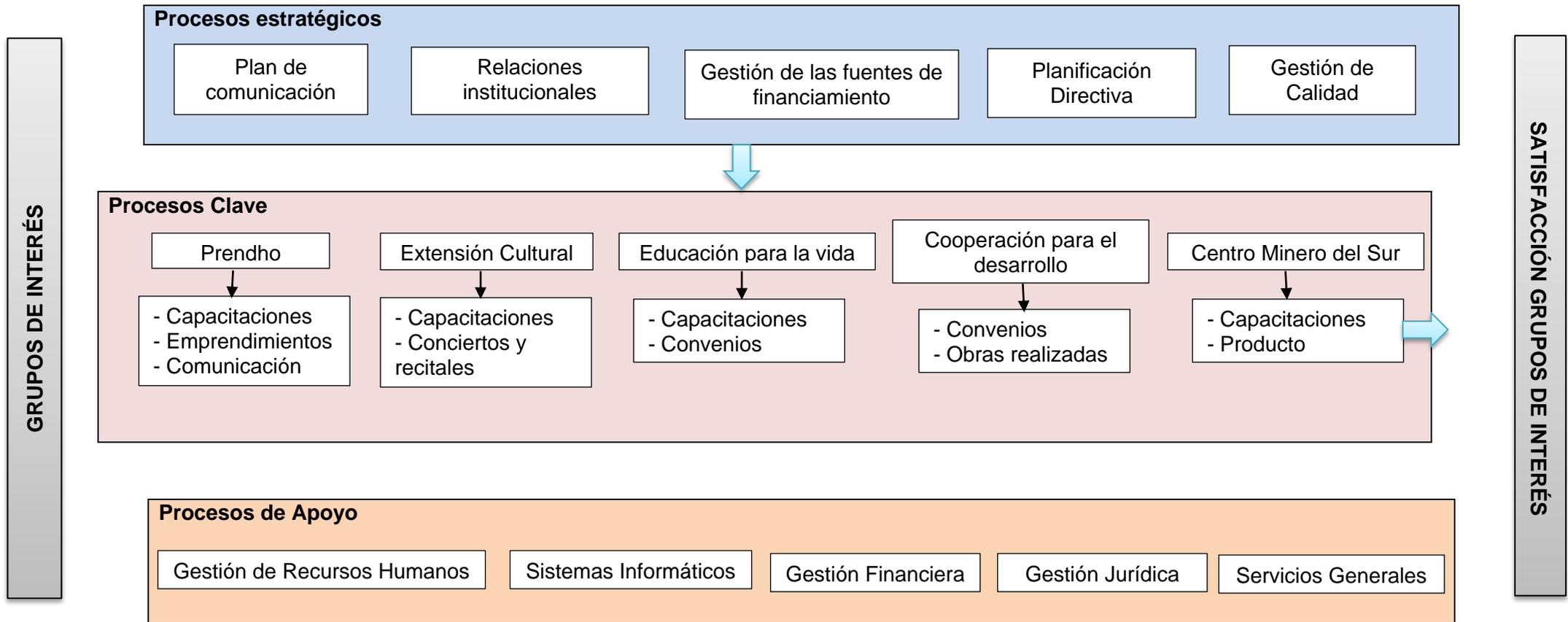


Fuente: Estatutos FEDES
Elaborado por: La autora

5.1.3 Mapa de procesos

5.1.3.1 Mapa de procesos propuesto: FEDES

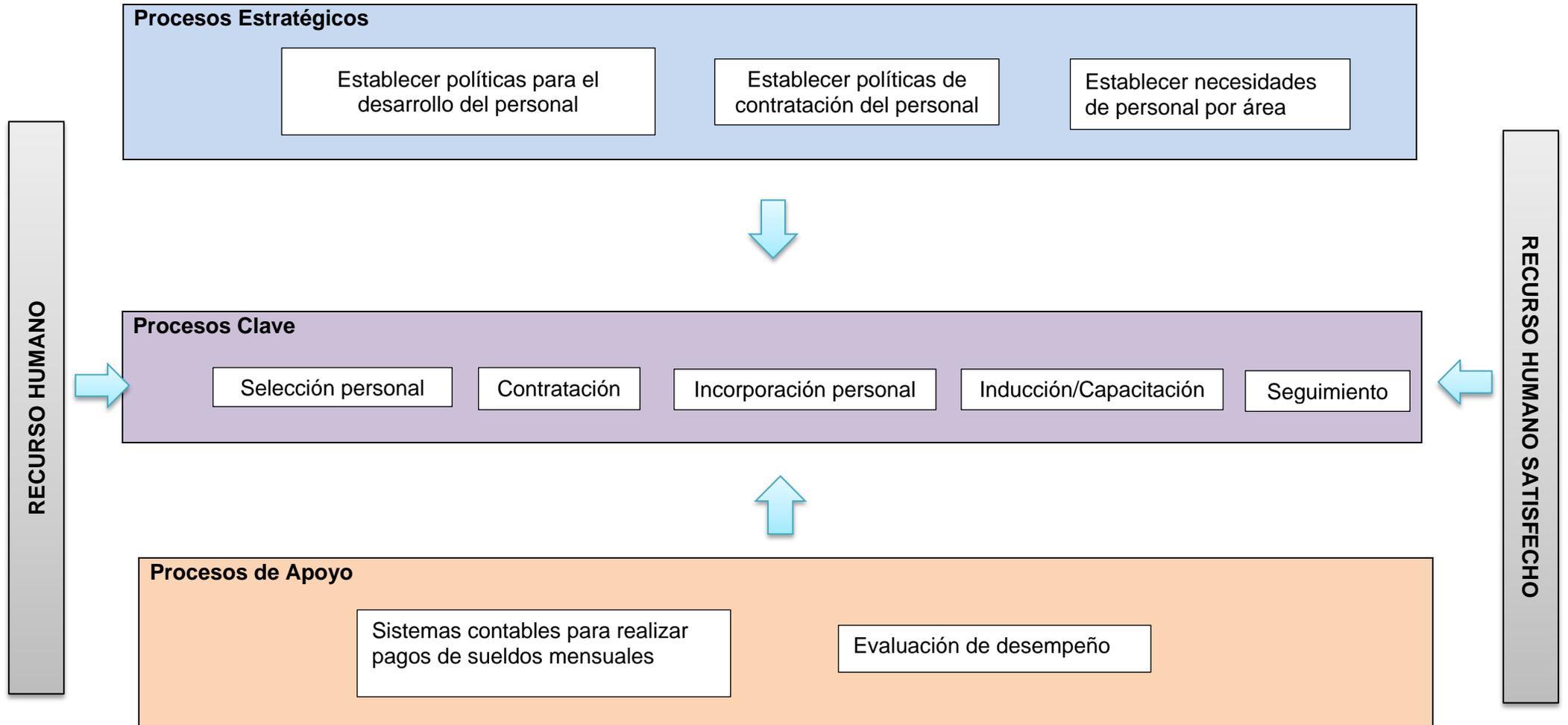
Figura N° 5
Mapa de procesos propuesto: FEDES



Fuente: Estatutos FEDES
Elaborado por: La autora

5.1.3.2 Mapa de procesos propuesto: Área de Recursos Humanos

Figura N° 6
Mapa de procesos propuesto: Área de Recursos Humanos FEDES



5.1.4 Caracterización de los subprocesos y diagramas de flujos

5.1.4.1 Planificación de necesidad de personal

Tabla N° 6
Caracterización Planificación de necesidad de personal

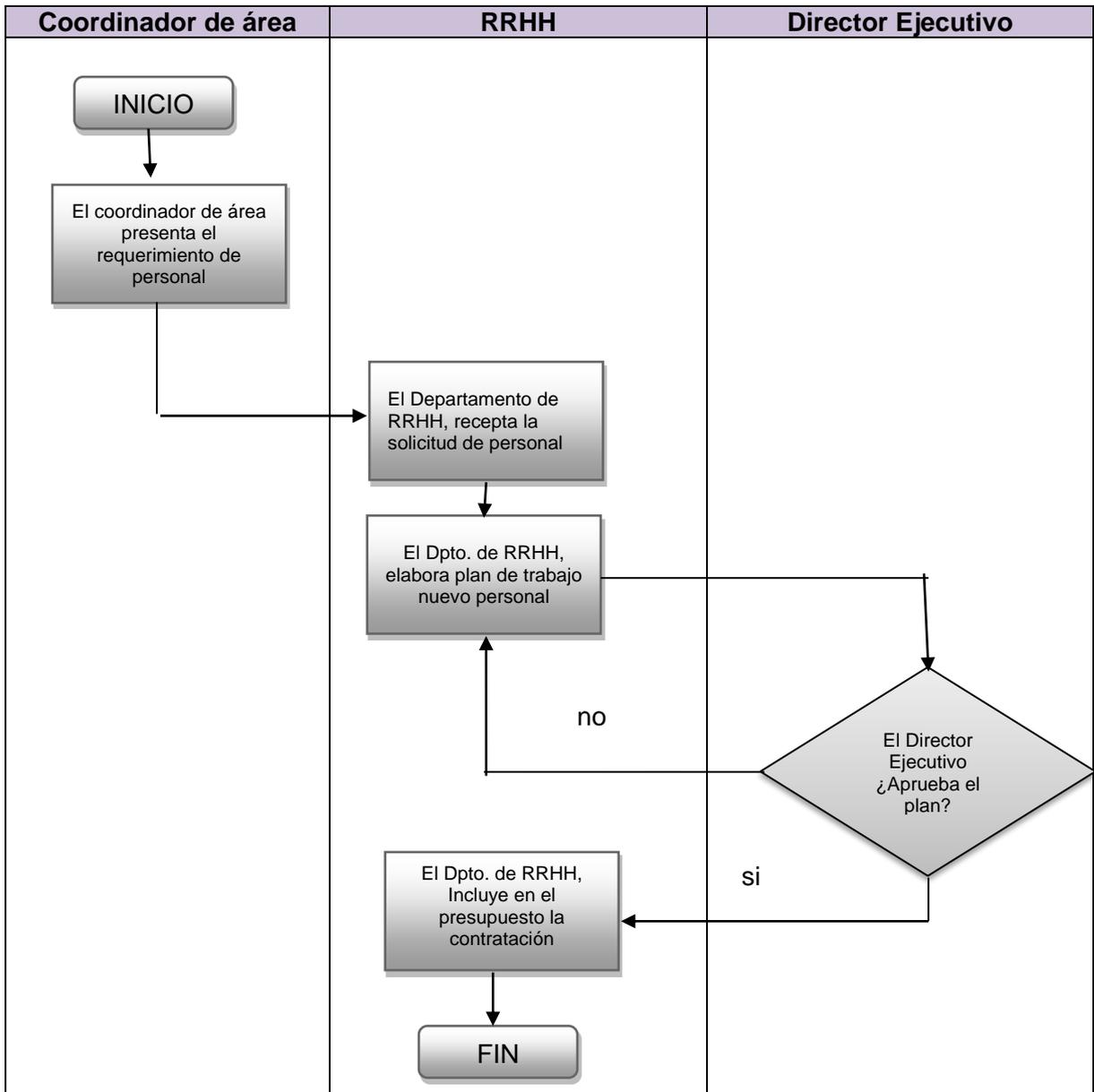
 FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Planificación de necesidad de personal				
Objetivo: Establecer la necesidad de personal de acuerdo al perfil adecuado				
Alcance: Inicia con la identificación de la plaza vacante hasta la determinación del perfil necesario para el cargo disponible.				
Indicador: (Número de plazas aprobadas/Número de plazas necesarias)/100				
Responsable: Coordinadores de área / Área de Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Cientes
Proceso de planificación de personal	<p>Necesidad de personal.</p> <p>Presupuesto para contrataciones.</p> <p>Solicitud de contratación de personal.</p> <p>Solicitud de plan de actividades a realizar por los nuevos colaboradores</p> <p>Convocatoria para contratación</p>	<p>Identificar las áreas que necesitan personal para apoyo de actividades.</p> <p>Establecer el perfil requerido.</p> <p>Justificar la necesidad de personal.</p> <p>Elaborar plan.</p> <p>Ofertar el puesto de trabajo en bolsa de trabajo, medios impresos</p>	<p>Solicitud de contratación de personal.</p> <p>Aprobación de contratación.</p> <p>Plan de actividades aprobado</p> <p>Reclutamiento de personal</p>	Proceso de reclutamiento y selección de personal
Documentos del proceso: Petición de personal				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.2 Diagrama de flujo: Planificación de necesidad de personal

