

REPÚBLICA DEL ECUADOR

MINISTERIO DEL TRABAJO

ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT- 2020 – 0111

Abg. Luis Arturo Poveda Velasco
MINISTRO DEL TRABAJO

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 numeral 1 del artículo 85 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone: “*Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad*”;
- Que,** el numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador, determina: “*A las ministras y ministros de Estado, además de las atribuciones establecidas en la ley, les corresponde: 1. Ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión*”;
- 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,** la Sección I, del Capítulo Cuarto de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en El Salvador, el 26 y 27 de junio del 2008, establece la gestión por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;
- Que,** el artículo 130 del Código Administrativo, tipifica: “*Competencia normativa de carácter administrativo. Las máximas autoridades administrativas tienen*

competencia normativa de carácter administrativo únicamente para regular los asuntos internos del órgano a su cargo, salvo los casos en los que la ley prevea esta competencia para la máxima autoridad legislativa de una administración pública. La competencia regulatoria de las actuaciones de las personas debe estar expresamente atribuida en la ley”;

- 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 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva, determina: *“Los Ministros de Estado son competentes para el despacho de todos los asuntos inherentes a sus ministerios sin necesidad de autorización alguna del Presidente de la República, salvo los casos expresamente señalados en leyes especiales (...)”;*
- Que,** los literales a) y b) del numeral 4 del artículo 2 del Decreto Ejecutivo Nro. 5, de 24 de mayo de 2017, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial Nro. 16, de 16 de junio de 2017, determinan que el Ministerio del Trabajo se encargará: *“a. Establecer la metodología para la gestión institucional y herramientas de gestión por procesos y prestación de servicios públicos de la Administración Pública Central, Institucional y que dependan de la Función Ejecutiva”;* y, *“b. Promover e impulsar proyectos de excelencia y mejora de la gestión institucional, innovación para la gestión pública, estandarización en procesos de calidad y excelencia, y prestación de servicios públicos, de las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependan de la Función Ejecutiva”;*
- Que,** el artículo 1 del Decreto Ejecutivo Nro. 372, publicado en el Primer Suplemento del Registro Oficial Nro. 234, de 04 de mayo de 2018, dispone: *“Se declara como política de Estado la mejora regulatoria y la simplificación administrativa y de trámites a fin de asegurar una adecuada gestión gubernamental, mejorar la calidad de vida de la población, fomentar la competitividad y el emprendimiento, propender a la eficiencia en la economía y garantizar la seguridad jurídica”;*
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo Nro. 1018, de 21 de marzo de 2020, mismo que se encuentra vigente sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Lic. Lenín Moreno Garcés, designó al Abg. Luis Arturo Poveda Velasco, como Ministro del Trabajo;
- Que,** mediante Acuerdo Ministerial Nro. 1184, publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 547, de 20 de julio de 2015, se expidió la *“Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública”*, cuyo objeto fue establecer lineamientos y requisitos mínimos para la gestión de la innovación en las organizaciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependan de la Función Ejecutiva;
- Que,** mediante Acuerdo Ministerial Nro. 1573, publicado en el Registro Oficial Nro. 739, de 22 de abril de 2016, se expidió la *“Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”*, cuyo objeto fue establecer lineamientos, directrices y



parámetros de cumplimiento para la prestación de servicios y administración por procesos;

Que, el literal c) del numeral 1.1.1.1 del artículo 10 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, señala como atribución del señor Ministro del Trabajo: *“Ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión”*;

Que, es necesario establecer las directrices y procedimientos para que las entidades del Estado ejecuten procesos que alcancen niveles de calidad, eficacia, eficiencia y excelencia para beneficio de la ciudadanía; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere, el numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador, el artículo 130 del Código Orgánico Administrativo; y, el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

ACUERDA:

EMITIR LA NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS

CAPITULO I DEL OBJETO, ÁMBITO, DEFINICIONES, PRINCIPIOS Y DIRECTRICES

Art. 1.- Del objeto.- La presente norma técnica tiene por objeto establecer lineamientos y procedimientos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios en las entidades del Estado, con la finalidad de:

- a) Asegurar que las entidades provean productos y/o servicios, orientados a garantizar los derechos de los usuarios y satisfacer sus necesidades, requerimientos y expectativas, facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones;
- b) Optimizar la eficiencia de las entidades a través del mejoramiento continuo e innovación de sus procesos y servicios institucionales; y,
- c) Incrementar la satisfacción de los usuarios internos y externos de las entidades.

