



RESOLUCIÓN No. SB-2019-011

JUAN CARLOS NOVOA FLOR
SUPERINTENDENTE DE BANCOS (E)

CONSIDERANDO:

QUE el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que *"Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general"*;

QUE el numeral 3 del artículo 69 del Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014, menciona entre las funciones del Superintendente de Bancos *"Dirigir, coordinar y supervisar la gestión administrativa de la Superintendencia, para lo cual expedirá los reglamentos internos correspondientes"*;

QUE mediante resolución Nro. SENRES-PROC-2006-0046 de fecha 30 de marzo de 2006, la Secretaría General Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público expidió la norma técnica de diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos;

QUE la Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública establece a la Administración por Procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;

QUE mediante resolución Nro. SB-2017-893, de fecha 16 de octubre de 2017; se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos;

QUE mediante resolución Nro. SB-CGPMC-2018-006, de fecha 26 de abril de 2018 se expidió el Manual de Procesos y Procedimientos de la Superintendencia de Bancos;

QUE el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, establece como una de las atribuciones a cargo de la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo el de asesorar en la elaboración de lineamientos de actualización de políticas, normas, procedimientos, estándares, herramientas de desarrollo organizacional;



QUE es necesario emitir la metodología para la Gestión de Procesos de la Superintendencia de Bancos con el fin de mejorar los servicios para los usuarios internos y externos; y,

EN ejercicio de sus atribuciones legales,

RESUELVE:

EXPEDIR LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS (SB) Y CREACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN POR PROCESOS (BPMO)

Artículo 1.- Justificación.- La metodología de gestión de procesos representa un cambio cultural, aporta una visión y permite contar con una herramienta de fácil uso con la que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y que garantice el desarrollo institucional, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

Las ventajas de la implementación de Gestión por Procesos son:

- Mejorar continuamente las actividades desarrolladas.
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades.
- Optimizar el empleo de los recursos para brindar un servicio efectivo y de calidad.

Es así que, con el fin de gestionar de manera efectiva los procesos institucionales y procurar la gestión efectiva es necesaria la creación de la Oficina de Administración de Procesos, BPMO (Business Process Management Office, por sus siglas en inglés) que estará a cargo de la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo. La Oficina de Administración de Procesos (BPMO) asegura que existe un enfoque sostenido en los procesos institucionales como un elemento primordial para habilitar el logro de los objetivos de la organización. Además, asegura la aplicación óptima de conocimiento, habilidades, herramientas, técnicas y sistemas para definir, visualizar, medir, controlar, reportar y mejorar los procesos con la meta de alcanzar los requerimientos de la organización.

Artículo 2.- Objeto.- Aplicar la metodología de Gestión de Procesos para levantar, modelar y documentar los procesos a nivel de actividad, medir su ejecución a través del análisis de los indicadores de gestión establecidos y finalmente la evaluación y mejora de los procesos.

Implementar la Oficina de Administración de Procesos (BPMO) misma que garantizará la ejecución de la metodología descrita en este documento.

F.



Artículo 3.- Alcance.- La metodología de Gestión de Procesos es de cumplimiento obligatorio para toda la Superintendencia de Bancos, se utiliza por planificación interna de la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo o por requerimiento de levantamiento, modificación y/o actualización de procesos por parte de las autoridades de las unidades administrativas.

Artículo 4.- Base legal.-

1. Código Orgánico Monetario y Financiero.
2. Resolución Nro. SENRES-PROC-2006-0046 para el Diseño de Reglamentos y Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos.
3. Resolución Nro. SB-2017-893 Estatuto Orgánico de Gestión institucional por Procesos.
4. Resolución Nro. SB-CGPMC-2018-006 Manual de procesos y Procedimientos de la Superintendencia de Bancos.
5. Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública.

Artículo 5.- Glosario de términos.- Para efectos de esta metodología se manejará las siguientes definiciones:

Automatización de Procesos: Es un grupo de actividades mediante las cuales se lleva el flujo de un proceso manual hacia una herramienta de informática, que representan sus entradas, salidas o entregables, su recorrido, roles, usuarios y datos necesarios para cada actividad del proceso, permitiendo controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias y participantes.

Actividad: Es un conjunto de tareas en una secuencia ordenada que representan la realización de una operación relacionada a un proceso.

BPMO (Oficina de Administración de Procesos): Es un área conformada por expertos en procesos que, a través de distintas estrategias logran mejores prácticas, metodologías y herramientas, los relevan, modelan, monitorean, estandarizan y mejoran.

Diagrama de Flujo: Un flujograma o diagrama de flujo es la representación y descripción gráfica de un proceso. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de procesos, considerando que todo usuario del proceso debería haber participado en su elaboración o haber sido capacitado.

Disparador: Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.





Entradas: Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados durante la ejecución del mismo para producir salidas mediante actividades que agregan valor.

Gestión por Procesos: Es un conjunto de actividades realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del usuario interno o externo.

Indicador: Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

Línea Base: Conjunto de mediciones del desempeño de un proceso tomadas en un momento determinado. Una línea base se compone del registro de los resultados del proceso en una fecha específica. Es usada usualmente para comparar estados de un proceso y determinar el impacto de los proyectos de mejora.

Macro proceso: Conjunto de procesos interrelacionados que tiene un fin común y que abarcan un área del negocio. Manera de definir la forma de presentar la cadena de valor.

Mejoras rápidas: Son mejoras que se realizan a los procesos que no requieren mayor esfuerzo y generan resultados inmediatos en optimización de tiempos y recursos.

Meta: Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.

Modelo de arquitectura de procesos de la Institución: Es un modelo que describe los procesos de una institución desde los macroprocesos hasta los procesos operativos, incluyendo sus herramientas, normas legales, instrumentos técnicos, componentes del proceso, interrelacionados con otros procesos y las relaciones interinstitucionales.

Notación para el modelamiento de procesos: Es una notación para el modelado de procesos. La notación estándar para el modelado de procesos, reconocida y aceptada por la comunidad internacional es el BPMN (del inglés Business Process Modeling Notation). Emitido por el Object Management Group (OMG).

Proceso: Conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que llevan una secuencia lógica que requieren insumos (entradas) que son transformados en resultados (salidas) con valor agregado para satisfacer a un cliente interno o externo. El proceso es el "qué hacer".

F



Procesos gobernantes: También denominados gobernadores, estratégicos, de dirección o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Procesos sustantivos: También llamados específicos, principales, productivos, de operación, de producción, institucionales, claves o sustantivos. Son responsables de generar los productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Procesos adjetivos: Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo para generar los productos y/o servicios institucionales demandados por los procesos gobernantes, sustantivos y por sí mismos.