Figura N° 7
Diagrama de flujo – Planificación de necesidad de personal



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
Elaborado por: La autora

5.1.4.3 Reclutamiento de personal

Tabla N° 7
Caracterización Reclutamiento de personal

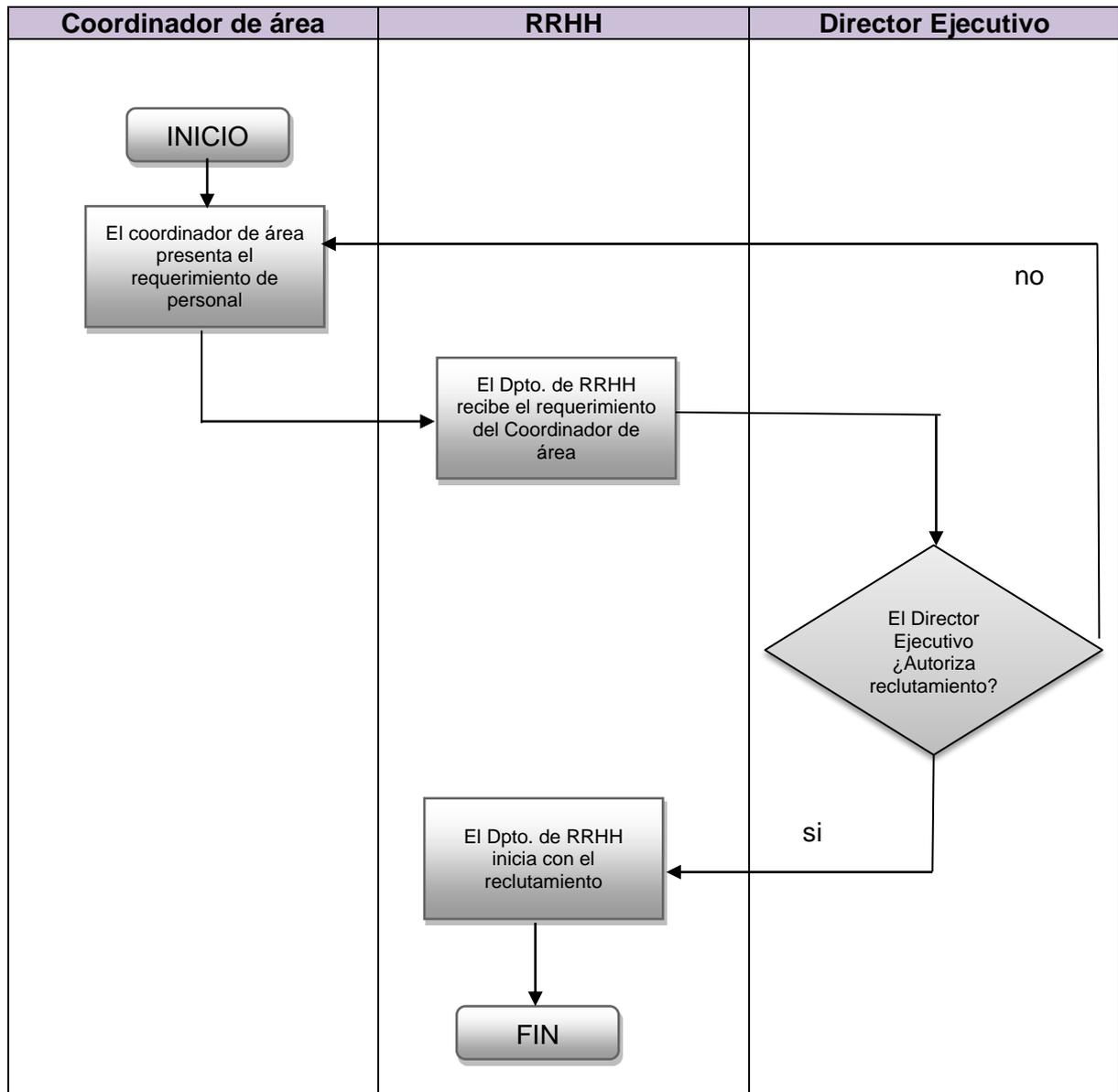
 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Reclutamiento de personal				
Objetivo: Seleccionar los perfiles acordes a la necesidad de personal				
Alcance: Inicia con la selección de los perfiles acordes a la posición vacantes hasta las pruebas realizadas a cada uno para seleccionar la persona idónea.				
Indicador: (Número de personas convocadas/Número de personas que se presentan al llamado)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de planificación de personal	Logística para selección de personal. Presupuesto para publicaciones. Convocatoria para nuevo personal	Identificar el perfil requerido para la contratación. Definir parámetros para evaluación del postulante. Verificación de que cada carpeta escogida cumpla con el perfil requerido. Certificar referencias de cada una de las carpetas.	Convocatoria para nuevo personal. Carpetas escogidas. Listado de personas que pasan a la siguiente etapa. Convocatoria para la siguiente etapa.	Proceso de selección de personal Proceso de contratación
Documentos del proceso: Petición de personal				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.4 Diagrama de flujo: Reclutamiento de personal

Figura N° 8
Diagrama de flujo – Reclutamiento de personal



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
Elaborado por: La autora

5.1.4.5 Selección de personal

Tabla N° 8
Caracterización Selección de personal

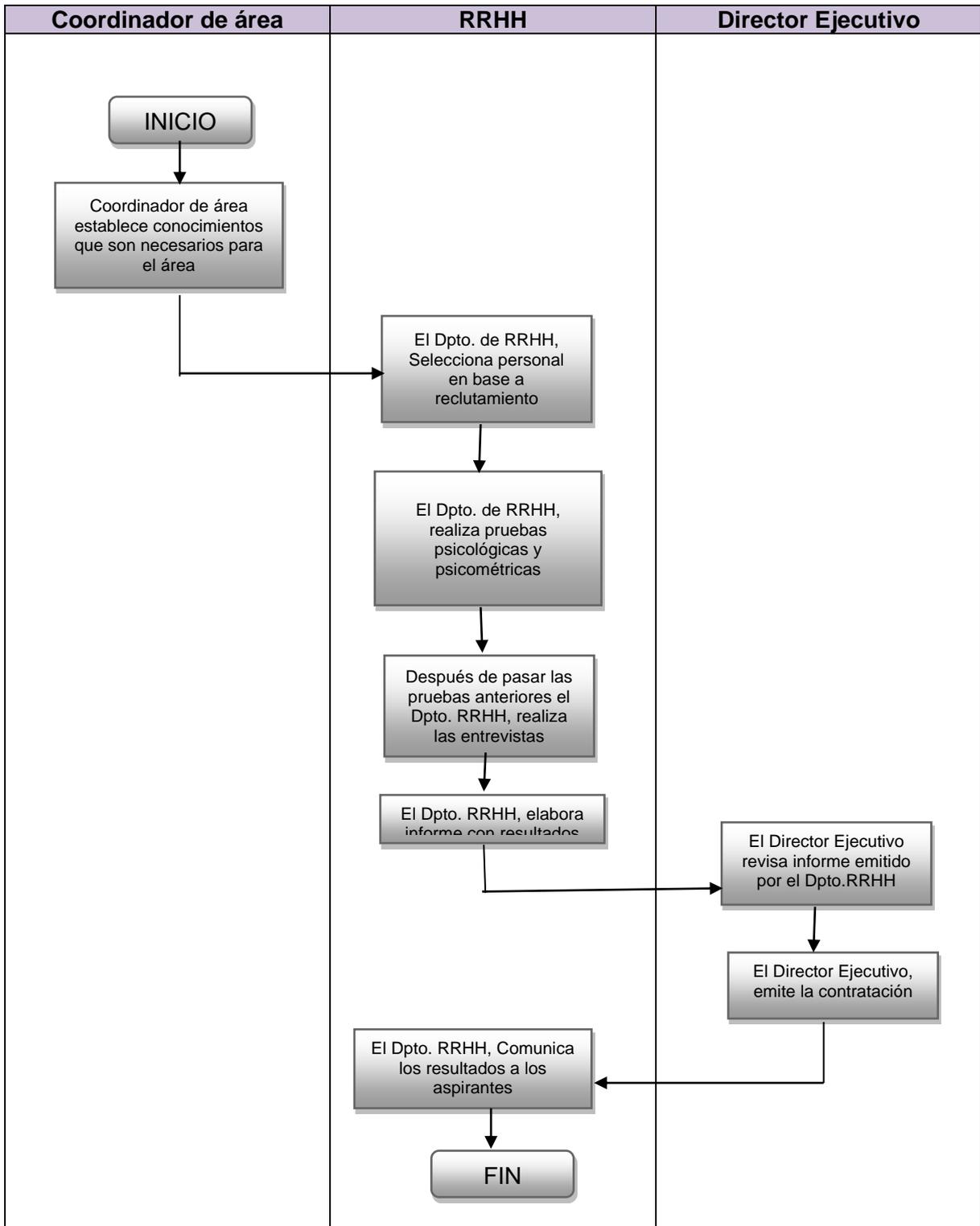
 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Selección de personal				
Objetivo: Seleccionar al personal idóneo para cubrir la necesidad de personal.				
Alcance: Inicia con las pruebas psicológicas y psicométricas que deben realizar cada uno de los postulantes hasta la entrevista final con el Director Ejecutivo.				
Indicador: (Número de personas seleccionadas/Número de personas que se presentan)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de reclutamiento de personal	Listado de personas convocadas para pruebas y entrevistas. Pruebas psicológicas y psicométricas realizadas, entrevistas Personal seleccionado para contratación	Convocar a los candidatos Escoger candidatos Realizar pruebas psicológicas y psicométricas Elaborar informe de selección Revisar informe Disponer contratación Comunicar resultados	Resultados obtenidos persona (s) escogida (s). Listado del personal idóneo para contratación.	Proceso de contratación
Documentos del proceso: Petición de personal				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.6 Diagrama de flujo: Selección de personal