Art. 2.- Del ámbito.- Las disposiciones de la presente norma técnica son de aplicación obligatoria para todas las entidades del Estado, detalladas a continuación:

- a) Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral, Transparencia y Control Social, en la Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
- b) Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
- c) Las empresas públicas;
- d) Las entidades que tienen a su cargo la seguridad social;
- e) Las entidades que comprenden el sector financiero público;
- f) Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,
- g) Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.



De igual manera, es aplicable a las relaciones que se generen a partir de la gestión de la mejora continua e innovación de procesos y servicios entre el Estado y los administrados; entre las entidades que conforman el sector público; y, entre éstas los servidores públicos.

Art. 3.- De las definiciones.- Para aplicación de la presente norma técnica, se tomarán en cuenta los siguientes términos técnicos:

- a) **Actores de interés.-** Son las personas naturales o jurídicas que tienen relación con los servicios y/o procesos de la entidad y que pueden verse beneficiados o afectados por las acciones tomadas por las entidades. También son denominados como partes interesadas;
- b) **Calidad.-** Es el grado de cumplimiento de los requisitos de los usuarios, para brindar un servicio y/o producto adecuado para satisfacer sus necesidades;
- c) **Capacidades.-** Son las habilidades, cualidades y aptitudes necesarias en un individuo o en una entidad, para la prestación de un servicio o la generación de un producto en cumplimiento de su misión. Las capacidades son: talento humano, alianzas y proveedores y sistemas organizacionales;
- d) **Capital Intelectual.-** Es aquel que está constituido por activos intangibles susceptibles de generar valor. Los activos intangibles son capacidades y recursos internos que deben ser gestionados de forma continua por la entidad, y no basta con identificarlos, requieren ser retroalimentados y fortalecidos. El capital intelectual se clasifica en tres grupos: capital humano, capital estructural y capital relacional;
- e) **Ciclo de mejora continua.-** Es un enfoque de gestión que determina el cambio constante en los procesos para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables, alcanzando innovaciones graduales en el tiempo;
- f) **Compromiso de calidad.-** Constituyen los parámetros de calidad garantizados durante la ejecución de un proceso y la provisión de un producto y/o servicio;
- g) **Controles.-** Son los ordenamientos jurídicos administrativos vigentes, directrices y lineamientos que regulan la operación de las actividades o tareas específicas de un proceso;
- h) **Dimensión de calidad.-** Constituye el conjunto de características relevantes que describen al producto y/o servicio de acuerdo a las expectativas del usuario. Las dimensiones de calidad pueden ser tangibles e intangibles;
- i) **Entidades.-** Instituciones y organismos definidos en el artículo 2 de la presente normativa;
- j) **Entregables.-** Son aquellos productos, servicios, resultados o capacidades que deben generarse, y verificarse para cumplir un proceso, una fase o un proyecto;
- k) **Evaluación.-** Es un proceso sistemático, continuo e integral destinado a valorar y determinar hasta qué punto fueron logrados los objetivos previamente determinados a partir de una línea base;
- l) **Factores de calidad.-** Son los elementos inherentes al producto y/o servicio, que permiten gestionar las dimensiones de calidad que el usuario aprecia de acuerdo a sus expectativas;



- m) **Innovación.-** Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, es decir bienes y/o servicios con cambios en su calidad; así como la introducción de nuevos o significativamente mejorados procesos de producción, es decir la forma de generar y proveer los bienes y/o servicios; métodos organizativos, con cambios estructurales y de gestión a nivel micro y macro;
- n) **Línea base.-** Es el registro del estado inicial de la gestión de un proceso, incluyendo los resultados de la medición de los indicadores contenidos en documentos, datos e información relacionada;
- 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;
- t) **Realimentación.-** Constituye la actividad o proceso a través del cual las entidades con el objetivo de mejorar e innovar sus procesos y servicios, recaban información importante de parte de sus usuarios, a fin de garantizar su satisfacción;
- u) **Recursos.-** Constituyen los bienes tangibles e intangibles y los mecanismos que son consumidos durante la prestación de un servicio y/o ejecución de un proceso. Los recursos pueden ser: tecnología, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información;
- v) **Responsable del proceso.-** Es el encargado de asumir la responsabilidad total y transversal de un proceso, con el propósito de brindar productos y/o servicios de calidad a sus segmentos de usuarios. Además, tiene la responsabilidad de implementar los proyectos de mejora y demás acciones requeridas, conforme a la guía metodológica establecida por el Ministerio del Trabajo, para la aplicación de la presente norma técnica;
- w) **Servicio.-** Es el resultado de la ejecución de uno o varios procesos que entregan valor en términos de bienes tangibles e/o intangibles a un segmento de usuarios, garantizando sus derechos y facilitando el cumplimiento de sus obligaciones definidas en el marco jurídico vigente;
- x) **Segmentos de usuarios.-** Es un conjunto de la población de usuarios de un servicio con características y necesidades semejantes;
- y) **Trámite administrativo.-** Se entiende por trámite administrativo al conjunto de requisitos, actividades, diligencias, actuaciones y procedimientos que realizan los usuarios externos ante la administración pública o ésta de oficio, con el fin de cumplir