Proceso desconcentrado: Proceso mediante el cual las instancias superiores de un ente u organismo público transfieren el ejercicio de una o más facultades y atribuciones a otras instancias que forman parte del mismo ente u organismo.

Proceso crítico: Proceso de importancia alta o vital para la institución e indispensable para la continuidad del negocio.

Proveedor de un proceso: Persona natural o jurídica que proporciona alguna entrada (insumo) al proceso. Un proveedor puede ser interno o externo a la institución.

Salidas: Productos o servicios creados, provistos o transformados con valor agregado por la Institución en la ejecución del proceso.


Subproceso: Conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un subproceso es un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso más grande.

Tarea: Son las acciones involucradas para el cumplimiento de una actividad.

Usuario interno: Es aquel miembro de la institución, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma institución, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

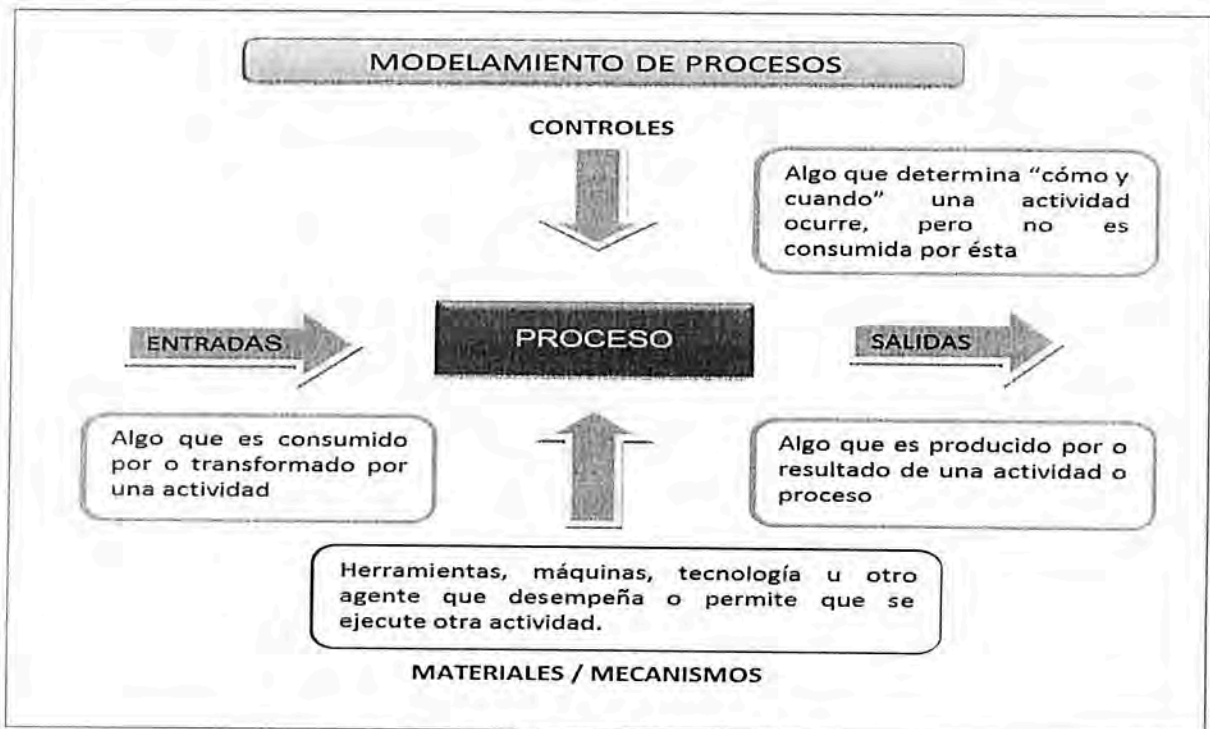
Usuario externo: El cliente externo es la persona que no pertenece a la institución y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).

Artículo 6.- Procedimiento.-


Quito: Av. 12 de Octubre N24-185 y Madrid. Teléfonos: (02) 299 76 00 / 299 61 00
Guayaquil: Chimborazo 412 y Aguirre. Teléfono: (04) 370 42 00
Cuenca: Antonio Borrero 710 y Presidente Córdova. Teléfonos: (07) 283 59 61 / 283 57 26
Portoviejo: Calle Olmedo y Alajuela. Teléfonos: (05) 263 49 51 / 263 58 10

Fases de la Gestión de Procesos.- Un proceso se define como el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que llevan una secuencia lógica que requieren insumos (entradas) que son transformados en resultados (salidas) con valor agregado para satisfacer a un cliente interno o externo. El proceso es el “qué hacer”.

**Figura N° 1
Definición de Proceso**



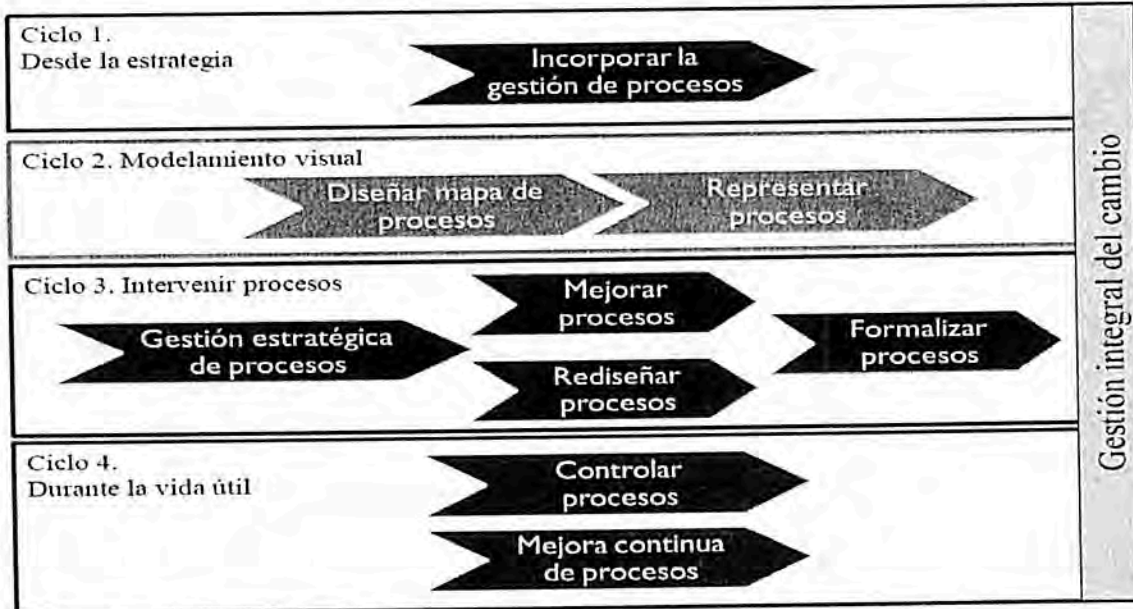
Elaborado: Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo

Para facilitar la comprensión de la metodología existen 9 fases en la gestión de procesos divididas en 4 ciclos. Tal como se aprecia en la siguiente figura:

4



Figura N° 1
Fases de la Gestión de Procesos



Elaborado: Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo

6.1. Ciclo 1. Desde la estrategia.- Se refiere a que, la incorporación de la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico. Consta de una sola fase:

6.1.1. Incorporar la gestión de procesos en la Superintendencia de Bancos.- Donde se resuelve designar como responsable a la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo; y, designar el equipo de trabajo con las responsabilidades correspondientes. Definir las líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la institución. Se requiere lograr la visión de procesos y definir una forma de trabajo con los responsables para que puedan integrar a todos los actores del proceso.