Figura N° 9
Diagrama de flujo – Selección de personal



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
Elaborado por: La autora

5.1.4.7 Contratación de personal

Tabla N° 9
Caracterización Contratación de personal

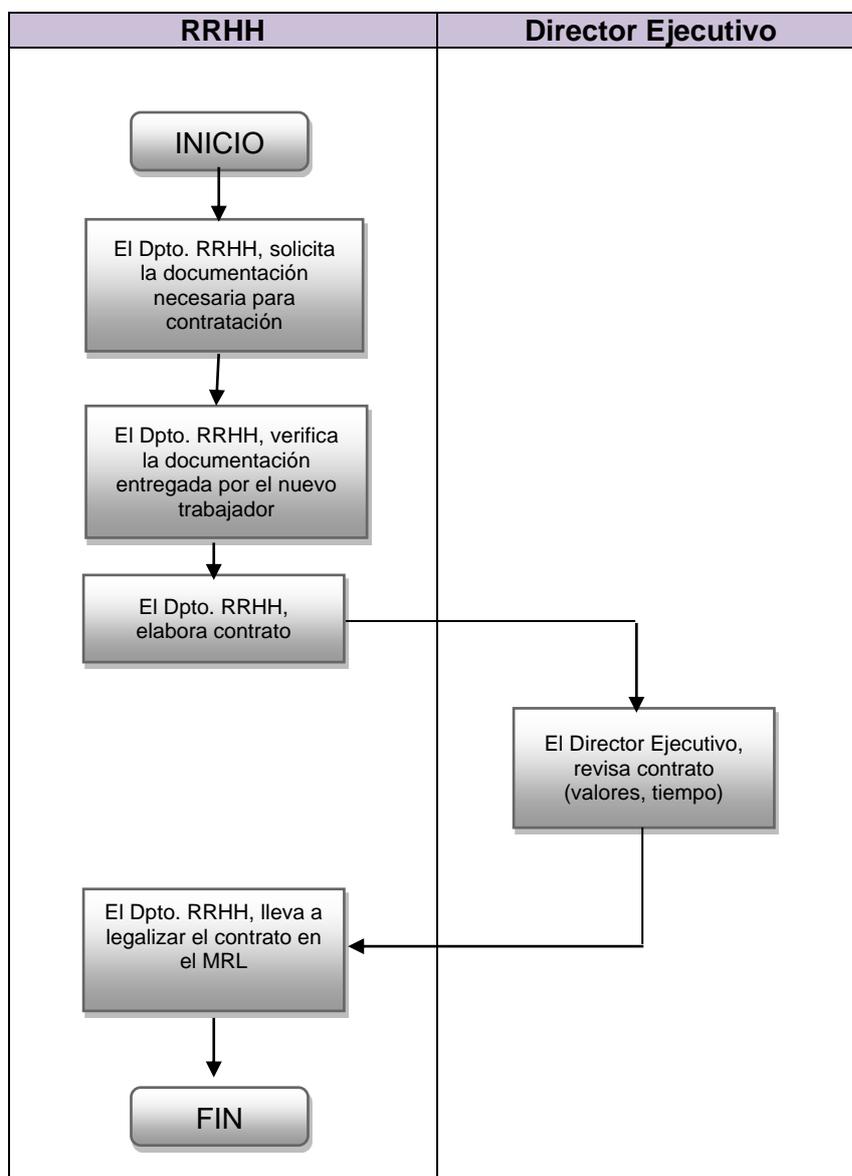
 <p style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Contratación de personal				
Objetivo: Elaborar contrato del personal nuevo en la Fundación				
Alcance: Inicia con la recepción de documentación para la elaboración del contrato hasta la firma y legalización del mismo.				
Indicador: (Personal seleccionado/Número de participantes en la convocatoria)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos, Área Legal				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de reclutamiento de personal	Personal escogido para integrar los colaboradores de la Fundación.	Solicitar documentación necesaria.	Personal legalmente laborando en la Fundación.	Proceso de acreditación de remuneraciones.
Proceso de selección de personal	Elaboración del contrato.	Verificación de documentación Elaboración y de legalización de contrato. Revisión de cláusulas del contrato, sueldo, actividades, periodo a prueba y firmas de contrato por parte del seleccionado y de la Dirección Ejecutiva. Legalización del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.		Proceso de asignación de vacaciones. Proceso de desvinculación por término de contrato
Documentos del proceso: Contrato				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.8 Diagrama de flujo: Contratación de personal

Figura N° 10
Diagrama de flujo – Contrato de personal



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
Elaborado por: La autora

5.1.4.9 Inducción del personal

Tabla N° 10
Caracterización Inducción del personal

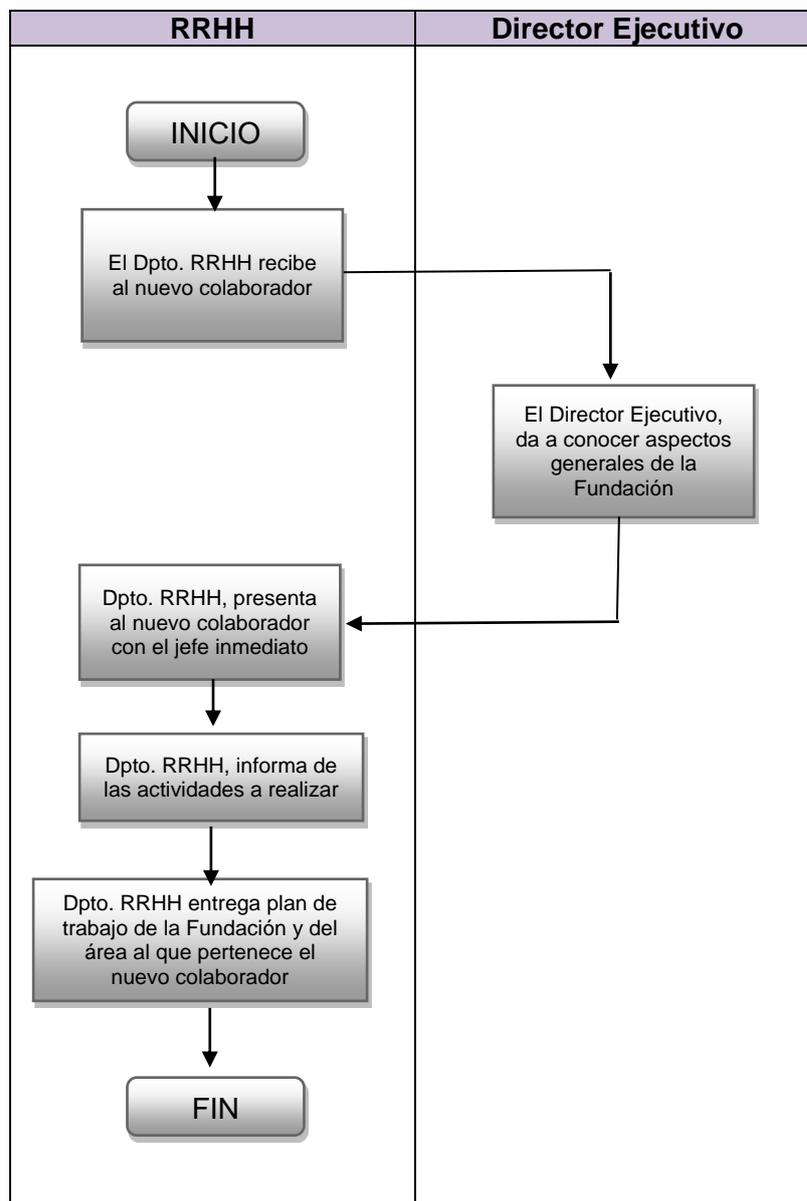
 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Incorporación de personal				
Subproceso: Inducción del personal				
Objetivo: Informar las actividades que realiza la Fundación, actividades a desempeñar, capacitación y conocer personal que labora dentro de la misma.				
Alcance: Inicia con dar la bienvenida a la nueva persona por parte de la Dirección Ejecutiva, conocer las actividades que realiza la Fundación, determinar las funciones que realizará, capacitación hasta conocer quién será su jefe directo.				
Indicador: (Personal capacitado /Personal nuevo)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos, Coordinadores de área				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de contrato de personal	Personal nuevo y capacitado. Plan de trabajo	Recibir al nuevo colaborador. Informar sobre aspectos generales. Presentar al jefe inmediato. Indicar sus funciones. Informar sobre plan de trabajo.	Personal capacitado. Personal colaborando con las funciones encomendadas. Plan de trabajo	Proceso de evaluación de desempeño.
Documentos del proceso: Contrato				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.10 Diagrama de flujo: Inducción del personal