una obligación, obtener un beneficio, servicio, resolución o respuesta a un asunto determinado; y,

- z) Usuario.-** Es toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que hace uso del producto y/o servicio de un proceso y/o se beneficia del mismo, en concordancia con la definición de Administrado estipulada en el artículo 3 del Reglamento a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos. Se considera usuario interno a aquel que pertenece a la entidad donde se ejecuta el proceso, mientras que se considera usuario externo a aquel que no pertenece a la entidad donde se ejecuta el proceso.

Art. 4.- De los principios generales.- Los principios que rigen la mejora continua e innovación en los procesos y servicios son los contemplados en la Constitución de la República del Ecuador y demás normativa vigente.

Art. 5.- De las directrices y plazos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios.- Los responsables de la mejora continua e innovación de procesos y servicios al momento de la aplicación de la presente norma técnica, deberán cumplir con las directrices y plazos determinados dentro de la guía metodológica que emita para este efecto el Ministerio del Trabajo.

CAPITULO II DE LOS RESPONSABLES DE LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS

Art. 6.- De los entes responsables.- Los entes responsables de la mejora continua e innovación de procesos y servicios, son los siguientes:

- a) El Ministerio del Trabajo;
- b) La máxima autoridad o su delegado de las entidades señaladas en el ámbito de la presente norma técnica;
- c) La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica Institucional o quien hiciera sus veces;
- d) La unidad responsable de administración por procesos, servicios y calidad o quien hiciera sus veces; y,
- e) El Comité de Gestión de Calidad del Servicio y el Desarrollo Institucional.

Art. 7.- Del Ministerio del Trabajo.- Le corresponde:

- a) Emitir o actualizar los instrumentos técnicos aplicables para la mejora continua e innovación de procesos (gobernantes, sustantivos y adjetivos) y servicios;
- b) Brindar la asesoría técnica, seguimiento, control y evaluación a las entidades, en relación al ámbito de la presente norma, para la mejora continua e innovación de procesos (gobernantes, sustantivos y adjetivos) y servicios;
- c) Revisar y emitir un informe técnico relacionado con los proyectos de mejora de procesos adjetivos, propuestos por las entidades;
- d) Revisar y emitir un informe técnico, relacionado con la priorización de procesos sustantivos realizada en cada período fiscal por parte de las entidades; y,
- e) Revisar y emitir un informe técnico, relacionado con los resultados alcanzados en la mejora continua e innovación de procesos y servicios por parte de las entidades.

Art. 8.- De la máxima autoridad o su delegado.- La máxima autoridad o su delegado de las entidades, con base a lo establecido en la presente norma técnica, será encargada de:



- a) Integrar el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional;
- b) Establecer el compromiso de la entidad para implementar la mejora continua e innovación de procesos y servicios con enfoque en el ciudadano;
- c) Asumir el rol de patrocinador institucional para difundir en la entidad la mejora continua e innovación de procesos y servicios como una práctica prioritaria para su gestión; destinando para el efecto todos los esfuerzos y recursos necesarios para su aplicación;
- d) Patrocinar los proyectos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios; y,
- e) Remitir el informe técnico de priorización de procesos sustantivos a ser mejorados en cada período fiscal, así como el correspondiente informe técnico con los resultados alcanzados en la mejora continua e innovación de procesos y servicios al Ministerio del Trabajo.