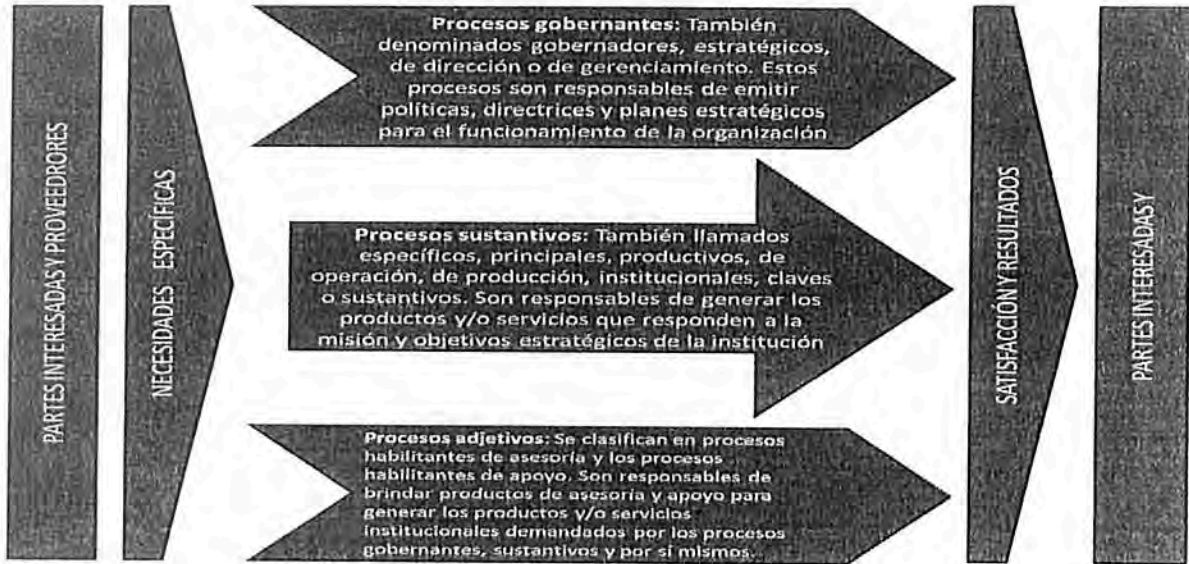
6.2. Ciclo 2. Modelamiento visual de los procesos.- Modelar los procesos es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que agreguen el conocimiento de la Superintendencia de Bancos y que respondan a una lógica actualizada. Que se transformen en estándares internos efectivamente utilizados. Consta de dos fases:

6.2.1 Diseñar el mapa de procesos.- En esta etapa se deberá definir la totalidad de los procesos de la Superintendencia de Bancos: los procesos gobernantes, los procesos agregadores de valor y los procesos habilitantes de apoyo y asesoría. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar.



Figura N° 2

Mapa de Proceso



Elaborado: Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo

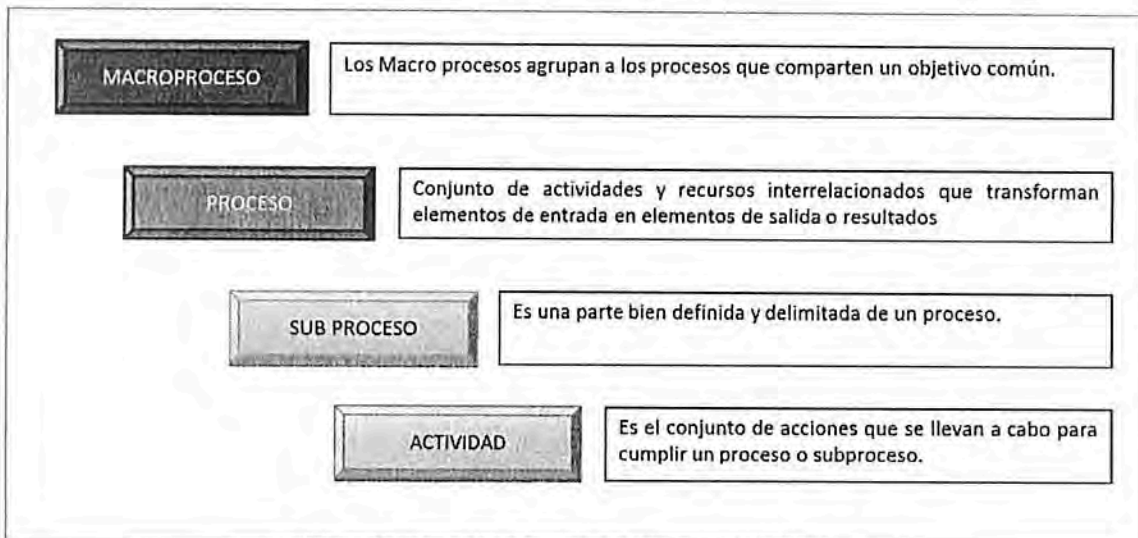
6.2.2. Representar los procesos mediante modelos visuales.-

Representación gráfica de los procesos, que describe el que hacer. Diagramas de flujo de información y lista de actividades.

