

RESOLUCIÓN-NRO-CONAFIPS-DIRECTORIO-007-2025

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: “*Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características (...)*”;

Que, el numeral 25 del artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador, reconoce y garantiza a las personas: “*El derecho a acceder a bienes y servicios públicos de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características*”;

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: “*La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación*”;

Que, el segundo inciso del artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador, determina: “*El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad (...)*”;

Que, el literal a) del artículo 163 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria publicado en el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo 2011, establece: “*Aprobar el Estatuto social y las metodologías de operación de la Corporación y sus componentes de crédito, inversiones y demás servicios financieros, criterios de seguridad, liquidez y sostenibilidad*”; (énfasis añadido)}

Que, el numeral 14 del artículo 3 de la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, de 10 de octubre de 2018, publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 353, de 23 de octubre de 2018, establece: “*Las entidades reguladas por esta Ley deberán implementar procesos de mejoramiento continuo de la gestión de trámites administrativos a su cargo, que impliquen al menos un análisis del desempeño real de la gestión del trámite y oportunidades de mejora continua*”;

Que, el artículo 2 de la Norma técnica para la Mejora Continua e Innovación de procesos y servicios: “*Del ámbito. - Las disposiciones de la presente norma técnica son de aplicación obligatoria para todas las entidades del Estado, detalladas a continuación e) Las entidades que comprenden el sector financiero público*”;

Qué, la Norma técnica para la Mejora Continua e Innovación de procesos y servicios: Art. 3.- De las definiciones. - Para aplicación de la presente norma técnica, se tomarán en cuenta los siguientes términos técnicos: o) Proceso. - Es

el conjunto de actividades relacionadas que interactúan mutuamente, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso está conformado por entradas, actividades, salidas, recursos, controles y usuarios internos o externos; p) Procesos Adjetivos. - Son aquellos procesos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos; q) Procesos Gobernantes. - Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la entidad; r) Procesos Sustantivos. - Son aquellos procesos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la entidad; s) Producto. - Constituye el resultado de un proceso;

Que, La Norma de Control para la Administración del Riesgo Operativo en las entidades del sector Financiero Popular y Solidario expedido mediante RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116, en el Artículo 4.- *“Administración de Riesgo Operativo.- En el marco de la administración integral y control de riesgos, las entidades y la Corporación, definirán políticas y procesos e incluirán la metodología debidamente documentada y los procedimientos para gestionar el riesgo operativo como un riesgo específico al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus actividades y operaciones”*; (énfasis añadido)

Que, La Norma de Control para la Administración del Riesgo Operativo en las entidades del sector Financiero Popular y Solidario expedido mediante RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116 en el Artículo 12.- *“Factor Procesos.- Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las entidades de los segmentos 1, 2, 3, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cajas centrales y la Corporación, deberán contar con procesos definidos, documentados, aprobados, actualizados y socializados que se encuentren alineados con la estrategia institucional y con las políticas adoptadas, tomando como referencia la Norma ISO 9001.*

Las entidades y la Corporación deberán definir formalmente procesos, políticas y procedimientos que aseguren una apropiada planificación, administración y cumplimiento de los objetivos institucionales”. Numeral 3. *“Metodología de procesos. - La metodología debe contener al menos, pero sin limitarse a lo siguiente: a) Descripción y diagramación en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas, y controles, b) Determinación de los responsables de los procesos; y, del establecimiento de controles y planes de acción para una correcta administración del riesgo operativo, c) Identificación de los clientes internos y externos, d) Productos y servicios que genera, e) Definir indicadores para cada uno de los procesos que le permitan a la entidad medir la eficacia y eficiencia de éstos, e) Difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su correcta aplicación y f) Actualización y mejora continua a través del seguimiento periódico en su aplicación, al menos, una vez al año para los procesos productivos; y, para el resto, al menos, una vez cada dos años”*; (énfasis añadido)

Que, en el Estatuto Social de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, CONAFIPS, reformado mediante la Codificación del Estatuto Social de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, reformada mediante Resolución Nro. SEPS-INSEPS-2023-0018 con No. DIRECTORIO-CONAFIPS-001-2023 de 27 de enero de 2023, dispone: “*Artículo 10.- Directorio de la CONAFIPS: El Directorio es el organismo directivo de la Corporación que tendrá a su cargo la determinación de los lineamientos generales para la implementación y ejecución de las actividades de la Corporación, la definición y la aprobación de los instructivos operacionales necesarios, que la ley lo exija; y, tendrá la responsabilidad de supervisar y evaluar la administración, uso y destino de los recursos. Se regirá conforme el artículo 162 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*”;

Que, con RESOLUCIÓN-DIRECTORIO-CONAFIPS-005-2024 de 03 de abril de 2024 El Directorio de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias aprueba y resuelve Expedir la CODIFICACION DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS – CONAFIPS presentado por la Eco. Tatiana Witt Espinosa Gerente General (E).

Que, el numeral 1.3.1.4. la CODIFICACION DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS – CONAFIPS en lo relativo a la Gestión de Planificación y Procesos: MISIÓN: Elaborar, ejecutar, monitorear y coordinar, planes, programas, y proyectos relacionados con el modelo de administración por procesos, promoviendo procesos óptimos, transparentes y documentados, con la finalidad de motivar la generación de calidad y mejora continua y contribuir al logro de la misión institucional y gestión del cambio y cultura organizacional.