Art. 9.- De la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciera sus veces.- La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciera sus veces, será encargada de:

- a) Aprobar los entregables del ciclo de mejora continua, que los responsables de los procesos de las unidades institucionales remitan para su consideración;
- b) Aprobar los proyectos y actividades de mejora e/o innovación de procesos (gobernantes, sustantivos y adjetivos) y servicios;
- c) Remitir al Ministerio del Trabajo previo a su ejecución, un informe técnico respecto de los proyectos propuestos para la mejora de procesos adjetivos;
- d) Gestionar los objetivos e indicadores del desempeño de los procesos y servicios de la entidad, informando periódicamente a la máxima autoridad o su delegado sobre los resultados de su cumplimiento;
- e) Supervisar el cumplimiento de la norma, guía metodológica y los lineamientos establecidos por el Ministerio del Trabajo en lo referente a la mejora continua e innovación de procesos y servicios;
- f) Coordinar la elaboración del informe técnico de priorización de procesos sustantivos a ser mejorados en cada período fiscal así como el correspondiente informe técnico con los resultados alcanzados en la mejora continua e innovación de procesos y servicios;
- g) Integrar el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional; y,
- h) Asegurar que se consideren los requerimientos, necesidades y expectativas del usuario en todos los niveles desconcentrados y presencia en territorio de ser el caso.

Art. 10.- De la unidad responsable de la administración por procesos, servicios y calidad o quien hiciera sus veces.- La unidad responsable de la administración por procesos, servicios y calidad, o quien hiciera sus veces, será encargada de:

- a) Asesorar y realizar la transferencia de conocimiento a los responsables de los procesos, respecto de la aplicación de la norma técnica; así como, de su guía metodológica e instrumentos técnicos expedidos por el Ministerio del Trabajo;
- b) Implementar la norma técnica, así como su guía metodológica e instrumentos técnicos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios en coordinación con los responsables de los procesos;
- c) Controlar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la mejora continua e innovación de procesos y servicios;
- d) Verificar la aplicación de la norma técnica así como de su guía metodológica e instrumentos técnicos en coordinación con el responsable del proceso;
- e) Elaborar el informe técnico de priorización de procesos sustantivos a ser mejorados en cada período fiscal así como el correspondiente informe técnico con los resultados

- alcanzados en la mejora continua e innovación de procesos y servicios, en coordinación con los responsables de los procesos de la entidad; y,
- f) Verificar que la documentación de los procesos y servicios mejorados por la entidad, se mantenga actualizada por parte de los responsables de los procesos, garantizando que se hayan definido los controles, lineamientos, políticas y procedimientos requeridos.

Art. 11.- Del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.- Las entidades deberán conformar de manera permanente el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, y estará integrado por:

- a) La máxima autoridad o su delegado, quien lo presidirá;
- b) El responsable de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces;
- c) Un responsable por cada uno de los procesos o unidades administrativas; y,
- d) El responsable de la UATH o quien hiciere sus veces.

En las unidades y/o procesos desconcentrados se deberá integrar comités locales, los cuales deberán coordinar sus actividades con el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.

El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional deberá reunirse de forma trimestral con la finalidad de:

- a) Proponer la aplicación de políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional;
- b) Monitorear el cumplimiento de las políticas, normas y prioridades relacionadas con la mejora continua e innovación de procesos y servicios;
- c) Evaluar los resultados de las políticas, normas, objetivos e indicadores estratégicos que tienen relación con el desempeño de los procesos y servicios; y,
- d) Disponer las acciones que sean requeridas para el mejoramiento de la eficiencia institucional en función de la evaluación periódica de resultados.

CAPITULO III DEL ENTORNO PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS

Art. 12.- Del análisis del entorno organizacional.- Con el propósito de fomentar la mejora continua e innovación de procesos y servicios, las entidades deben estudiar y analizar regularmente su entorno, para identificar problemáticas existentes, casos de éxito y, buenas prácticas; y, a partir de la gestión de ideas, información y conocimiento, posibilitar el desarrollo de actividades y/o proyectos de mejora de la gestión institucional.

Art. 13.- Del fomento de la creatividad.- Las entidades deben desarrollar soluciones, productos y servicios innovadores, facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones, así como promover la transformación de ideas creativas de los servidores públicos en productos y/o servicios finales para satisfacer las expectativas de los usuarios.