Para el modelamiento visual de los procesos se implementará lo siguiente:

Figura N° 3

Jerarquización de Proceso



Elaborado: Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo



a) Levantamiento de Procesos

1. El levantamiento de procesos tendrá como entrada el plan anual de gestión por procesos o una solicitud realizada a través de memorando a la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo.
2. En caso de ser una solicitud el Director de Procesos y Mejoramiento Continuo priorizará en base a los siguientes criterios:
 - Ejecución por temas de regulación o normativa.
 - Criticidad del proceso
 - Disponibilidad de recursos de la Dirección
3. El Director de Procesos y Mejoramiento Continuo enviará la respuesta a la solicitud indicando las fechas del levantamiento y se solicitará la designación de un servidor o servidores por cada unidad administrativa quien será responsable de coordinar el levantamiento de los procesos a efectuarse con los servidores de la unidad.
4. Se determinará el equipo técnico responsable para el levantamiento de los procesos de la institución; el cual estará conformado por los servidores de la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo; y, los servidores delegados por las unidades administrativas.
5. Definir cronogramas de actividades para el levantamiento del manual de procesos.
6. Elaborar, desarrollar y diseñar los insumos requeridos para el levantamiento de procesos (formularios, matrices, cuestionarios y formatos). Poner nombres de documentos, entre otros detalles.
7. Capacitar a las contrapartes de las unidades administrativas en la metodología de gestión por procesos a implementarse.
8. Programar reuniones de trabajo conjuntas con el equipo de la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo, y los responsables de las unidades administrativas.
9. Levantar los procesos y subprocesos de la unidad administrativa de acuerdo al formato del Manual de Procesos o Procedimientos.
10. Elaborar y suscribir actas de reuniones, que contengan los temas tratados y las firmas de responsabilidad de aprobación.
11. Determinar los Factores Críticos de Éxito de los procesos para determinar los indicadores y metas para medir el cumplimiento de los mismos.
12. Generar el catálogo de procesos.
13. Generar el catálogo de servicios en relación al catálogo de procesos.

b) Simbología utilizada en los diagramas de procesos (BPMN)

Los diagramas de flujo utilizan varios símbolos para representar sus elementos. Se establecen los siguientes símbolos para la diagramación de procesos:

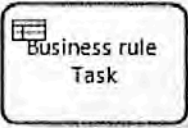




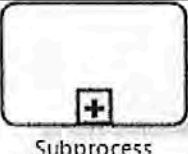
Cuadro N° 1
Simbología BPMN

CARRILES (SWIMLANES)		
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Contenedor (Pool)	Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades). Un proceso está completamente contenido dentro de un pool. Siempre existirá al menos un pool.
	Carril (Lane)	Es una sub-partición dentro del proceso. Los lanes se utilizan para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos, etc.
TAREAS		
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Tarea	Es una actividad dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.
	Tarea de Usuario	Es una tarea de workflow típica donde una persona ejecuta con la asistencia de una aplicación de software.
	Tarea de Servicio	Es una tarea que utiliza algún tipo de servicio que puede ser Web o una aplicación automatizada.
	Tarea de Envío	Es una tarea diseñada para enviar un mensaje a un participante externo (relativo al proceso).
	Tarea Manual	Es una tarea que espera ser ejecutada sin la asistencia de algún motor de ejecución de procesos de negocio o aplicación.






	<p>Tarea de Regla de Negocio</p>	<p>Ofrece un mecanismo para que el proceso provea una entrada a un motor de Reglas de Negocio y obtenga una salida de los cálculos que realice el mismo.</p>
---	---	--

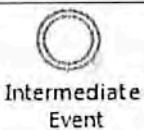
SUB PROCESO

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<p>Sub-proceso</p>	<p>Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.</p>









EVENTOS DE INICIO

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<p>Evento de Inicio Simple</p>	<p>Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.</p>
	<p>Evento de Inicio de Mensaje</p>	<p>Se utiliza cuando el inicio de un proceso se da al recibir un mensaje de un participante externo.</p>
	<p>Evento de Inicio de Temporización</p>	<p>Se utiliza cuando el inicio de un proceso ocurre en una fecha o tiempo de ciclo específico. (ej.: todos los viernes)</p>






EVENTOS DE INTERMEDIO

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<p>Evento Intermedio Simple</p>	<p>Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no iniciará (directamente) o finalizará el mismo.</p>



 Message Throw  Message Catch	<p align="center">Evento de Mensaje</p>	<p>Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido.</p> <p>Si un proceso está esperando por un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo.</p> <p>El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.</p>
 Timer	<p align="center">Evento de Temporización</p>	<p>Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.</p>
 Link Throw  Link Catch	<p align="center">Evento de Enlace</p>	<p>Este evento se utiliza para conectar dos secciones del proceso. Los eventos de enlace pueden ser utilizados para crear ciclos o evitar líneas de secuencia de flujo largas.</p> <p>Si en un proceso hay dos enlaces (uno que lanza y otro que recibe) el Modelador entenderá que están unidos. Si hay dos que lanzan y uno que recibe el Modelador entenderá que los que lanzan están unidos al que recibe. Si hay varios que lanzan y que reciben los nombres de las 'parejas' deben ser iguales para que el Modelador sepa cuál corresponde a cuál.</p>
EVENTOS DE FINALIZACIÓN		
<p align="center">SÍMBOLO</p>	<p align="center">NOMBRE</p>	<p align="center">DESCRIPCIÓN</p>
 End	<p align="center">Finalización simple</p>	<p>Indica que el flujo finaliza.</p>
 Message	<p align="center">Finalización de Mensaje</p>	<p>Indica que un mensaje se envía una vez finaliza el flujo.</p>
 Terminate	<p align="center">Finalización Terminal</p>	<p>Finaliza el proceso y todas sus actividades de forma inmediata.</p>



COMPUERTAS		
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
 Exclusive gateway	Compuerta Exclusiva	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.
 Parallel Gateway	Compuerta Paralela	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.
 Inclusive Gateway	Compuerta Inclusiva	De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. La evaluación VERDADERA de una condición no excluye la evaluación de las demás condiciones. Todas las evaluaciones VERDADERAS serán atravesadas por un token. De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos.
DATOS		
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Objetos de Datos	Provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos se utilizan y actualizan durante el proceso.
	Depósito de Datos	Provee un mecanismo para que las actividades recuperen o actualicen información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso.
CONECTORES		



SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Flujo de Secuencia	Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.
	Asociación	Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.
	Flujo de Mensaje	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos.

Fuente: Bizagi

c) Modelamiento de Procesos

1. Se iniciará con el desencadenamiento del proceso o primera actividad que se desarrolle. Esta actividad podrá estar ligada a otro proceso (continuación de la última fase de otro proceso) o ser iniciada con un acto independiente. De igual modo, la finalización del proceso podrá originar el inicio de otro proceso o proceder con la finalización del mismo.
2. El diagrama de flujo se debe detallar a nivel de actividades principales, evitando la descripción de tareas.
3. Las actividades deberán iniciar siempre con un verbo en infinitivo y los nombres de los procesos y subprocesos con verbo conjugado, para dicho efecto se utilizará la Matriz de Verbo provista por el Ministerio de Trabajo (**Anexo 1**)
4. Las actividades deben ser numeradas con números enteros de manera secuencial sin utilizar subniveles. Las líneas que conectan las actividades no se deben cruzar, si es el caso se podrá utilizar un conector (enlace) con el número de actividad a la cual debe enlazarse.
5. En la diagramación se tratará de utilizar la menor cantidad de elementos posibles con la finalidad de que el flujo sea lo más entendible. La simplicidad es vital en la elaboración del flujograma.
6. La diagramación se realizará siguiendo una secuencia de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, tratando en lo posible de no regresar ni subir.