Figura N° 11
Diagrama de flujo – Inducción del personal



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
Elaborado por: La autora

5.1.4.11 Evaluación de desempeño

Tabla N° 11
Caracterización Evaluación de desempeño

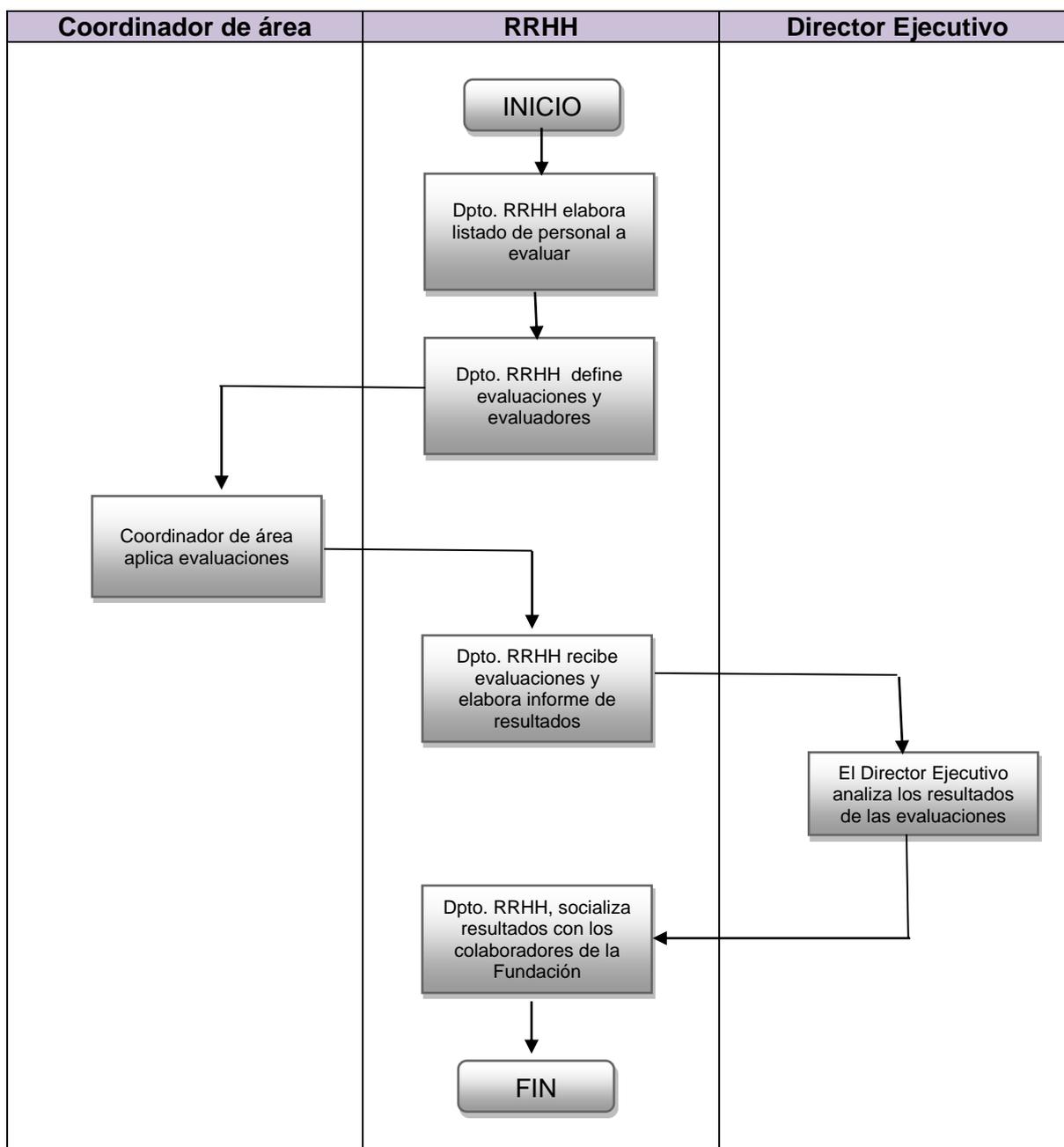
 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Evaluación de desempeño				
Objetivo: Conocer el desempeño del nuevo personal.				
Alcance: Inicia desde la evaluación de desempeño por parte del jefe inmediato, informe de resultados y socialización de los mismos.				
Indicador: (Número de evaluaciones /Personal evaluado)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos, Coordinadores de área				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de inducción de personal	Listado del personal que labora en FEDES.	Elaborar listado de personal a evaluar. Delimitar parámetros a evaluar. Definir evaluaciones y evaluadores. Aplicar evaluaciones. Elaborar informe de resultados. Analizar resultados. Socializar resultados.	Resultados de la evaluación. Personal que continúa en la Fundación. Personal que no continúa en la Fundación.	Proceso de desvinculación por término de contrato
Documentos del proceso: Evaluaciones				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.12 Diagrama de flujo: Evaluación de desempeño

Figura N° 12
Diagrama de flujo – Evaluación de desempeño



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
Elaborado por: La autora

5.1.4.13 Acreditación de remuneraciones

Tabla N° 12
Caracterización Acreditación de remuneraciones

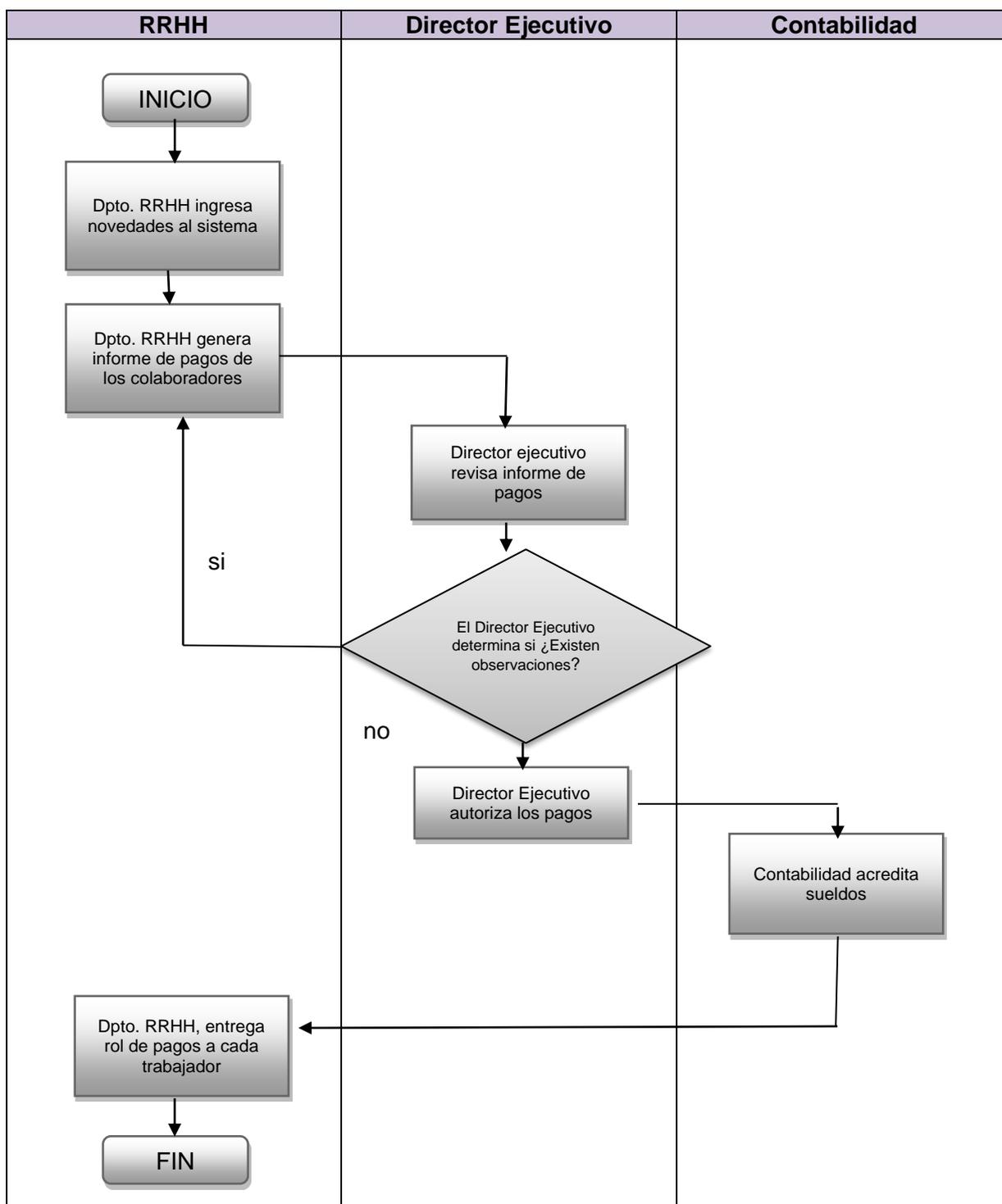
 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Acreditación de remuneraciones				
Objetivo: Pagar a los colaboradores por los servicios prestados				
Alcance: Inicia desde los informes de días laborados para pagos hasta la acreditación de sueldos en las cuentas de cada uno de los colaboradores.				
Indicador: (Número de colaboradores /Número de pagos)/100				
Responsable: Área de Recursos Humanos, Departamento Contable				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Cientes
Proceso de evaluación de desempeño	Listado de personal a pagar validado. Aprobación de pagos.	Ingresar novedades al sistema. Generar informes de pagos. Revisión de informes. Autorización para realizar pagos. Acreditación de sueldos. Entrega de rol de pagos	Validación de listado. Informe de pagos aprobado. Acreditación en cuentas	Proceso de permanencia del personal
Documentos del proceso: Informe de pagos				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.14 Diagrama de flujo: Acreditación de remuneraciones

Figura N° 13
Diagrama de flujo – Acreditación de remuneraciones



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.15 Asignación y liquidación de viáticos