Que, ejusdem, el numeral 1.3.1.4. la CODIFICACION DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS – CONAFIPS en lo relativo a la Gestión de Planificación y Procesos, literal e) Coordinar y monitorear la implementación de políticas, normas técnicas, metodologías y herramientas para la ejecución de los procesos de reforma o reestructura de la institucional, legalmente dispuestos (énfasis añadido); literal j) Proponer procesos de mejora e innovación institucional que promuevan la calidad, eficacia y eficiencia de la gestión, en el marco de la arquitectura institucional por procesos determinada por el organismo competente en la materia; n) Brindar asistencia técnica y acompañamiento a las unidades administrativas y servidores/as públicos/as en la formulación, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos institucionales;

Que, el Manual Metodológico para la Elaboración de Documentos Normativos y Operacionales de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias con Código: CONAFIPS-MET-GPP-01, expedido mediante RESOLUCIÓN-DIRECTORIO-CONAFIPS-012-2023 en el numeral “4.2. Directorio, es responsable de: a) Aprobar los documentos dispuestos en la pirámide documental,

incorporada en el presente manual en su artículo 5"; y que, en la ilustración gráfica de la pirámide de jerarquía documental, corresponde al Directorio la aprobación de la metodología;

Que, mediante INFORME TECNICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS CONAFIPS-INFORME-GPP-2025-024, la Gerencia de Planificación y Procesos concluye: *“La implementación de una metodología de administración por procesos en la CONAFIPS permitirá una dinamización y mejora en la eficiencia y calidad de los servicios financieros que entrega a las OSFPS, beneficiando directamente al sector financiero popular y solidario. Este enfoque garantizará una administración más transparente y alineada con los principios de eficiencia y calidad del servicio público. Por consiguiente, se concluye que es viable la aprobación de la metodología por el Directorio de la CONAFIPS y la implementación de la metodología de Administración por procesos.”* y recomienda *“Se recomienda implementar la metodología de administración por procesos como una propuesta para desarrollar una cultura de mejora continua.”*

En uso de las atribuciones establecidas en el artículo 164 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidarias, del Estatuto Social de la CONAFIPS;

RESUELVE:

EXPEDIR LA METODOLOGIA PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS

1. Introducción

La Administración por Procesos para la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) puede definirse como un enfoque de gestión que organiza y dirige las actividades de la institución mediante procesos claramente definidos, orientados a satisfacer las necesidades de sus actores clave: organizaciones del sector financiero popular y solidario y el Estado ecuatoriano. Este enfoque busca optimizar la eficiencia operativa, mejorar la calidad del servicio y garantizar la transparencia y sostenibilidad de sus operaciones financieras.

Características clave de la Administración por Procesos en la CONAFIPS

- **Orientación al Cliente y a las Organizaciones Financieras:** Los procesos se diseñan con base en las necesidades y expectativas de las organizaciones del sector de economía popular y solidario y otros actores del sector financiero solidario.

- **Estandarización de Operaciones:** Define y documenta procedimientos para garantizar uniformidad, cumplimiento normativo y mejor calidad en la entrega de servicios financieros y no financieros.
- **Enfoque en Resultados:** Monitoreo de indicadores clave como el acceso al crédito, eficiencia operativa, inclusión financiera y sostenibilidad.
- **Gestión Integral de Procesos:** Identifica procesos estratégicos (planificación y dirección), operativos (gestión de productos financieros y asistencia técnica) y de soporte (tecnología, talento humano, cumplimiento normativo) para mejorar la coordinación entre áreas.
- **Mejora Continua:** Implementa un ciclo de mejora constante basado en el análisis de desempeño, retroalimentación de los beneficiarios y auditorías internas.

Beneficios de Implementar la Administración por Procesos en CONAFIPS

- **Transparencia y Control:** Mejora el cumplimiento de normativas financieras y los estándares de gobernanza.
- **Eficiencia Operativa:** Optimización de recursos y reducción de tiempos en la tramitación de productos financieros.
- **Mayor Inclusión Financiera:** Facilita la llegada de servicios financieros a sectores tradicionalmente excluidos.
- **Adaptabilidad:** Responde de manera ágil a cambios regulatorios, tecnológicos o de mercado.
- **Colaboración Interinstitucional:** Fomenta la sinergia con otras entidades públicas y privadas para fortalecer el sector financiero popular y solidario.

En síntesis, la Administración por Procesos en la CONAFIPS alinea sus recursos, actividades y objetivos con su misión de promover el desarrollo económico y social del Ecuador a través de brindar servicios financieros con sujeción a la política dictada por el Comité Interinstitucional a las organizaciones amparadas por esta Ley, bajo mecanismos de servicios financieros y crediticios de segundo piso; para lo cual ejercerá las funciones que constan en su Estatuto Social.

2. Alcance

El alcance de esta metodología parte desde la identificación de los procesos institucionales, sean estos, estratégicos o de gobierno, agregadores de valor o sustantivos y de apoyo o soporte también denominados adjetivos, hasta el resultado de la mejora de los procesos y su alcance cubre a toda la institución en su conjunto.

3. Objetivos

Objetivo General:

Contar con una guía práctica para la identificación, documentación, control y seguimiento de los procesos institucionales de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.

4. Metodología para la Administración por Procesos

CAPITULO 1:

De la identificación y mapeo de procesos

4.1 Identificar y mapear los procesos de la Corporación

En esta etapa se identifica, analizan y mapean los procesos actuales para proceder a documentarlos.