7. Si un conjunto de actividades se repiten en varios flujos estas deberán ser agrupadas en un solo flujo.
8. Para el uso de compuertas, siempre deberá existir una actividad de revisión o control que detone las mismas, por ende no se podrán utilizar dos compuertas de ningún tipo de forma consecutiva.
9. En la aplicación de compuertas, la primera tendrá siempre una connotación de divergencia, cuyos caminos en caso de entrelazarse nuevamente, deberán ser unificados mediante una nueva compuerta de tipo convergente.
10. La nomenclatura de los conectores producto del uso de compuertas exclusivas serán escritas en letras mayúsculas, mientras tanto la nomenclatura de los conectores producto del uso de compuertas paralelas y exclusivas, de ser necesario, serán escritas en tipo oración.
11. Las compuertas dispararán y/o recogerán tantos conectores como sean necesarios para dar continuidad a la diagramación requerida.
12. Las tareas deberán ser secuenciales, por lo que no podrán recibir o generar más de un conector desde las mismas, para estos casos deberán ser utilizadas compuertas según lo descritos en los numerales 8, 9, 10 y 11.
13. Los links empleados en la diagramación tienen que corresponder al flujo lógico de información dentro del modelo de procesos, todo link de salida de un proceso tiene que tener su correspondiente entrada en el proceso relacionado.
14. Para la diagramación se utilizará el modelador Bizagi y la nomenclatura BPMN vigente; el mismo es un modelador de software libre con una interfaz amigable para los usuarios que implementan la nomenclatura BPMN, para diagramar procesos.

6.3. Ciclo 3. Intervenir procesos.- Este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual.

6.3.1 Gestión estratégica de procesos.- Siendo la gestión de procesos una gran herramienta para el cambio institucional, esta debe estar reflejada en su plan estratégico: formal, vigente, conocido y aplicado que a su vez tiene su base en el usuario interno. Las acciones de la gestión estratégica de procesos se pueden resumir en:

1. Priorizar procesos según criterios identificados desde la estrategia de la organización.
2. Reconocer la importancia de cada proceso y sus problemas principales (entendiendo por problema la brecha entre la situación actual y su potencial).





3. Realizar definiciones acerca de: responsables de procesos, indicadores, niveles de responsabilidad de los involucrados, alcance de los procesos.
- a) **Mejorar procesos.-** Se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso. Tiene por objetivo disminuir la brecha identificada en el indicador principal entre la situación actual y la deseada. Como en toda forma de intervención (mejora o rediseño), se requieren algunas condiciones de entrada:
1. Realizar un estudio de las causas donde se hayan identificado el problema de fondo utilizando la metodología de Análisis Causa Raíz
 2. Determinar los puntos susceptibles de mejora dentro de los procesos, se lo realiza analizando si el proceso cumple los objetivos, qué actividades del proceso no aportan un valor agregado y pueden ser eliminadas, qué actividades deben mantenerse en el proceso porque son eficientes, definiendo qué aspectos se tienen que mejorar,
 3. Desarrollar el modelamiento visual de los procesos. Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades se lo realiza en notación BPM.
 4. Actualizar el manual de procesos con la mejora planteada-, con el versionamiento pertinente.
- b) **Rediseñar procesos.-** Se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso. Se puede sumar en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor.

Se usa rediseño porque estamos actuando sobre un proceso en funcionamiento, aun cuando nunca se haya formalizado.

Hacemos rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general, es lo que logramos con el modelamiento visual.

Para realizar el rediseño de procesos se utiliza el método de siete pasos de mejora de procesos:

Paso 1: Definir los límites del proceso.



Para mejorar un proceso, es preciso seleccionarlo primero, supone definir los límites del mismo (es decir, el inicio y el final del proceso). También incluye la identificación de los insumos y productos del proceso.

Asimismo, es preciso determinar el propósito del análisis del proceso ¿Cuál es el objetivo?

1. Aumentar la eficiencia del proceso reduciendo el tiempo de ciclo del proceso.
2. Reducir los costos relativos al proceso.
3. Mejorar la calidad o confiabilidad del proceso.
4. Hacer el trabajo más seguro.
5. Hacer el trabajo más sencillo y menos frustrante.
6. Lograr alguna combinación deseable de las metas precedentes.

El paso 1 del método establece la dirección de los siguientes seis, se habrá:

1. Identificado el proceso.
2. Determinado el principio y fin del proceso.
3. Identificado los insumos y productos del proceso.
4. Identificado el propósito del análisis del proceso.
5. Elegido las medidas apropiadas.
6. Determinado el tipo de análisis (es decir, de tarea o de producto).
7. Alcanzado una familiaridad generalizada con el proceso.

Paso 2: Observar los pasos del proceso.

Informar a las unidades que se les observará, se debe explicar con exactitud lo que se está haciendo y por qué. Asimismo, asegurar a cada persona que la observación es a los pasos del procesos y no a las personas

Se debe:

1. Identificar y registrar todos los pasos del proceso en un flujograma
2. Hacer una breve descripción de cada paso.
3. Arreglar todos los pasos en el orden correcto (es decir, paso 1, 2, 3, etc.)
4. Identificar cada paso de proceso por su tipo (es decir, operación, transporte, inspección, etc.).

Al final del paso 2, se deberá tener una buena imagen del proceso. Esta imagen incluye la identificación y secuencia adecuadas de todos los pasos del proceso. A la conclusión del paso 2, se habrá:

1. Observado todos los pasos del proceso.
2. Registrado todos los pasos del proceso.
3. Identificado el flujo y secuencia del proceso.
4. Clasificado todos los tipos de pasos del proceso.





Paso 3. Recabar los datos relativos al proceso.

Para apoyar la observación del proceso, también se requieren datos cuantitativos como tiempo, número de personas, número de actividades, cantidad, número de y todos los datos que se puedan obtener. En el paso 3, sólo se obtienen los datos. De ser necesario se pueden combinar los pasos 2 y 3.

Al final del paso 3, se habrá:

1. Calculado todos los datos del proceso.
2. Registrado los datos del proceso.

Paso 4. Analizar los datos recabados.

Una vez que se recabaron los datos de los pasos 2 y 3, se analizan y son resumidos, se calculará la eficiencia y el tiempo de ciclo del proceso.

Se debe ilustrar gráficamente los datos obtenidos.