Tabla N° 13
Caracterización Asignación y liquidación de viáticos

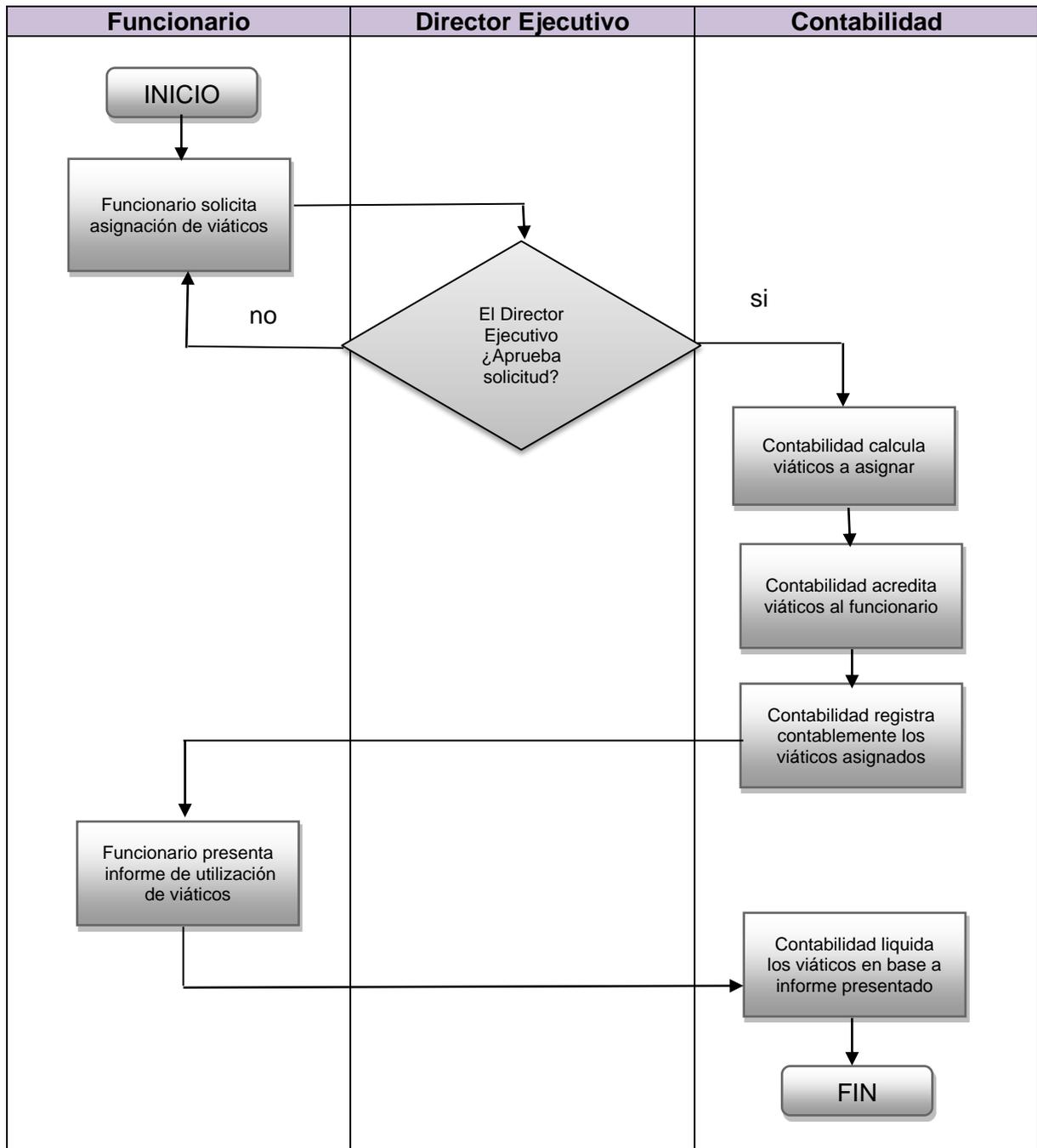
 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Asignación y liquidación de viáticos				
Objetivo: Asignar y liquidar viáticos para actividades de la Fundación				
Alcance: Inicia desde la solicitud, acreditación de viáticos hasta la liquidación de los mismos, previo a informe emitido.				
Indicador: (Número de solicitudes de viáticos /Número viáticos asignados)/100				
Responsable: Dirección Ejecutiva, Departamento Contable				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal	Solicitud de asignación de viáticos. Informe de gastos realizados en evento asistido.	Elaborar solicitud para la salida asignación de viáticos. Aprobación de solicitud. Cálculo de viáticos. Acreditación de viáticos. Registro contable. Informe de actividades realizadas por el colaborador en el evento asistido.	Liquidación de viáticos.	Todos los procesos
Documentos del proceso: Informe de gastos				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.16 Diagrama de flujo: Asignación y liquidación de viáticos

Figura N° 14
Diagrama de flujo – Asignación y liquidación de viáticos



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
Elaborado por: La autora

5.1.4.17 Vacaciones

Tabla N° 14
Caracterización Vacaciones

 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Vacaciones				
Objetivo: Asignar las vacaciones que por ley debe recibir cada uno de las personas que colaboran con la Fundación.				
Alcance: Inicia desde la determinación del personal que tiene vacaciones hasta la reincorporación del colaborador.				
Indicador: (Número de solicitudes de vacaciones /Número vacaciones asignadas)/100				
Responsable: Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal	Cronograma con fecha de vacaciones	Elaboración de listado de personal que labora en FEDES.	Personal de vacaciones.	Todos los procesos
Proceso de contratación		Elaboración de listado con el número de días de vacaciones que posee cada uno de los colaboradores de la Fundación.		
		Elaboración de cronograma para vacaciones.		
		Indicaciones para uso de vacaciones.		
		Entrega de formulario de solicitud de vacaciones.		
		Aprobación.		
		Legalización de documento.		
		Uso de vacaciones.		
Documentos del proceso: Cronograma de vacaciones				

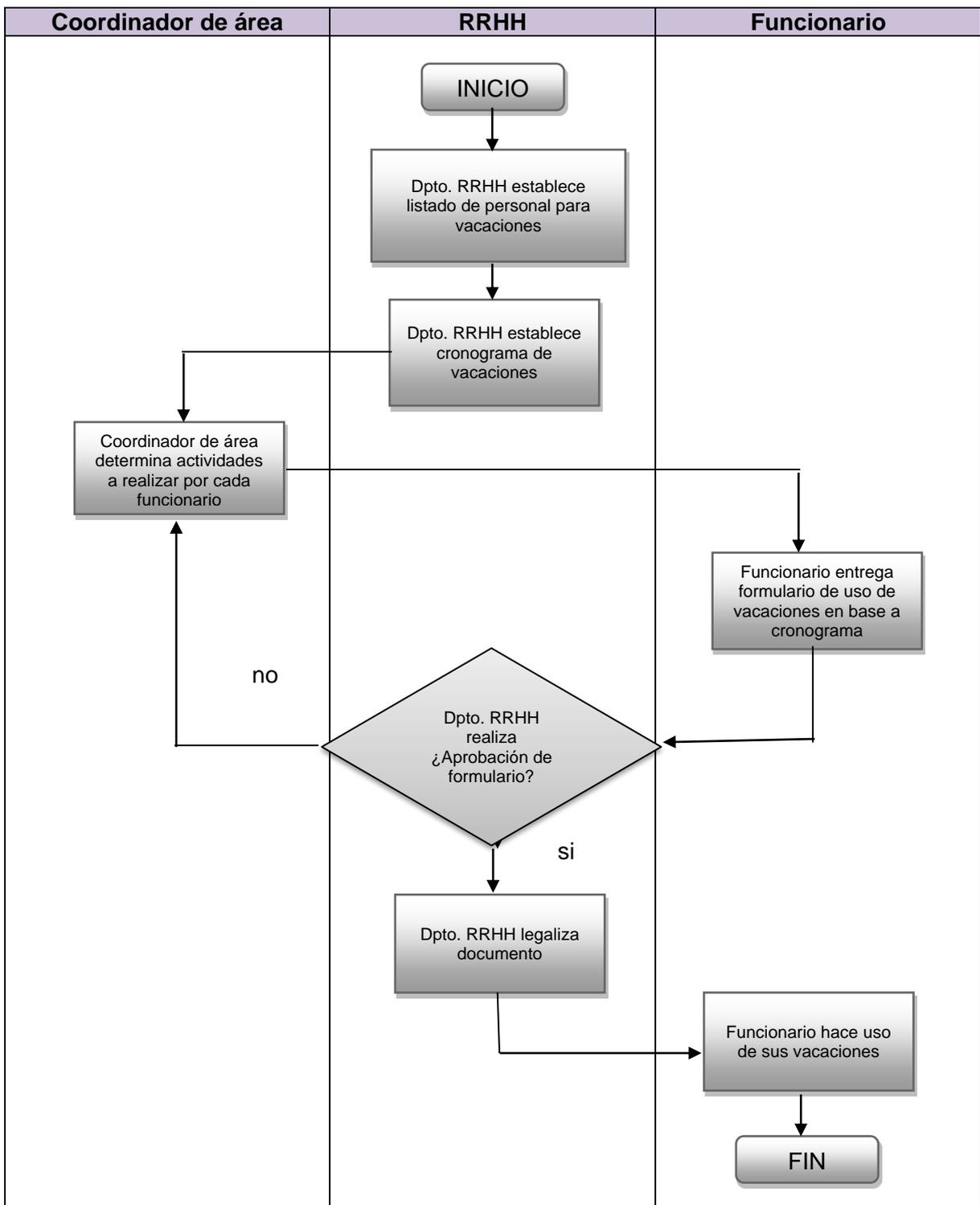
Elaborado por: RRHH

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.18 Diagrama de flujo: Vacaciones

Figura N° 15
Diagrama de flujo – Vacaciones



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.19 Asignación de permisos

Tabla N° 15
Caracterización Asignación de permisos

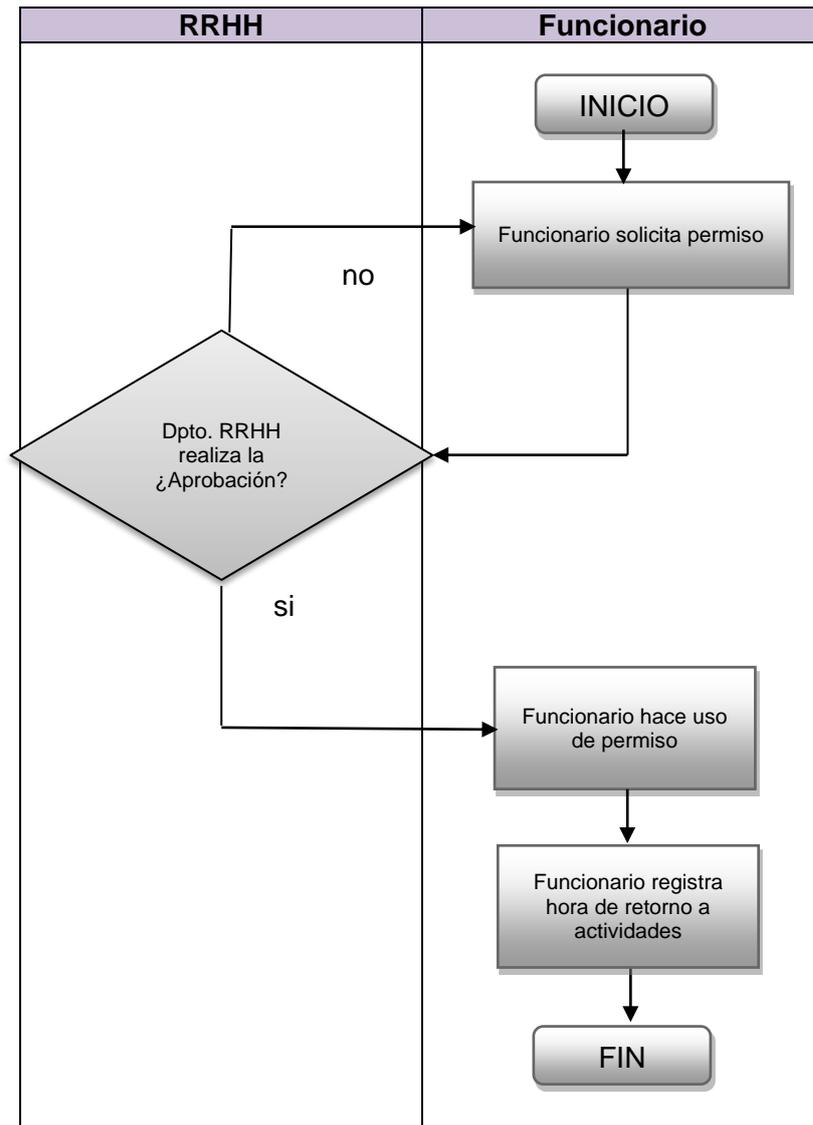
 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Permanencia del personal				
Subproceso: Asignación de permisos				
Objetivo: Asignar permisos a los colaboradores de acuerdo a previa solicitud.				
Alcance: Inicia desde la solicitud, aprobación del permiso, hasta la utilización del mismo.				
Indicador: (Número de solicitudes /Número permisos asignados)/100				
Responsable: Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal Proceso de contratación	Solicitud de salida.	Elaborar solicitud para la salida. Aprobación. Hacer uso de permiso. Registro de retorno a actividades.	Aprobación de solicitud.	Todos los procesos
Documentos del proceso: Solicitud de permisos				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.20 Diagrama de flujo: Asignación de permisos