4.1.1 Identificación de Procesos

Para la identificación de procesos se deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones o etapas:

Tabla 1: Etapas de la identificación de procesos

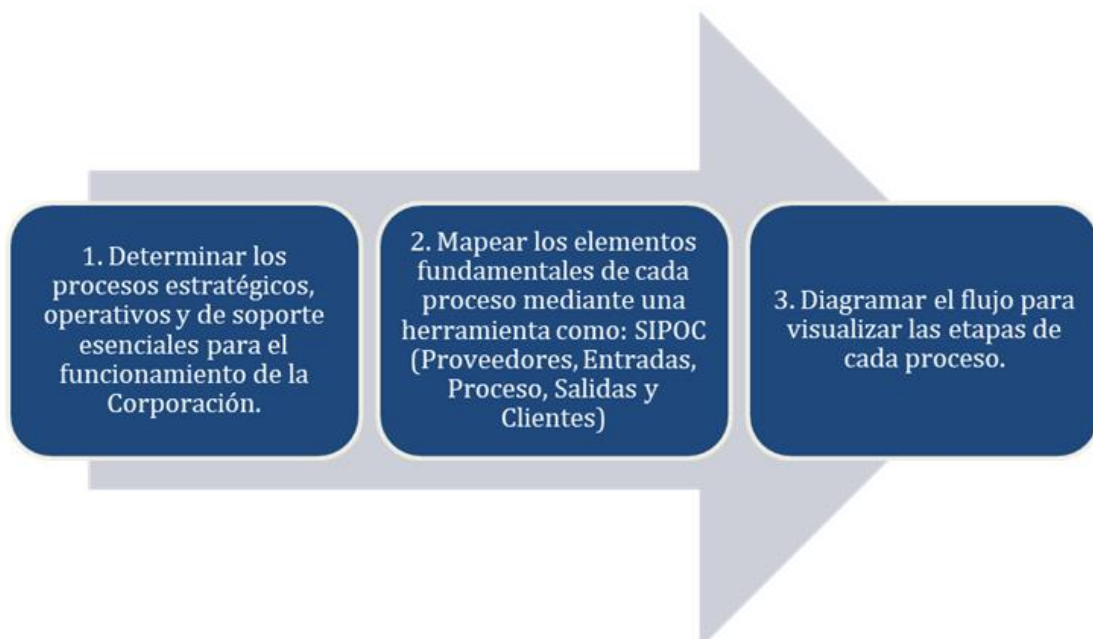
Etapa	Descripción
a) Análisis los objetivos organizacionales y la línea misional del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la misión, visión y objetivos estratégicos de la Corporación. - Determinar cómo los procesos contribuyen al logro de las metas institucionales.
b) Identificación de los productos o servicios principales	<ul style="list-style-type: none"> - Especificar qué productos o servicios financieros y no financieros ofrece la Corporación y la participación del proceso en la generación. - Determinar las actividades necesarias para entregarlos a los clientes o usuarios internos y externos.
c) Identificación de las entradas y salidas a través de la ficha de caracterización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Listar los insumos (materiales, información, recursos) necesarios para los procesos. - Identificar los resultados (productos o servicios) que generan los procesos.

Etapa	Descripción
<p>d) Clasificación los procesos según la estructura orgánica institucional:</p>	<p>Se atenderá a la estructura organizacional aprobada e inserta en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CONAFIPS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos estratégicos: Aquellos que definen la dirección o gobierno de la Corporación. - Procesos operativos: Actividades relacionadas directamente con la generación de los productos financieros y no financieros que entrega la institución. - Procesos de adjetivos o de soporte: Funciones que respaldan a los procesos estratégicos y operativos.
<p>e) Mapeado los procesos iniciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Representar gráficamente los procesos actuales para sincronizar su flujo y relación con otros procesos. - Utilizar herramientas como diagramas de flujo o mapas de procesos. <p>Para mapear el proceso se utilizará como herramienta SIPOC (PEPSC) 3.0 que tiene como elementos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Suppliers (Proveedores): Organizaciones, personas o sistemas que proveen los insumos necesarios para el proceso. b) Inputs (Entradas): Materiales, información o recursos necesarios para iniciar y llevar a cabo el proceso. c) Process (Proceso): Secuencia de actividades que transforman las entradas en salidas. d) Outputs (Salidas): Productos, servicios o resultados generados por el proceso. e) Customers (Clientes): Personas o entidades que reciben las salidas del proceso. f) Roles y Responsabilidades: Identifica quién hace qué en el proceso (por ejemplo, roles específicos como ejecutores, supervisores o dueños del proceso). g) Indicadores Clave de Desempeño: Métricas utilizadas para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso.

Etapa	Descripción
	h) Riesgos Potenciales: Posibles riesgos que puedan surgir dentro del proceso.
f) Análisis de los responsables y roles en la ficha de caracterización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar qué áreas, unidades o personas están involucradas en cada proceso. - Identificar responsables específicos para cada actividad dentro del proceso en la ficha de descripción de actividades.
g) Evaluación de la alineación con los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que cada proceso identificado aporta valor a los objetivos estratégicos de la Corporación.