Al final del paso 4, se habrá:

Calculado los datos de cada paso del proceso.
Ilustrado mediante gráfico los datos del proceso.

Paso 5. Identificar las áreas de mejora.

Al buscar áreas a mejorar, se deberán hacer preguntas como:

1. ¿Cuál es el propósito o función de este paso?
2. Agrega este paso valor al proceso en forma directa?
3. ¿Es posible eliminar este paso? Si se elimina, ¿cuál será el efecto en el proceso?
4. Si no es posible eliminar el paso, ¿se puede reducir al mínimo?
5. ¿Es posible combinar el paso con uno de operación?

Una vez concluido el paso 5, se identifican y clasifican las áreas de mejora.

Al final del paso 5, se habrá:

1. Identificado las áreas potenciales de mejora.
2. Clasificado las áreas de mejora.

Paso 6. Desarrollo de mejoras.



El paso 6 supone diseñar y desarrollar en realidad una mejora del proceso. En este paso se discute en detalle las ideas de mejora de procesos. Entre las ideas a considerar se incluyen:

1. Eliminar varios pasos del proceso, en especial los que no le agregan valor.
2. Reducir al mínimo el tiempo asociado con ciertos pasos.
3. Reducir la complejidad del proceso al simplificar éste.
4. Combinar varios pasos de proceso.
5. Usar rutas alternas de proceso que se basan en decisiones
6. Cambiar la secuencia de pasos del proceso.
7. Usar la tecnología para elevar la eficacia o eficiencia del proceso.
8. Dejar que los clientes hagan algo del trabajo del proceso.

El paso 6 del método de siete pasos supone desarrollar una mejora apropiada. También incluye calcular los beneficios que se esperan. Después del paso 6, se habrá;

1. Desarrollado mejoras específicas.
2. Calculado los beneficios potenciales.
3. Obtener comparaciones de antes y después.

Paso 7. Implantar y monitorear las mejoras.

El paso 7 supone implantar la mejora desarrollada. Es el paso en el que se supone en funcionamiento la mejora. Por lo general, las mejoras al proceso se implantan en una de tres formas:

1. Una corrida piloto
2. Un cambio completo
3. Un cambio gradual

Una corrida piloto es como una prueba. Se prueba y se ve si funcionará. Un cambio completo es simplemente hacer las cosas. Un momento se hace de la forma antigua y al siguiente es de la nueva manera. Un cambio gradual es una transición paulatina hacia la mejora.

Cada vez que se implanta una nueva mejora al proceso, ésta debe monitorearse. En el paso 6, se creó una comparación de antes y después. En el paso 7, es posible desarrollar una gráfica auténtica.

Después del paso 7, se habrá:

1. Identificado el método de implantación
2. Implantado el método de mejora.
3. Monitoreada la mejora.



- c) **Formalizar procesos:** La formalización de procesos considera elaborar el manual de procesos y dejarlo instaurado como la nueva práctica de la organización, lo cual exige variadas tareas de comunicación y de gestión del cambio en general.
1. Para efectos de la elaboración del manual, se cuenta con un formato, el cual recoge el contenido de todos los procesos levantados, mejorados y rediseñados.
 2. Es necesario definir una forma de notación y trazabilidad en la actualización de versiones.
 3. El Manual de Procesos debe estar validado con los servidores de la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo, y sus contrapartes de las unidades correspondientes (dueño del proceso) y firmadas por la autoridad competente para constancia del trabajo realizado.
 4. Remitir el Manual de Procesos para la aprobación del Coordinador/a General de Planificación y Mejoramiento Continuo.
 5. Publicar el Manual de Procesos a todos los funcionarios de las unidades de la Superintendencia de Bancos para su aplicación, dentro del portal institucional.
 6. Dar el soporte y acompañamiento a las unidades para la socialización oportuna de los procesos.

6.4. Ciclo 4. Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado.- Este ciclo exige que el proceso esté formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. Consta de dos fases:

6.4.1 Controlar procesos.- Desde el punto de vista de la gestión de procesos, el control de procesos se refiere específicamente a asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro del estándar de cumplimiento establecido, medido según los indicadores formalizados.

El monitoreo y las acciones correspondientes están bajo la dirección del responsable del proceso. Los indicadores se refieren a: rendimiento frente al cliente, riesgos, eficiencia, calidad y otros aspectos de interés. El control de procesos va de la mano con la mejora continua del proceso.

1. El monitoreo y control de los indicadores será realizado por la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo, mediante el sistema de indicadores de gestión vigente. Cada unidad deberá reportar el cumplimiento de sus indicadores, hasta los cinco primeros días del mes subsiguiente al periodo correspondiente.
2. Las unidades que reportan el cumplimiento de sus indicadores, deberán mantener en sus archivos los respaldos pertinentes que sustenten la





información remitida; respaldos que pueden ser solicitados en cualquier momento por la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo.

3. Se realizarán auditorías internas de procesos de acuerdo al programa de auditorías, para verificar el cumplimiento de actividades, formatos y en general del proceso.

6.4.2. Mejora continua.- La mejora continua de procesos es el conjunto de acciones de perfeccionamiento del diseño del mismo, que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el responsable, coordinadas por la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo con la participación de todos los actores.

Ciertamente, muchos cambios menores se pueden realizar de inmediato; sin embargo, hay otros que exceden el contexto del proceso o son muy complejos, esto se coordina con la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo, que debe llevar registro de las mejoras que se realizan, incluso de aquellas que se hicieron de inmediato.

Los criterios para la mejora continua de procesos son los siguientes:

1. Analizar los reportes de los indicadores de las unidades administrativas, conjuntamente con los informes de las auditorías de procesos realizadas.
2. De acuerdo a los datos arrojados en el análisis, en conformidad al estado de madurez del proceso se podrá optar por:
 - Realizar mejoras rápidas, que no involucren el desarrollo de aplicaciones informáticas; estas se centran en la optimización de actividades y sistematización de formatos, formularios, entre otras.
 - Automatizar procesos, mediante el desarrollo de aplicaciones informáticas.
3. Auditorías de procesos e indicadores de gestión, las mismas que tienen una programación anual y de ser el necesario inmediatas.
4. Para la realizar la mejora continua del proceso deberá conformar un equipo de trabajo conjunto con las unidades y la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo.

Artículo 7.- Oficina de Procesos (BPMO):

Es un área conformada por expertos en procesos de negocio que, a través de distintas estrategias logran implementar mejores prácticas, metodologías y herramientas, los relevan, modelan, monitorean, estandarizan y mejoran.