Figura N° 16
Diagrama de flujo – Asignación de permisos



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
Elaborado por: La autora

5.1.4.21 Desvinculación por término de contrato

Tabla N° 16
Caracterización Desvinculación por término de contrato

 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Desvinculación del personal				
Subproceso: Desvinculación por término de contrato				
Objetivo: Informar al colaborador de la continuación o no dentro de la Fundación				
Alcance: Inicia desde la comunicación de la continuidad o no del colaborador en la Fundación, hasta la desvinculación del mismo.				
Indicador: (Número de contratos finalizados /Total de contratos terminados)/100				
Responsable: Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos /Departamento Legal				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Cientes
Proceso de permanencia de personal Proceso de contratación	Contratos terminados. Elaboración de liquidación.	Notificación con 30 días de anticipación. Registro de conformidad en el MRL. Aviso de salida al IESS. Elaboración del acta de finiquito. Gestión de emisión de cheque. Entrega de documentación. Recepción de cheque por parte del ex funcionario.	Contratos no renovados. Oficio de agradecimiento. Aprobación de valor de liquidación	Proceso de selección de personal
Documentos del proceso: Finalización de contrato				
Elaborado por: RRHH				

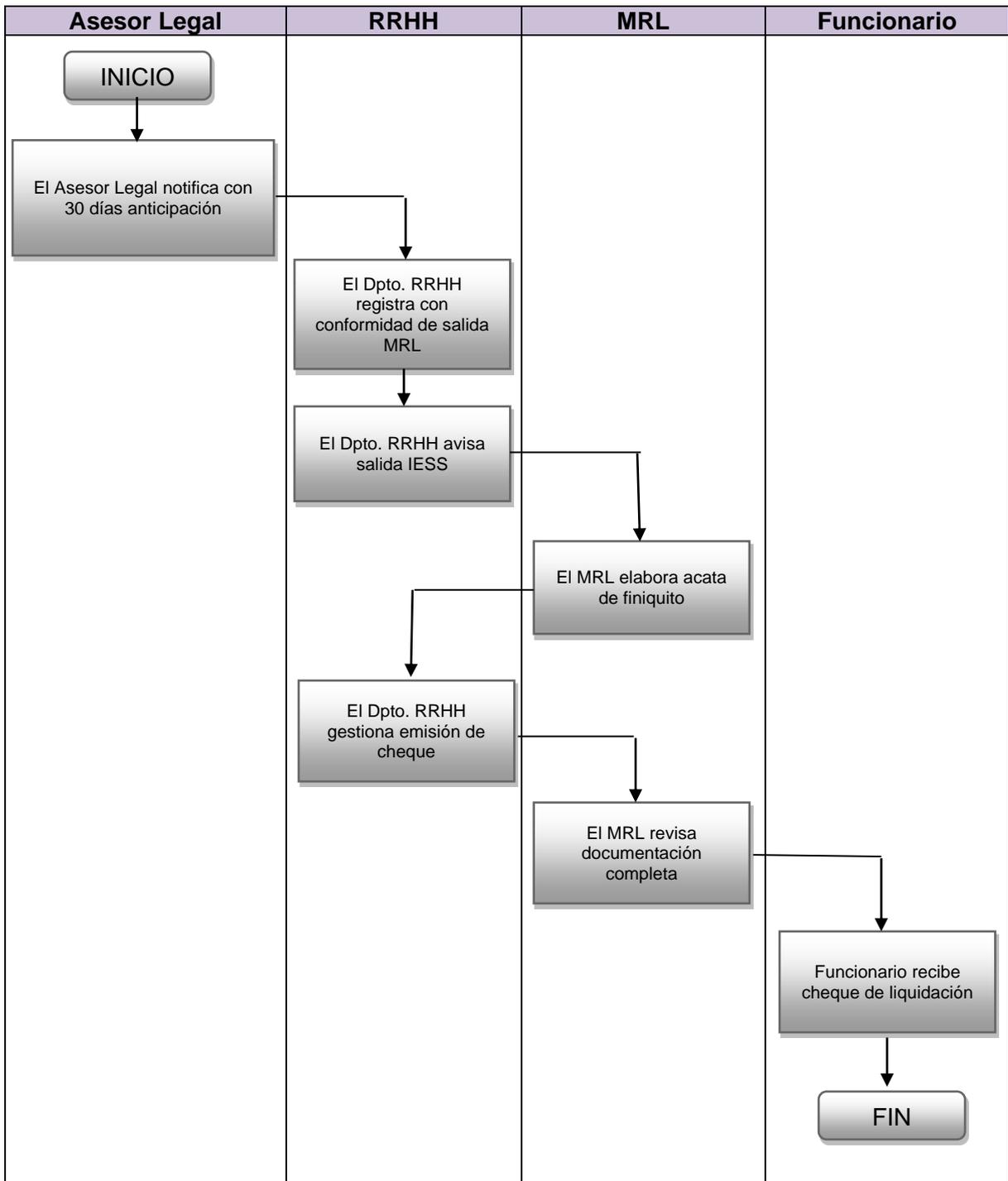
Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.22 Diagrama de flujo: Desvinculación por término de contrato

Figura N° 17

Diagrama de flujo – Desvinculación por término de contrato



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

Elaborado por: La autora

5.1.4.23 Desvinculación por renuncia propia

Tabla N° 17
Caracterización Desvinculación por renuncia propia

 <p>FEDES Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social</p> <p>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS RECURSOS HUMANOS</p>				
Proceso: Desvinculación del personal				
Subproceso: Desvinculación por renuncia propia				
Objetivo: Desvincular al colaborador por renuncia propia.				
Alcance: Inicia desde el oficio de renuncia hasta la aceptación de la misma por parte de la Dirección Ejecutiva.				
Indicador: (Número de solicitudes de renuncia /Número de solicitudes aprobadas)/100				
Responsable: Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos /Departamento Legal				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proceso de permanencia de personal Proceso de contratación	Renuncia entregada	Presentar renuncia por escrito. Aprobación de renuncia. Registro de conformidad en el MRL. Aviso de salida al IESS. Elaboración del acta de finiquito. Gestión de emisión de cheque. Entrega de documentación. Recepción de cheque por parte del ex funcionario.	Renuncia aprobada	Proceso de selección de personal
Documentos del proceso: Finalización de contrato, renuncia				
Elaborado por: RRHH				

Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH

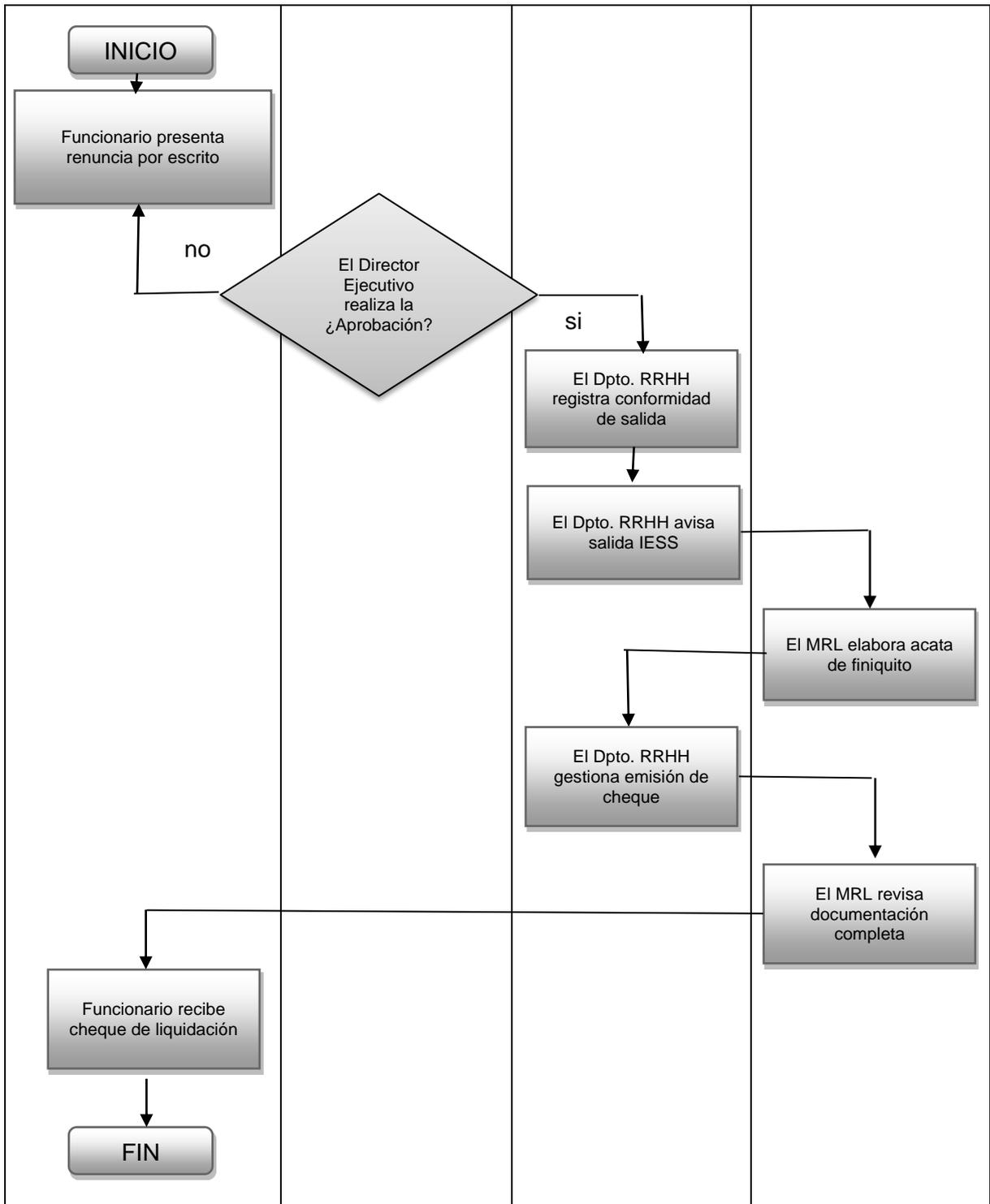
Elaborado por: La autora

5.1.4.24 Diagrama de flujo: Desvinculación por renuncia voluntaria

Figura N° 18

Diagrama de flujo – Desvinculación por renuncia voluntaria

Funcionario	Director Ejecutivo	RRHH	MRL
--------------------	---------------------------	-------------	------------



Fuente: Procesos y subprocesos FEDES – RRHH
 Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

- Al tener una buena metodología para implementar y determinar procesos, subprocesos y actividades permite una correcta implementación y asignación de

responsabilidades a cada uno de los funcionarios de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social.