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Procesos

Ilustración 1: Identificar y mapear los procesos críticos de la Corporación

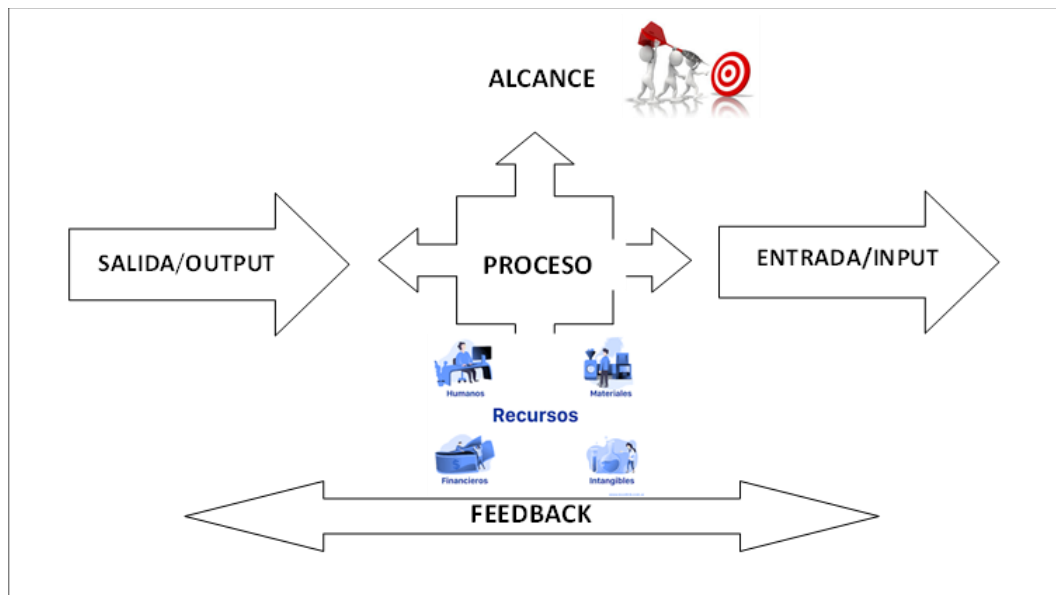


Elaborado por: Gerencia de Planificación y Procesos

4.1.2 Definición de Límites y Alcances de los procesos

- Especifica el inicio y fin de cada proceso.
- Identificar las entradas (recursos necesarios) y salidas (productos o servicios generados).

Ilustración 2: Definición de Límites y Alcances



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Procesos

4.1.3 Recolección de Información en el levantamiento de procesos:

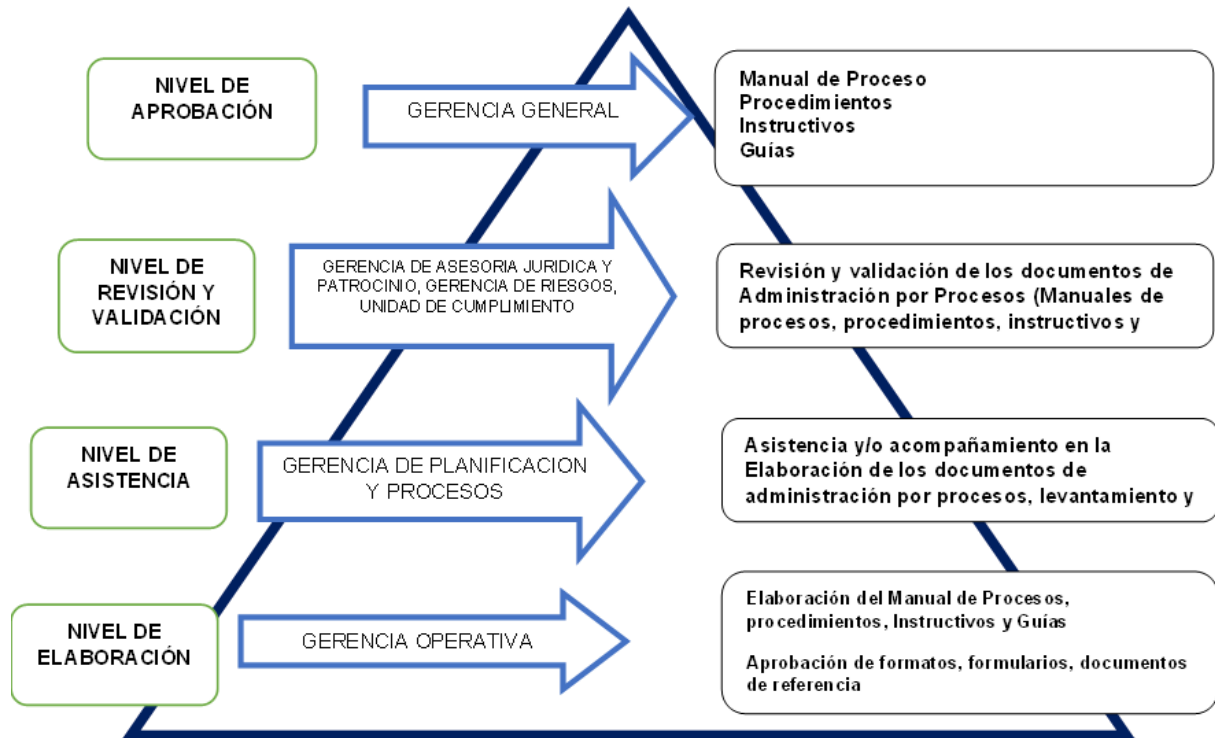
- Se realiza entrevistas estructuradas o semi-estructuradas con los responsables de los procesos.
- Observación directa de las actividades en ejecución de cada unidad o área administrativa de la Corporación.

4.1.4 De la Documentación del Proceso Actual:

- Elaboración de diagramas detallados que muestren cada actividad del proceso.
- Identificar información sobre tiempos, responsables, recursos utilizados y riesgos potenciales detectados, información que se registrará en la "Ficha de Caracterización de Procesos".