La Oficina de Administración de Procesos es un equipo de trabajo de la Dirección de Procesos y Mejoramiento Continuo que deberá contribuir con la gestión de procesos de la SB, con las siguientes características:





1. Entender la estrategia y revisar continuamente para identificar los procesos que necesitan atención para alcanzar la estrategia.
2. Modelar nuevos procesos y actualizar los existentes con el fin de asegurar que todo lo que tiene que hacerse para alcanzar la estrategia, esté definido, cuente con los recursos necesarios y sea llevado a cabo.
3. Generar acuerdos respecto a la forma en que cada proceso será medido, asegurando que los indicadores estén alineados y los objetivos de cada proceso sean cuantificables y medibles.
4. Mantener un adecuado control de las versiones de los procesos y responder a los requerimientos de soporte, de información, de actualizaciones o revisiones que le sean solicitados por las distintas áreas de la Superintendencia de Bancos.
5. Administrar los repositorios de procesos.
6. Generar y analizar información de los procesos y presentar los resultados a las autoridades.
7. Ayudar a establecer claramente quien será responsable de los procesos y de sus actividades, para prevenir bajos desempeños oportunamente.
8. Asegurar que los indicadores de los procesos son relevantes y que su desempeño impacte positivamente los tableros de control de la organización.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- De la aplicación de la presente metodología serán responsables el Superintendente de Bancos, el Intendente General, el Intendente General de Gestión Institucional, el Coordinador General de Planificación y Mejoramiento Continuo, el Director de Procesos y Mejoramiento Continuo; y, los titulares de las unidades administrativas que conforman la Institución.

Segunda.- Las dudas en cuanto al alcance y aplicación de la presente metodología, serán resueltas por el/la Coordinador/a General de Planificación y Mejoramiento Continuo en base al informe del Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo.

Tercera.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

DEROGATORIAS

Deróguese la resolución Nro. SB-CGPYCG-2015-002 de fecha 15 de junio de 2015, y, todo documento o acto administrativo y/o normativo que se contraponga a la presente Metodología.





DISPOSICIÓN FINAL

La presente resolución entrará en vigencia a partir de su expedición.

COMUNÍQUESE.- Dada en la Superintendencia de Bancos, en Quito, Distrito Metropolitano, el cuatro de enero de dos mil diecinueve.

Juan Carlos Novoa Flor
SUPERINTENDENTE DE BANCOS (E)

LO CERTIFICO.- En Quito, Distrito Metropolitano, el cuatro de enero de dos mil diecinueve.

Pablo Cobo Luna
SECRETARIO GENERAL (E)





ANEXO 1

MATRIZ DE VERBOS				
No.	Verbo Indicativo	Rol	Verbo Infinitivo	Significado
	FORMA DE VERBO	SEGÚN NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL, ART. 6	FORMA DE VERBO EXCLUSIVA PARA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES SECUENCIALES	
1	Abastece	Administrativo	Abastecer	Proveer de lo necesario
2	Actualiza	Administrativo	Actualizar	Volver actual
3	Administra	Dirección	Administrar	Dirigir una institución
4	Ajusta	Ejecución de procesos de apoyo	Ajustar	Conformar, acomodar una cosa a otra de suerte que no haya discrepancia entre ellas
5	Almacena	Ejecución de procesos de apoyo	Almacenar	Poner o guardar en almacén, Introducir información en la memoria de un ordenador
6	Analiza	Ejecución de proceso	Analizar	Distinción y separación de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos
7	Aplica	Ejecución de proceso	Aplicar	Emplear, administrar o poner en práctica un conocimiento, medida o principio a fin de obtener un determinado efecto o rendimiento en una cosa o persona
8	Apoya	Ejecución de procesos de apoyo	Apoyar	Servirse de una persona o cosa como apoyo
9	Aprueba	Dirección	Aprobar	Calificar o dar por bueno o suficiente algo o a alguien
10	Archiva	Administrativo	Archivar	Guardar documentos o información de un archivo
11	Asesora	Ejecución y Coordinación de procesos	Asesorar	Dar consejo o dictamen
12	Asigna	Ejecución y Coordinación de procesos	Asignar	Señalar lo que corresponde a una persona o cosa
13	Asiste	Administrativo	Asistir	Servir o atender a una persona, especialmente de un modo eventual o desempeñando tareas específicas
14	Audita	Ejecución y Coordinación de procesos	Auditar	Examinar la gestión económica, administrativa de una entidad a fin de comprobar si se ajusta a lo establecido por Ley o costumbre
15	Autoriza	Ejecución y Coordinación de procesos	Autorizar	Dar a alguien autoridad o facultad para hacer alguna cosa
16	Calcula	Ejecución de proceso	Calcular	Considerar, reflexionar una cosa con atención o cuidado
17	Califica	Ejecución y Coordinación de procesos	Calificar	Acreditar una persona o cosa
18	Capacita	Ejecución de proceso	Capacitar	Hacer a alguien apto, habilitarlo para una cosa



No.	Verbo Indicativo	Rol	Verbo Infinitivo	Significado
	FORMA DE VERBO	SEGÚN NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL, ART. 6	FORMA DE VERBO EXCLUSIVA PARA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES SECUENCIALES	
19	Certifica	Dirección	Certificar	Asegurar, afirmar dar por cierto alguna cosa
20	Clasifica	Administrativo	Clasificar	Ordenar o disponer por clases
21	Codifica	Ejecución de procesos de apoyo	Codificar	Hacer o formar un cuerpo de leyes metódico y sistemático
22	Colabora	Ejecución de procesos de apoyo	Colaborar	Ayudar con otros al logro de un fin
23	Conforma	Ejecución y Coordinación de procesos	Conformar	Ajustar, una cosa con otra, dar forma a algo
24	Consensua	Ejecución y Coordinación de procesos	Consensuar	Adoptar una decisión de común acuerdo entre dos o más partes
25	Consolida	Ejecución de procesos de apoyo	Consolidar	Dar firmeza y solidez a una cosa
26	Controla	Ejecución y Coordinación de procesos	Controlar	Ejercer el control
27	Convoca	Dirección	Convocar	Citar, llamar a varias personas para que concurran a un lugar determinado
28	Coordina	Ejecución y Coordinación de procesos	Coordinar	Disponer cosas metódicamente, concentrar medios y esfuerzos para una acción común
29	Custodia	Administrativo	Custodiar	Guardar con cuidado y vigilancia
30	Define	Ejecución de proceso	Definir	Fijar con claridad, exactitud y precisión la significación de un apalabra o la naturaleza de una persona o cosa
31	Delega	Ejecución y Coordinación de procesos	Delegar	Dar una persona a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces o conferirle su representación
32	Desarrolla	Ejecución y Coordinación de procesos	Desarrollar	Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias
33	Describe	Ejecución de proceso	Describir	Delinear, dibujar, figurar una cosa, representándola de modo que de cabal idea de ella
34	Determina	Ejecución y Coordinación de procesos	Determinar	Fijar los términos de una cosa, hacer tomar una resolución
35	Dirige	Dirección	Dirigir	Guiar, mostrando o dando las señales de un camino
36	Diseña	Ejecución y Coordinación de procesos	Diseñar	Hacer un diseño
37	Dispone	Dirección	Disponer	Deliberar, mandar, determinar lo que ha de hacerse
38	Distribuye	Administrativo	Distribuir	Dividir una cosa entre varios, designando lo que a cada uno corresponde, según voluntad, conveniencia regla o derecho