- La Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social, es una organización pequeña, permitiéndole definir con mayor claridad cada uno de los procesos, conforme la Fundación vaya creciendo debe ir replanteando los procesos manejados para alinearlos a los objetivos que tienen, haciendo una mejora continua. Para el área de recursos humanos es muy importante tener claros cuales son las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de los procesos que realiza, así como también se debe definir quiénes serán los responsables de los mismos tomando en cuenta que esta área busca construir y mantener un entorno de calidad para alcanzar los objetivos planteados por la Fundación.
- El Área de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social al implementar una gestión por procesos permitirá llevar a cabo un ordenado y claro proceso de manejo de personal, el cual servirá de ejemplo para el resto de áreas. El documentar cada uno de los procesos llevados a cabo en el área de recursos humanos de la Fundación, permitirá tener una base para en un futuro implementar un sistema de gestión por procesos para toda la organización, es decir una capacitación para el nuevo personal.

RECOMENDACIONES

- Incorporar estructuras, estrategias de gestión que respondan con la mayor efectividad posible a las exigencias actuales, no sólo en el área de recursos

humanos sino en el resto de departamentos de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social.

- Trabajar bajo continua retroalimentación en el manejo del recurso humano, con la mira puesta en metas de competitividad, liderazgo y excelencia basándose en la gestión por procesos.
- Incorporar a la Fundación el esquema de gestión por procesos, que ha sido planteado a través del presente trabajo de investigación, en el resto de áreas que tiene la organización, adaptándolo y mejorándola de acuerdo a las necesidades que se tenga. Socializar y capacitar al personal en cuanto a las ventajas y beneficios que traerá a la Fundación una implementación de gestión por procesos, con mira a crecer en el mercado creando ventajas competitivas en los servicios que ofrece la Fundación.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán , J. (2010). Gestión por procesos. En J. Beltrán, *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bravo, J. (2011). Gestión por procesos (Alineados a la estrategia). En B. Juan, *Gestión por procesos (Alineados a la estrategia)*. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Cordero, J. R. (2013). *Contador Público*. Barranquilla - Cali: Universidad del Atlántico .
- Jaime, B. (2010). Guía para una gestión basada por procesos. En B. Jaime, *Guía para una gestión basada por procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Jesús. (4 de julio de 2009). *Mapa de procesos*. Obtenido de Mapa de procesos: <https://calidadindustriaalimentaria.wordpress.com/2009/07/14/mapa-de-procesos/>
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega S.A.
- Megía Llano, J. C. (2013). *Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la comunicación* .
- Noriega, F. (2011). *Procesos*. Loja: Loja.
- social, F. p. (2014). *Estatutos Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social* . Loja: EdiLoja.

Bibliografía de internet

- Aiteco. (s.f.). *¿Qué es un diagrama de flujo? - Gestión por procesos*. Obtenido de ¿Qué es un diagrama de flujo? - Gestión por procesos: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Blogger. (s.f.). *Tercerización y Terceerización*. Obtenido de Tercerización y Terceerización: <http://economia2portadaalta.blogspot.com/p/terciarizacion-y-terceerizacion.html>
- Colombia, U. N. (Versión 2.0). *Guía Básica para documentar, Caracterización de Procesos*. Obtenido de Guía Básica para documentar, Caracterización de Procesos: ftp://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTANTES/4.%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf
- Costa, J. (julio de 2009). *Desarrollo Organizativo* . Obtenido de Desarrollo Organizativo: http://www.costadesarrollo.com/contenidos/pdf/La_gestion_de_los_procesos_esp.pdf
- Fernández Hatre , A. (2010). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Obtenido de Indicadores de gestión y cuadro de mando integral: http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf

- Costa, J., & Puche, J. (octubre - noviembre de 2010). *Entender el ciclo del PDCA de mejora continua*. Obtenido de Entender el ciclo del PDCA de mejora continua:
http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=32315&folderId=195586&name=DLFE-7137.pdf
- Ecuador, U. C. (2010). *Auditoría Interna*. Obtenido de Auditoría Interna:
<http://www.uce.edu.ec/auditoria-interna>
- FEDES. (01 de Junio de 2015). *FEDES*. Obtenido de FEDES: <http://fedes.ec/>
- García del Junco, J. (2010). *Fundamentos de Gestión*. Bogotá.
- Halliburton, E. (Noviembre de 2006). *Reingeniería de procesos*. Obtenido de Reingeniería de procesos:
http://gye.ecomundo.edu.ec/doc_aula_virtual_ecotec/material/material_2010U_SEM5_10_15_6889.pdf
- Vanegas, C. (11 de noviembre de 2004). *Benchmarking*. Obtenido de Benchmarking:
<http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>
- Salvatore, T. (15 de junio de 2012). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de Indicadores de Gestión: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- Siscapem. (27 de abril de 2010). *Gestión de procesos en las organizaciones actuales*. Obtenido de Gestión de procesos en las organizaciones actuales:
<https://siscapem.wordpress.com/2010/04/27/gestion-por-proceso/>

ANEXOS

Anexo 1. Aprobación de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social para realizar el tema de tesis

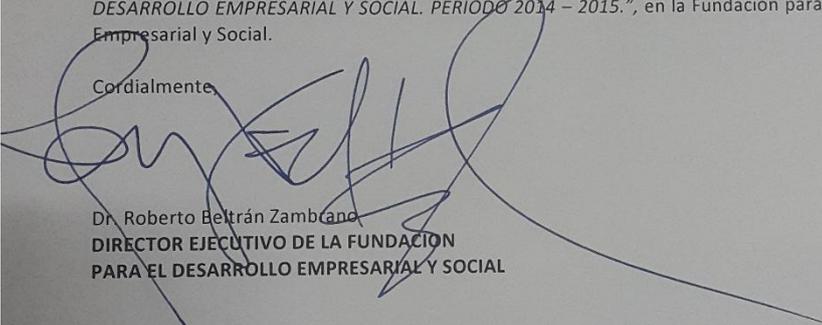
Asunto: Aprobación de espacio para realizar proyecto de Tesis

**COORDINACIÓN MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
Ciudad.-**

De mi consideración.-

A través de la presente me permito informar que la Ing. María Verónica Paredes Malla tiene la autorización respectiva para realizar su proyecto de tesis denominado: *“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y SOCIAL. PERIODO 2014 – 2015.”*, en la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social.

Cordialmente,



Dr. Roberto Beltrán Zambrano
**DIRECTOR EJECUTIVO DE LA FUNDACION
PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y SOCIAL**



Art.1.- La Fundación se denomina; “FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y SOCIAL”, con domicilio en la ciudad de Loja, la que se registrará por la Ley, el Estatuto y los Reglamentos existentes y los que se expedieren.

Su ámbito de acción será sobre todo el territorio ecuatoriano.

Art. 2.- La Fundación es una entidad de Derecho privado, sin fines de lucro de las regladas por las disposiciones del TITULO XXX, DEL LIBRO 1, DEL CODIGO CIVIL, y como tal no intervendrá en asuntos políticos ni religiosos.

Art. 3.- La Fundación es una organización sin fines de lucro que busca contribuir al desarrollo socioeconómico sostenido generando fuentes de trabajo, mediante la creación de empresas competitivas que eleven el nivel de vida de la población.

Art. 4.- La Fundación tiene como fines específicos:

- a. Creación, promoción, fomento y/o tutelaje de emprendimientos sociales, culturales, artísticos, tecnológicos y de vinculación con la sociedad.
- b. Ofrecer capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial, mercadeo, finanzas, planeación y demás disciplinas indispensables para el montaje y manejo integral de las empresas impulsando y fomentando la capacitación de los recursos humanos.
- c. Crear, difundir e implementar sistemas de gestión de calidad de las empresas a través de los distintos instrumentos que para este fin se destinen, así como los servicios de tramitología privada, pública y gestión en los mismos campos.
- d. Facilitar el conocimiento científico y tecnológico en la generación de productos y servicios comercializables y competitivos promoviendo la investigación y el desarrollo empresarial para la creación de empresas que incorporen innovaciones científicas y tecnológicas que aporten a la producción nacional, al manejo del medio ambiente, aprovechamiento de los recursos naturales, generación de empleo y aporte integral para apoyar diferentes requerimientos de emprendedores y empresarios y asesorarlos en la negociación, aplicación y adaptación de nuevas ideas empresariales.
- e. Interactuar y fortalecer los sectores académico, investigativo, empresarial, público y privado además de los Gobiernos Locales y Regionales.
- f. Prestar servicios de asesoría en campos como jurídico contable, tributario, administrativo, actos de constitución, reforma y funcionamiento de sociedades y otros de conformidad con su objeto social.

- g.** Brindar opciones de financiamiento alternativas (micro-crédito, vinculación hacia accionistas Ángeles o de Capital de Riesgo, Caja de Ahorro y Crédito comunitarios), realización de proyectos de inversión, bolsa de emprendimiento, capacitación y apoyo técnico a empresas.

Art. 5.- La Fundación está capacitada para adquirir bienes y contraer obligaciones. Podrá en consecuencia operar con Instituciones Públicas y Privadas.