PIRÁMIDE DOCUMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Ilustración 3: Pirámide documental de documentos de administración por Procesos



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Procesos

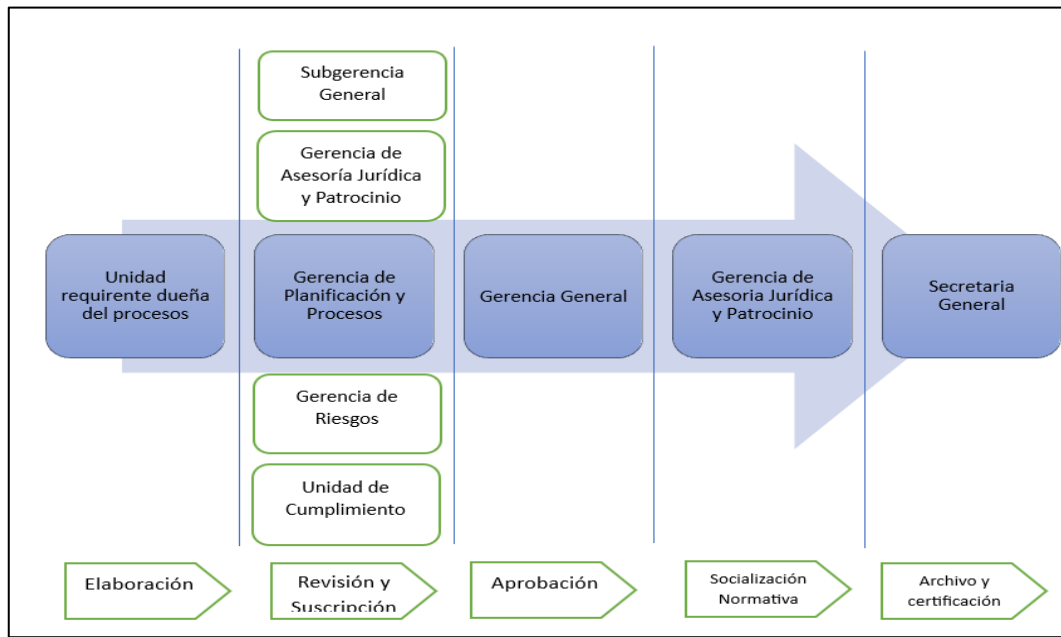
Los documentos elaborados en la institución en el marco de la administración por procesos tales como manuales de procesos, procedimientos, instructivos, guías, deberán redactarse conforme a los lineamientos de la presente metodología y ajustarse a los formatos establecidos por la Gerencia de Planificación y Procesos.

Se exceptúan aquellos documentos que, por norma expresa del órgano competente deban seguir un formato conforme a las directrices emitidas para el efecto.

Nota: La aprobación de los manuales de, procedimientos, instructivos y guías corresponde expresamente a la Gerencia General. Por su parte, las unidades o áreas administrativas requirentes serán responsables de aprobar los formatos, formularios o anexos que integren los documentos de gestión de la administración por procesos que correspondan a sus respectivos ámbitos.

4.1.5 De la elaboración, asistencia técnica, revisión, observaciones, consolidación y suscripción

Ilustración 4: Etapas en la elaboración de documentos de administración por procesos



Elaborado por: Gerencia de Planificación y Procesos

4.1.5.1 Elaboración

Cada unidad o área administrativa responsable de los documentos de gestión de la administración por procesos, tiene la obligación de elaborar, presentar o actualizar oportunamente las propuestas de manuales de procesos, procedimientos, instructivos y guías. Asimismo, deberán velar por el control y el adecuado funcionamiento del proceso.

Las propuestas de manuales de procesos, procedimientos, instructivos y guías, así como sus actualizaciones, deberán sustentarse en una motivación debidamente fundamentada y respaldada técnicamente por las unidades administrativas responsables del proceso. Estas podrán originarse por solicitud de la Gerencia General, por cambios en la normativa o el marco legal que afecten o modifican los procesos, por debilidades detectadas en los diferentes niveles de auditoría o por requerimiento de las diferentes entidades de control.

Para la elaboración de los documentos de administración por procesos, la unidad o área requirente deberá coordinar con la Gerencia de Planificación y Procesos. Esta coordinación garantizará su alineación con los objetivos institucionales, los productos y servicios definidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional

por Procesos, la estructura orgánica institucional y los macroprocesos, procesos y subprocesos correspondientes. Además, permitirá determinar el tipo de documento que se deberá elaborar.

Validación del documento de administración por procesos

Los responsables de cada proceso deben validar la información contenida en el documento de administración por procesos sea este manual de procesos, procedimientos, instructivo o guía, juntamente con el diagrama de flujo construido, por la Gerencia de Planificación y Procesos en la fase de asistencia técnica.

- Compartir el borrador con las personas responsables del proceso.
- Realizar una reunión para discutir posibles ajustes y resolver dudas.

4.1.5.2 De la asistencia técnica de la Gerencia de Planificación y Procesos

Para la elaboración de los documentos de administración por procesos, las unidades administrativas requirentes solicitarán por correo electrónico o a través de los canales de información habilitados para el efecto la asistencia por parte de la Gerencia de Planificación y Procesos, la misma que nombrará a un delegado que acompañará en la definición del proceso, la clasificación y el levantamiento del proceso, mediante la herramienta de diagramación habilitada conforme a la metodología BPMN y remitirá el formato debidamente aprobado por la Gerencia de Planificación para los tipos de documentos que corresponda, sea este manual de procesos, manual de procesos y subprocesos, procedimientos, instructivos o guías.

4.1.5.3 Revisión

Una vez elaborado el documento de administración por procesos (Manual de procesos, procedimiento, instructivo o guía) propuesto, el representante de la unidad o área administrativa responsable, deberá presentarlo mediante memorando, ya sea como proyecto reforma, a las siguientes unidades administrativas: Gerencia de Planificación y Procesos, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Asesoría Jurídica y Patrocinio y Unidad de Cumplimiento. A si mismo, deberá enviarlo, por correo electrónico a la Subgerencia General; en cumplimiento de lo establecido en el artículo. 4 del *Manual Metodológico para la Elaboración de Documentos Normativos y/u Operacionales de la CONAFIPS*.