Art. 14.- De la participación de actores de interés.- Las entidades deben definir actividades de comunicación y difusión para promover el involucramiento y la colaboración interna y externa de los actores de interés, que fomenten la puesta en común de ideas y de conocimiento entre diferentes personas, grupos, unidades y entidades del sector público, privado y académico para la mejora continua e innovación de los procesos y servicios.

Art. 15.- De la estructuración de la mejora continua e innovación de procesos y servicios.- Las entidades deben estructurar sus procesos y servicios mejorados considerando:

- El marco legal vigente;
- Las necesidades y expectativas de sus segmentos de usuarios;
- La interacción de la gestión de procesos y la prestación de servicios;
- Las capacidades de talento humano, alianzas y proveedores, y sistemas organizacionales;
- Los recursos de tecnología, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información;
- Los canales de atención y las estrategias de prestación; y,
- La realimentación de sus segmentos de usuarios.

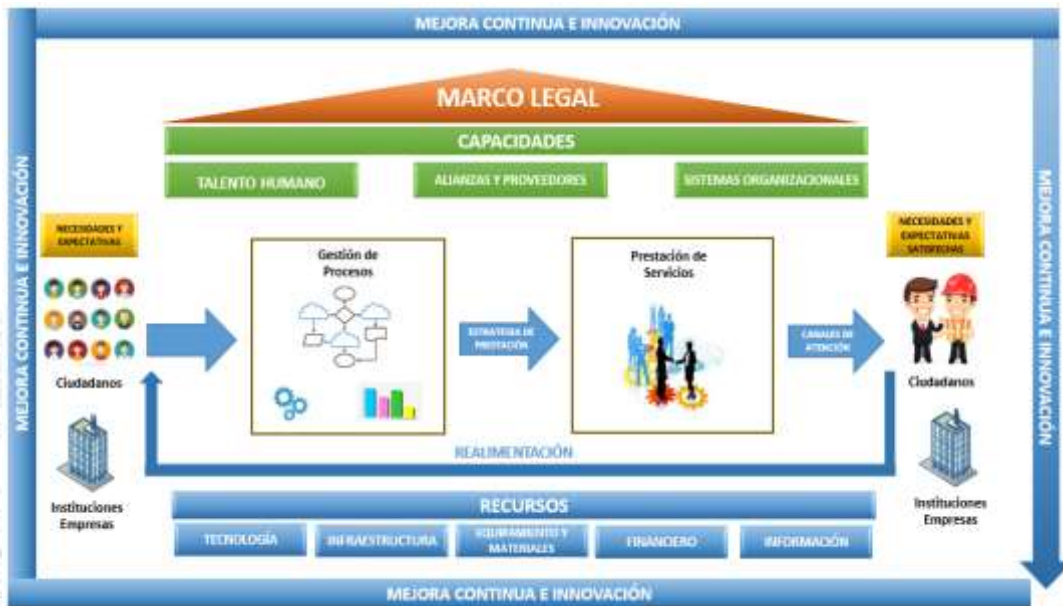


Gráfico 1. Estructuración de la mejora continua e innovación de procesos y servicios

Una vez estructurados, las entidades deben mantener la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios, con el propósito de garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus segmentos de usuarios.

Art. 16.- De la gestión del conocimiento.- Las entidades deben gestionar en forma continua su capital intelectual, considerando que los conocimientos que desarrollan los servidores públicos para la solución de problemas impactan en la productividad, eficiencia y resultados obtenidos; para lo cual las entidades deben implementar al menos las siguientes estrategias:

- De la documentación.-** Las entidades deben mantener el control de la documentación y sus versiones con la finalidad de administrar de manera integral los procesos de creación, organización, clasificación, gestión, conservación, consulta, custodia y disposición final de los documentos que conforman la mejora continua e innovación de procesos y servicios.
- De la transferencia del conocimiento.-** Las entidades deben ejecutar procesos de socialización y transferencia del conocimiento relacionado con la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios a sus servidores públicos, considerando la

información requerida para la adecuada ejecución de sus funciones, a fin de garantizar la generación de productos y/o servicios en forma eficaz y eficiente.

**CAPITULO IV
DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE MEJORA CONTINUA E
INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS**

Art. 17.- De la implementación del ciclo de mejora continua.- Las entidades implementarán el ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios, con el propósito de brindar productos y/o servicios de calidad para el cumplimiento de las expectativas de sus segmentos de usuarios.