No	Verbo Indicativo	Rol	Verbo Infinitivo	Significado
	FORMA DE VERBO	SEGÚN NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL, ART. 6	FORMA DE VERBO EXCLUSIVA PARA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES SECUENCIALES	
39	Efectúa	Ejecución y Coordinación de procesos	Efectuar	Cumplirse hacerse efectiva una cosa
40	Ejecuta	Ejecución de proceso	Ejecutar	Desempeñar con arte y facilidad alguna cosa
41	Elabora	Ejecución de proceso	Elaborar	Transformar una cosa por medio de un trabajo adecuado
42	Emite	Ejecución y Coordinación de procesos	Emitir	Producir y poner en circulación papel moneda, títulos o valores, efectos públicos
43	Entrega	Administrativo	Entregar	Poner en manos o poder de otro a una persona o cosa
44	Establece	Ejecución y Coordinación de procesos	Establecer	Dejar de mostrado y firme un principio, una teoría, una idea, etc.
45	Evalúa	Ejecución y Coordinación de procesos	Evaluar	Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa
46	Examina	Ejecución de proceso	Examinar	Reconocer la calidad en una cosa viendo si contiene algún defecto o error
47	Facilita	Administrativo	Facilitar	Hacer fácil o posible la ejecución de una cosa o la consecución de un fin
48	Formula	Ejecución y Coordinación de procesos	Formular	Reducir a términos claros y precisos un mandato, una proposición y una denuncia
49	Gestiona	Dirección	Gestionar	Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un propósito cualquiera
50	Identifica	Ejecución de proceso	Identificar	Hacer que dos o mas cosas en realidad distintas aparezcan y se consideren como una misma, reconocer si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca
51	Implanta	Ejecución y Coordinación de procesos	Implantar	Establecer o peor en ejecución nuevas doctrinas
52	Informa	Administrativo	Informar	Entregar, dar noticia de una cosa
53	Integra	Ejecución de proceso	Integrar	Construir las partes de un todo
54	Interpreta	Ejecución de proceso	Interpretar	Explicar o declarar el sentido de una cosa y principalmente el de textos falta de claridad
55	Lidera	Dirección	Liderar	Dirigir o estar a la cabeza de un grupo
56	Mantiene	Administrativo	Mantener	Proseguir con lo que se está ejecutando
57	Mide	Ejecución de proceso	Medir	Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuantas veces la segunda
58	Motiva	Ejecución y Coordinación de procesos	Motivar	Dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer una cosa. Preparar mentalmente una acción



59	Negocia	Dirección	Negociar	Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro
60	Notifica	Administrativo	Notificar	Hacer saber una resolución de la autoridad con las formalidades preceptuadas para el caso
No.	Verbo Indicativo	Rol	Verbo Infinitivo	Significado
	FORMA DE VERBO	SEGÚN NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL, ART. 6	FORMA DE VERBO EXCLUSIVA PARA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES SECUENCIALES	
61	Obtiene	Ejecución de procesos de apoyo	Obtener	Alcanzar, conseguir y lograr una cosa que se merece, solicita o pretende
62	Organiza	Ejecución y Coordinación de procesos	Organizar	Disponer y preparar un conjunto de personas, con los medios adecuados, para lograr un fin determinado
63	Participa	Ejecución de procesos de apoyo	Participar	Tomar una parte en una cosa
64	Planifica	Dirección	Planificar	Hacer plan o proyecto de una acción para obtener un objetivo determinado
65	Prepara	Ejecución de procesos de apoyo	Preparar	Prevenir, disponer o hacer una cosa con alguna afinidad
66	Presenta	Ejecución de procesos de apoyo	Presentar	Hacer manifestación de una cosa, ponerla en la presencia de alguien
67	Preside	Dirección	Presidir	Tener el primer puesto o lugar más importante o de más autoridad en un asamblea
68	Procesa	Ejecución de procesos de apoyo	Procesar	Someter datos o materiales a una serie de operaciones programadas
69	Programa	Ejecución y Coordinación de procesos	Programar	Idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto
70	Propone	Ejecución de proceso	Proponer	Manifestar con razones una cosa para conocimiento de uno, o para inducirle a adoptarla
71	Realiza	Ejecución de proceso	Realizar	Efectuar, llevar a cabo algo o ejecutar una acción
72	Recepta	Administrativo	Receptar	Recibir, acoger
73	Recibe	Administrativo	Recibir	Tomar uno lo que le dan o le envían
74	Recopila	Ejecución de procesos de apoyo	Recopilar	Juntar en compendio, recoger o unir diversas cosas
75	Redacta	Administrativo	Redactar	Poner por escrito cosas sucedidas, acordadas o pensadas con anterioridad
76	Reforma	Ejecución de procesos de apoyo	Reformar	Modificar algo, por lo general con la intención de mejorarlo
77	Registra	Administrativo	Registrar	Examinar con detención una cosa
78	Regula	Ejecución y Coordinación de procesos	Regular	Determinar las reglas o normas a que debe ajustarse una persona o cosa
79	Remite	Administrativo	Remitir	Enviar una cosa a determinada persona de otro lugar

f





80	Reporta	Administrativo	Reportar	Informa, noticia
81	Revisa	Ejecución y Coordinación de procesos	Revisar	Ver con atención y cuidado. Someter una cosa a nuevo examen para corregirla
82	Selecciona	Ejecución de proceso	Seleccionar	Elegir, escoger por medio de una selección
No.	Verbo Indicativo	Rol	Verbo Infinitivo	Significado
	FORMA DE VERBO	SEGÚN NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL, ART. 6	FORMA DE VERBO EXCLUSIVA PARA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES SECUENCIALES	
83	Supervisa	Ejecución y Coordinación de procesos	Supervisar	Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros
84	Suscribe	Dirección	Suscribir	Firmar al pie o al final de un escrito
85	Valora	Ejecución y Coordinación de procesos	Valorar	Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de una cosa o persona
86	Verifica	Ejecución y Coordinación de procesos	Verificar	Probar que una cosa que se dudaba es verdadera, comprobar o verificar la veracidad de una cosa
87	Solicita	Dirección	Solicitar	Pedir algo

f