4.1.5.4 Observaciones

Las unidades o áreas administrativas encargadas de la revisión de los documentos de administración por procesos deberán remitir sus observaciones mediante memorando a la unidad administrativa responsable del documento y/o proceso, dichas observaciones deberán estar debidamente sustentadas dentro del ámbito de su competencia e incluir las sugerencias de cambio correspondientes.

El plazo para la remisión de observaciones será de 10 (diez) días hábiles a partir de la recepción del requerimiento conforme lo establece el *Manual Metodológico para la Elaboración de Documentos Normativos y/u Operacionales de la CONAFIPS*.

La Gerencia de Asesoría Jurídica y Patrocinio emitirá sus observaciones con énfasis en los controles legales y/o normativos que amparan al proceso y sustentan su ejecución operativa.

En caso de que, antes de la revisión de los documentos de administración por procesos, se requiera un criterio adicional de otras áreas técnicas de la CONAFIPS involucradas en los procesos, se deberá coordinar previamente con dichas áreas. Esta coordinación deberá realizarse antes de la revisión por las unidades administrativas de forma obligatoria y previa aprobación final por la Gerencia General, conforme a la presente metodología.

4.1.5.5 Consolidación y ajuste de la propuesta a los documentos de administración por Procesos

Las unidades o áreas administrativas requirentes serán responsables de la solicitud, consolidación y realización de los cambios o ajustes a los documentos con las observaciones planteadas a los documentos propuestos según corresponda, a fin de asegurar una adecuada discusión y control de la versión final del documento durante el proceso de elaboración y revisión.

Cada una de las versiones del documento estarán debidamente sustentadas en el mismo documento ya modificado por los dueños del proceso. En el cuadro de Control e Historial de Cambios, resultado de la discusión y ajuste del documento planteado, previo a la suscripción y presentación a la Gerencia General responsable de su aprobación.

En el caso de actualizaciones de documentos de administración por procesos las unidades requirentes antes de la firma de las unidades revisoras, deberán remitir una ayudamemoria en el formato socializado en el *Manual Metodológico para la Elaboración de Documentos Normativos y/u Operacionales*, Esta ayudamemoria deberá detallar los cambios propuestos al documento y, en caso de no acoger alguna observación de las unidades revisoras, incluir la debida justificación.

Los documentos revisados, consolidados y ajustados deberán mantenerse en un repositorio digital compartido por cada una de las unidades o áreas administrativas. Estas serán responsables de conservar el documento en formato editable, con los respectivos comentarios y control de cambios y versiones modificadas.

4.1.5.6 Suscripción de documentos de administración por procesos

La suscripción de los documentos estará a cargo de los funcionarios responsables de su elaboración. A continuación, está la sección de revisión que conforman:

- a) El funcionario responsable de la unidad administrativa proponente del documento y dueña del proceso,
- b) Los responsables de: Gerencia de Planificación y Procesos, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Asesoría Jurídica y Patrocinio, Unidad de Cumplimiento y Subgerente General.

4.1.5.7 Aprobación

La aprobación de los documentos de Administración por Procesos (Manuales de procesos, procedimientos, instructivos, guías), corresponde a la Gerencia General conforme lo establece el Manual Metodológico para la Elaboración de documentos Normativos y/u Operacionales de la CONAFIPS en la Pirámide documental, excepto los documentos que conforme a la pirámide de documentos corresponde su aprobación a la gerencia operativa (formatos, formularios, anexos, documentos de referencia).

CAPITULO 2

De los Tipos de documentos de Administración por procesos

4.2. Tipos de documentos de administración por procesos

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) utiliza diversos tipos de documentos en su administración por procesos para garantizar una gestión eficiente y estandarizada. A continuación, se detallan los principales tipos de documentos empleados:

Tabla 2: Tipo de documentos de administración por procesos

Tipo de documento	Definición
Manual de Procesos	Documento en el cual se establecen procedimientos, que ayudan a comprender los procesos de la entidad, el cual contempla la descripción estructurada de: ficha de caracterización, diagrama de flujo, procedimiento, indicadores, formularios y documentos de referencia de un proceso.
Procedimientos	Un procedimiento es una secuencia específica y ordenada de acciones que se deben seguir para llevar a cabo un proceso o alcanzar un objetivo determinado, generalmente bajo estándares establecidos. Los procedimientos establecen cómo se realizan las actividades, definiendo los responsables, los recursos necesarios, las condiciones para la ejecución, y los resultados esperados (Chiavenato, 2009)
Instructivos	Un instructivo es un documento que detalla de manera clara y precisa las indicaciones, pasos o directrices necesarias para realizar un procedimiento, operación o actividad específica. Su propósito es instruir al usuario en la ejecución correcta de un

Tipo de documento	Definición
	procedimiento o actividad, asegurando que se cumpla de manera uniforme y eficiente. (Chiavenato, 2009)
Guías	Una guía es un documento o recurso que proporciona información, orientación y recomendaciones para realizar una tarea, tomar decisiones o comprender un tema específico. Las guías están diseñadas para ser una herramienta de apoyo que ayuda a los usuarios a alcanzar un objetivo o completar una actividad de manera eficiente y organizada.
Formatos	Un formato es una estructura o plantilla prediseñada que organiza y presenta información de manera estandarizada, con el objetivo de facilitar su uso, comprensión, registro o comunicación. Los formatos pueden ser físicos (como formularios impresos) o digitales (como documentos electrónicos), y están diseñados para capturar datos de forma uniforme.
Formularios	Un formulario es un documento, físico o digital, diseñado para recopilar, registrar o presentar información de manera estructurada y organizada. Los formularios contienen campos predefinidos que permiten a los usuarios ingresar datos específicos, facilitando su posterior procesamiento, análisis o almacenamiento.