Art. 6.- El patrimonio se compone de los bienes que posee en la actualidad y de los que adquiriera en lo sucesivo por cualquier título y de los recursos que obtenga por:

- a.** Las cuotas ordinarias y extraordinarias que abonan los miembros.
- b.** Las rentas de sus bienes,
- c.** Las donaciones, herencias, legados y subvenciones.
- d.** El producto de beneficios, convenios, cursos, eventos; y, de toda otra entrada que pueda obtener lícitamente de conformidad al carácter no lucrativo de la Fundación.

4.1.3 Organización

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Art. 14.- Son órganos de gobierno y administración de la Entidad:

La Asamblea General, el Directorio, el Presidente; y. el Director Ejecutivo.

SECCION 1. DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art.15.- La Asamblea general es el organismo máximo de la Fundación y está integrada por todos los miembros activos.

Art.16.- La Asamblea General es ordinaria y extraordinaria y en los dos casos serán convocadas por el presidente.

La ordinaria se reunirá en el transcurso del mes de enero de cada año; y, la extraordinaria cuando sea convocada por el Presidente a iniciativa propia o a solicitud de más de la mitad de sus miembros o del Directorio.

La convocatoria a sesión de Asamblea General se hará por escrito personalmente a cada miembro o por un periódico de circulación en el domicilio de la Fundación, en ambos casos con ocho días, por lo menos, de anticipación a la fecha señalada para la sesión, debiendo hacer constar el orden del día a tratarse.

Art. 17.- La Asamblea General sesionará válidamente en primera convocatoria con la presencia de más de la mitad de sus miembros. Si después de una hora señalada para la sesión no se reúne este quórum, podrá la Asamblea General sesionar válidamente, en forma inmediata, con la presencia de por lo menos un tercio de los miembros.

Las resoluciones se toman con los votos favorables de más de la mitad de los miembros concurrentes. Las abstenciones y los votos en blanco no se suman a la mayoría. El Presidente de la Asamblea tendrá voto dirimente.

Art. 18.- Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

- a. Elegir a los miembros del Directorio; y, removerlos por causales estatutarias y reglamentarias;
- b. Designar al Director Ejecutivo y removerlo libremente en cualquier momento;
- c. Formular y aprobar reformas a los Estatutos;
- d. Aprobar y reformar los Reglamentos de la Fundación;
- e. Conocer y resolver todo asunto que no estuviese señalado privativamente para otro órgano;
- f. Aprobar el presupuesto y Plan Operativo Anual de la Fundación
- g. Conocer el informe anual del Presidente de la Fundación;
- h. Aplicar las sanciones que le competen de acuerdo al Estatuto y Reglamentos;
- i. Formular los lineamientos generales de las políticas de la Fundación;
- j. Las demás que señale el Estatuto y Reglamentos.
- k. Resolver sobre la inclusión y exclusión de miembros.
- l. Fijar anualmente el monto de las dietas que recibirán los miembros del Directorio, por cada sesión.

SECCION 2. DEL DIRECTORIO

Art.19.- El Directorio está integrado por: el Presidente, el Vicepresidente, Secretario, Tesorero y un Vocal. El Vocal tendrá alterno.

Art.20.- Para ser miembro del Directorio se requiere:

- a. Ser miembro activo,
- b. No adeudar a la Fundación;
- c. No haber sido sancionado en los años anteriores a la elección.

Art. 21.- El Directorio sesionará ordinariamente de manera bimensual y extraordinariamente cuando fuere convocado por el Presidente a iniciativa propia o a solicitud de tres de sus miembros. Los miembros del Directorio percibirán el pago de dietas por su participación en cada sesión ordinaria o extraordinaria, cuyo monto será fijado por la Asamblea.

Art. 22.- El Directorio sesionará válidamente con la presencia de más de la mitad de sus miembros. Las resoluciones se tomarán así mismo con los votos favorables de más de la mitad de sus integrantes. Las abstenciones y votos en blanco no se suman a la mayoría. El Presidente del Directorio no tendrá voto dirimente.

Art.23.- Son deberes y atribuciones del directorio:

- a. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamentos y Resoluciones de la Asamblea General;
- b. Conocer anualmente la nómina de personal contratado, su informe de desempeño y en base a ellos autorizar su continuidad o no en la Fundación.
- c. Autorizar los gastos e inversiones que superen la cuantía fijada por el directorio.
- d. Formular conjuntamente con el Director Ejecutivo el presupuesto y plan operativo anual, y presentarlo a la Asamblea General para su aprobación hasta la segunda semana del mes posterior al cierre del ejercicio económico.
- e. Formular la proforma del presupuesto anual.
- f. Evaluar cuatrimestralmente el avance y cumplimiento del plan operativo anual.

- g. Fijar contribuciones económicas extraordinarias por parte de los miembros;
- h. Integrar las comisiones que fueren necesarias y que convengan a los intereses de la Entidad y sus miembros;
- i. Amparar y defender los intereses de los miembros relacionados con los fines de la Fundación;
- j. Las demás contempladas en el Estatuto y Reglamentos.

PARRAFO 1. DEL PRESIDENTE

Art.26.- Son deberes y atribuciones del Presidente de la Fundación:

- a) Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General y del Directorio;
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Estatuto, Reglamentos y Resoluciones de la Asamblea General y del Directorio.
- c) Presentar a la Asamblea General el informe anual de labores.
- d) Legalizar las Actas de las sesiones de la Asamblea General y del Directorio.
- e) Amparar y defender los intereses de los miembros que tengan relación con los fines de esta Fundación;
- f) Subrogar al Directorio Ejecutivo en el caso de falta definitiva y hasta la designación de nuevo Director.
- g) Los demás que señalen el Estatuto, Reglamentos y Resoluciones del Directorio y de la Asamblea General.

PARRAFO 2. DEL VICEPRESIDENTE

Art.27.- Son deberes y atribuciones del Vicepresidente:

- a) Subrogar al Presidente en su ausencia temporal o falta definitiva; y en este último caso hasta completar el periodo; salvo el caso en que él se niegue a aceptar el cargo, el cual convocará a decisiones dentro de treinta días.
- b) Coordinar el trabajo de comisiones;
- c) Los demás que señale el Estatuto, Reglamentos y Resoluciones del Directorio y de la Asamblea.

PARRAFO 3. DEL SECRETARIO

Art.28.- Son deberes y atribuciones del Secretario:

- a) Actuar en las sesiones de la Asamblea General y del Directorio;

- b) Llevar las actas de las sesiones y la correspondencia de la Fundación;
- c) Realizar las convocatorias que se dispusiere;
- d) Custodiar los archivos de la Fundación;
- e) Conferir certificados sobre actos de la Fundación o de sus dignatarios, por disposición del Presidente;
- f) Llevar un registro de los miembros con los datos necesarios para su identificación, domicilio, lugar de trabajo, y otros;
- g) Los demás que señale el Estatuto, Reglamentos y Resoluciones de la Asamblea General y del Directorio.

PARRAFO 3. DEL TESORERO

Art.28.- Son deberes y atribuciones del Tesorero:

- a) Recaudar las cuotas, contribuciones y en general, los fondos de la Fundación;
- b) Efectuar pagos, de acuerdo al presupuesto y por disposición del Presidente y/o Director Ejecutivo;
- c) Presentar un informe económico – financiero al final de cada ejercicio y cuando lo solicitaren el Presidente o el Directorio;
- d) Rendir caución a juicio del Directorio;
- e) Llevar un inventario de los bienes de la Fundación;

SECCION 3. DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Art.30.- El Director Ejecutivo será nombrado por la Asamblea general y durará dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puede ser miembro de la Fundación o no.

Art. 31.- Son deberes y atribuciones del Director Ejecutivo:

- a) Presentar legalmente a la Fundación en forma judicial y extrajudicial.
- b) Conducir la gestión del objeto social y la marcha administrativa de la Fundación;
- c) Dirigir la gestión económica – financiera de la Fundación;
- d) Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la Fundación;

- e) Presentar informe anual de su gestión a la Asamblea General;
- f) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio.
- g) Legalizar los pagos relacionados con la ejecución del presupuesto;
- h) Autorizar los gastos, cuya cuantía determinará el Directorio;
- i) Nombrar y contratar a los empleados que fueran necesarios para el funcionamiento de la Fundación,
- j) Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la Ley, el presente Estatuto y los Reglamentos de la Fundación.
- k) Elaborar conjuntamente con el Directorio, el presupuesto y plan operativo anual, y presentarlo a la Asamblea General para su aprobación hasta la segunda semana del mes posterior al cierre del ejercicio económico.

SECCION 3.1. DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO

Art.31.1.- El Coordinador Administrativo Financiero será nombrado por el Directorio y durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido en forma indefinida, sin embargo por decisión del Directorio puede ser removido en cualquier momento.

Art. 31.2.- Son funciones del Coordinador Administrativo:

- a) Asistir administrativa y financieramente al Director Ejecutivo
- b) Encargarse de la Dirección Ejecutiva de la Fundación en ausencia temporal del Director Ejecutivo.
- c) Autorizar los trámites relacionados con permisos del personal, solicitudes de viajes al interior y al exterior y demás que permitan la operatividad logística de la fundación.
- d) Revisar la documentación referente a pagos, previa autorización de la Dirección Ejecutiva.
- e) Realizar la documentación referente a pagos, previa autorización de la Dirección Ejecutiva.
- f) Realizar informes cuatrimestrales sobre el avance de los proyectos de la fundación.
- g) Asistir a las sesiones de Asamblea y del Directorio cuando fuera invitado.
- h) Presentar informes que le sean requeridos por el Director Ejecutivo, Directorio o Asamblea General.

- i) Las demás que le sean asignadas por el Director Ejecutivo o Directorio, así como las que establezcan el presente Estatuto, los Reglamentos y Resoluciones de la Fundación.

SECCION 4. DEL ASESOR JURIDICO

Art.32.- La Fundación tendrá un Aseso Jurídico, que será designado por el Directorio para un periodo de dos años, pudiendo ser reelegido en forma indefinida, sin embargo por decisión del Directorio puede ser removido en cualquier momento.

Art. 33.- Son funciones del asesor Jurídico:

- a) Patrocinar a la Fundación en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales en los que se lo requiera;
- b) Presentar Proyectos de Reglamentos y Resoluciones; y asesorar a la Fundación en su expedición;
- c) Resolver las consultas que le sometieren los órganos de la Fundación;
- d) Asistir a las sesiones de la Asamblea General y del Directorio cuando fuere invitado.
- e) Las demás que se establezca, el presente Estatuto, los Reglamentos y Resoluciones de la Fundación.

Anexo 3. Organigrama Funcional FEDES