Elaborado por: Gerencia de Planificación y Procesos

CAPITULO 3

Del Diseño y documentación de los Documentos de Administración por Procesos

4.3. Diseño y documentación de los documentos de administración por procesos (manuales de procesos, procedimientos, instructivos y/o guías)

En el diseño y construcción de los documentos de administración por procesos en los que constan: Manuales procesos, procedimientos, instructivos y guías se deberá observar la siguiente estructura:

4.3.1 Estructura de los documentos de administración por procesos

Incluye los siguientes elementos:

- Portada: Conforme consta en la metodología para la elaboración de documentos normativos y/u operacionales de la CONAFIPS.
- Introducción: Propósito y relevancia del documento de administración de procesos según su naturales, propósito y alcance.
- Objetivos: Explica qué se busca lograr con la ejecución del documento de administración por procesos según corresponda, si es manual de procesos, procedimiento, instructivo o guía, en lo que corresponde a aprobación de la Gerencia General, se deberá observar la misma

estructura en cuanto corresponda a los documentos que sean aprobados por la Gerencia Operativa y que así lo soporte.

- Alcance: Describe las áreas involucradas y los límites del proceso.
- Glosario de términos.
- Ficha de caracterización del proceso y de los subprocesos, ficha de descripción del procedimiento.
- Normativas aplicables.
- Descripción del Proceso: Conforme la ficha de descripción de actividades o del procedimiento o instructivo correspondiente con los pasos detallados, numerados y en secuencia lógica.
- Diagrama del proceso con metodología BPMN.
- Roles y responsabilidades específicas.
- Indicadores de Desempeño: Para el caso de Manuales de procesos y subprocesos. Define métricas clave para medir la eficacia del proceso, Ejemplo: Tiempo promedio de respuesta, porcentaje de cumplimiento.
- Formatos y Plantillas para los manuales de procesos y procedimientos: Incluir ejemplos de documentos estándares que se utilicen en el proceso.
- Anexos según corresponda.

4.3.2 De la Redacción de los documentos de administración por procesos

Los responsables del proceso con el acompañamiento de la Gerencia de Planificación y Procesos deben construir los documentos de administración por procesos entre los cuales puede constar: manual de procesos, procedimientos, instructivos y/o guías que son de aprobación por la Gerencia General y/o formatos, formularios o documentos de referencias aprobados por la Gerencias operativas, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- Usar un lenguaje claro, directo y estandarizado.
- Evitar tecnicismos innecesarios,
- Asegura de que cada paso esté acompañado de ejemplos prácticos que faciliten su comprensión según sea el caso.

4.3.3 Capacitación sobre el documento de administración por procesos

Los responsables del proceso una vez aprobado y socializado el documento de administración por procesos sea este manual de procesos, procedimiento, instructivo o guía, conforme establece la normativa interna para la elaboración de documentos institucionales deberá:

- Organizar talleres para capacitar al personal en el uso del documento de administración por procesos: manual de procesos, procedimiento, instructivo o guía.
- Proporcionar copias digitales e impresas accesibles para todos los involucrados en el proceso.

CAPITULO 4:

Del Seguimiento y Evaluación en la Administración por Procesos

4.4. Del seguimiento y evaluación de los documentos de Administración por procesos

4.4.1 Monitoreo y Evaluación

La fase final se centra en medir el desempeño de los procesos optimizados y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

4.4.1.1 Arranque de Monitoreo

1. Establecimiento de tableros de control con indicadores clave.
2. Auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento y detectar áreas de mejora.
3. Retroalimentación continua de los equipos involucrados.

4.4.1.2. Implementación y Monitoreo

1. Definir un periodo de prueba para utilizar el manual de procesos.
2. Recoger retroalimentación del personal y realizar los ajustes necesarios.
3. Establecer revisiones periódicas para actualizar el manual de procesos conforme a las necesidades cambiantes de la Corporación.

4.4.1.3 Indicadores Clave de Desempeño

Al desarrollar y utilizar la metodología, es fundamental definir indicadores que midan su éxito, tales como:

1. Tiempo promedio de ejecución de actividades descritas en el proceso.
2. Índice de errores o inconsistencias detectados en auditorías internas o pruebas de recorrido generadas por la Gerencia de Riesgos.
3. Nivel de satisfacción del personal involucrado en el proceso.

4.4.1.4 Herramientas Recomendadas

Para facilitar el levantamiento de procesos y la construcción de los manuales, se considera utilizar las siguientes herramientas:

1. **Diagramas de flujo:** con los instrumentos disponibles en la institución.
2. **Documentación:** Redacción de documento con los instrumentos que se disponga en la institución.
3. **Gestión de proyectos:** Coordinar las actividades de levantamiento y validación.

4. **Capacitación:** Plataformas disponibles para capacitar a los servidores públicos en el uso de los documentos de administración por procesos entre los cuales pueden constar manuales de procesos, procedimientos, instructivos y guías.

4.4.1.5 Optimización del proceso y la Mejora continua

Se aplicarán los modelos y herramientas que se centren en eliminar actividades que no generan valor y optimizar los recursos para maximizar la eficiencia en los procesos.

Actividades clave:

1. Identificación de actividades improductivas o repetitivas en el proceso actual (por ejemplo, tiempos muertos, duplicidad de tareas).
2. Uso de herramientas como mapas o flujo de valor (VSM) para analizar flujos de trabajo.
3. Rediseño de procesos para reducir tiempos y costos sin comprometer la calidad.
4. Implementación de mejoras mediante pruebas piloto.

4.5. Compendio General de la Metodología de Administración por Procesos

a) Identificación del Proceso

Objetivo	Acciones	Herramientas
Determinar los procesos clave que necesitan ser administrados o mejorados.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y clasificar procesos en estratégicos, operativos y de soporte. - Establecer la alineación de los procesos con los objetivos organizacionales. - Priorizar procesos en función de su impacto en el negocio de la Corporación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la cadena de valor.

b) Documentación del Proceso

Objetivo	Acciones	Herramientas
Representar gráficamente el proceso y entender cómo se lleva a cabo actualmente.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un diagrama de flujo o mapa del proceso. - Documentar los pasos, entradas, salidas, responsables y recursos utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelado de procesos (BPMN - Business Process Model and Notation). - Diagramas de flujo.

c) Análisis del Proceso

Objetivo	Acciones	Herramientas
Identificar puntos débiles, ineficiencias y oportunidades de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el desempeño del proceso mediante indicadores clave. - Identificar cuellos de botella, redundancias y desperdicios. - Evaluar riesgos asociados al proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrices FODA. - Diagramas de Pareto. - Diagramas de Ishikawa (causa-efecto). - Indicadores clave de desempeño de proceso.

d) Diseño o Rediseño del Proceso

Objetivo	Acciones	Herramientas
Optimizar el proceso actual o crear uno nuevo que sea más eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el estado futuro deseado del proceso. - Rediseñar flujos para eliminar actividades que no generan valor. - Aplicar principios Lean o Six Sigma. 	<ul style="list-style-type: none"> - SIPOC 3.0

e) Implementación del Proceso

Objetivo	Acciones	Herramientas
Poner en marcha el diseño o rediseño del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar recursos, roles y responsabilidades. - Capacitar al personal involucrado en el proceso. - Implementar herramientas tecnológicas de soporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de comunicación y gestión del cambio.

f) Monitoreo y Control del Proceso

Objetivo	Acciones	Herramientas
Evaluar el desempeño del proceso y asegurar que funcione como se diseñó.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer indicadores clave de desempeño y objetivos específicos. - Realizar auditorías regulares y análisis de variación. - Identificar desviaciones y corregirlas oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tableros de control. - Herramientas de monitoreo en tiempo real. - Gráficos de control estadístico.

g) Mejora Continua del proceso

Objetivo	Acciones	Herramientas
Asegurar que el proceso evolucione continuamente para adaptarse a nuevas demandas o mejorar su eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar ciclos de mejora continua (PDCA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). - Recoger retroalimentación del equipo y de los clientes. - Incorporar nuevas tecnologías y prácticas innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - PDCA. - Análisis de tendencias de los indicadores.

5. Glosario de Términos

Término	Definición
Administración de procesos	Enfoque organizacional centrado en la optimización de procesos clave para alcanzar objetivos estratégicos.
Diseño de Procesos	Creación de procesos nuevos o modificación de existentes.
Eficacia	Grado en que se logran los objetivos.
Eficiencia	Relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos.
Implementación de Procesos	Puesta en práctica de procesos diseñados
Indicador	Indicadores clave de desempeño que miden la eficacia y eficiencia de los procesos.
LEAN	Metodología de mejora continua que busca eliminar desperdicios y maximizar valor.
Mapa de Flujo de Valor (VSM)	Diagrama que representa el flujo de materiales e información en un proceso.
Mejora Continua	Proceso de mejora constante de procesos.
Monitoreo de Procesos	Seguimiento y control de procesos.
Optimización de Procesos	Mejora de procesos para aumentar eficiencia y eficacia.
Proceso	Serie de actividades relacionadas para lograr un objetivo.
Reingeniería de Procesos	Rediseño fundamental de procesos.
SIPOC	Herramienta que identifica Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas y Clientes de un proceso.

DISPOSICIONES GENERALES

Disposición primera. – Lo previsto en el presente instrumento normativo rige para la Gestión por Procesos en la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, ningún documento que se expidan en cumplimiento de lo establecido en la presente metodología podrá contradecir lo expresamente determinado en el ordenamiento jurídico legal vigente y lo previsto por los órganos rectores en materia de gestión por procesos y mejora continua.

El presente documento entrará en vigencia a partir de su suscripción. Dado en la Ciudad de Quito, Distrito Metropolitano.

Mgs. Héctor Vinicio Mosquera Alcocer
GERENTE GENERAL
CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS

REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma
Elaborado por:	Iván Álvarez Veloz ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS 3	
	Jenny Patricia Jaramillo Calle GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y PROCESOS	
	Gloria Alexandra Revelo Sánchez GERENTE DE ASESORÍA JURÍDICA Y PATROCINIO	
	Milton Roberto Lucero Yépez GERENCIA DE RIESGOS	
Revisado por:	Linnet Jacqueline Velastegui Coronel OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	
	Alicia Carolina Moreno Picón SUBGERENTE GENERAL (E)	
	DIRECTORIO DE LA CONAFIPS	
Aprobado por:	Sesión Extraordinaria No. 157 De 26 de marzo de 2025 Héctor Vinicio Mosquera Alcocer SECRETARIO DEL DIRECTORIO	