Art. 18.- De las fases del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios.- Para la ejecución del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios, las entidades implementarán cinco fases que deben estar alineadas con sus objetivos estratégicos y operativos, a fin de garantizar el eficiente uso de los recursos asignados a los procesos; estas fases son:



Gráfico 2. Fases del ciclo de mejora continua

Art. 19.- De la priorización y selección.- Con el propósito de optimizar los recursos organizacionales, las entidades priorizarán y seleccionarán los procesos a mejorar en base a variables técnicas cuantificables incluyendo los resultados de la evaluación de la conformidad, considerando como finalidad primordial la obtención de resultados de impacto en la satisfacción de las expectativas de los segmentos de usuarios. La máxima autoridad de las entidades o su delegado en cada período fiscal remitirá al Ministerio del Trabajo para la revisión y pronunciamiento pertinente, un informe técnico de la priorización de los procesos sustantivos a ser mejorados.

Art. 20.- Del análisis y mejoramiento.- Las entidades levantarán la información de los procesos y servicios priorizados en su situación actual para su análisis y mejoramiento, de conformidad a las siguientes actividades:

- a) **Levantamiento de la situación actual.-** Las entidades levantarán y recopilarán la información y documentación existente con la finalidad de generar la caracterización de sus procesos, identificando el objetivo, alcance, insumos, actividades, productos,



servicios, recursos, tecnologías, controles, riesgos, segmentos de usuarios, canales de atención, datos estadísticos y demás información relevante.

- b) **Análisis de la situación actual.-** Las entidades analizarán la información y documentación actual de los procesos, identificar sus dimensiones y factores de calidad, indicadores y en general la información cualitativa y cuantitativa inherente a la gestión del proceso; para lo cual, realizarán un análisis sobre la problemática de los procesos identificando las causas raíces, de acuerdo a lo señalado en la Norma ISO 9001-2015 y relacionadas a través del uso de las herramientas de la calidad.
- c) **Establecimiento de la línea base y metas de indicadores.-** Las entidades consolidarán los resultados del análisis de la situación actual y determinarán los indicadores que serán utilizados para medir el desempeño actual del proceso de forma cuantitativa; con este resultado se establecerá la línea base sobre la cual posteriormente se verificará el resultado de la mejora obtenida.

Para el caso de los procesos que determinan la prestación de un servicio, la línea base y las metas de los indicadores también serán establecidas en función de los resultados obtenidos en la evaluación de la satisfacción de la calidad de los servicios.

- d) **Identificación de alternativas de mejora.-** Las entidades determinarán las alternativas de mejora que serán consideradas para eliminar las causas raíces de los problemas identificados, contemplando lecciones aprendidas de casos similares, herramientas de calidad, participación del usuario y demás información relevante para la mejora del proceso.
- e) **Diseño del proceso mejorado.-** Las entidades establecerán el diseño del proceso mejorado conforme mejores prácticas, estándares y modelos de referencia relevantes y/o técnicas de innovación y creatividad en la gestión pública. El proceso mejorado será documentado utilizando manuales, procedimientos, guías, instructivos, formularios, especificaciones, herramientas e instrumentos técnicos según amerite.

Art. 21.- De la implementación.- Las entidades programarán acciones conforme a las alternativas de mejora identificadas, dicha programación contendrá las actividades principales, responsables, plazo de ejecución y los entregables correspondientes, así como los mecanismos de seguimiento y control para asegurar su eficaz cumplimiento.

Las acciones programadas serán implementadas en base a las mejores prácticas de gestión de procesos, con técnicas de gestión del cambio y a través de la socialización del proceso documentado y la capacitación del personal involucrado, a fin de asegurar que el proceso opere acorde a las políticas de la entidad y el marco legal aplicable; considerando en todo caso como prioritarias, las acciones vinculadas directamente con la satisfacción de los segmentos de usuarios.

Art. 22.- De la operación y control.- Las entidades considerando la frecuencia y periodicidad de la operación de los procesos, establecerán los controles requeridos para asegurar que proveen productos y/o servicios que satisfacen las expectativas de los segmentos de usuarios, contemplando las actividades siguientes:

- a) **Monitoreo de los indicadores de desempeño.-** Las entidades medirán y controlarán periódicamente los estándares, tendencias y variaciones de los indicadores establecidos para los procesos durante su operación.



- b) **Análisis de resultados e implicaciones.-** Las entidades analizarán los resultados de los indicadores establecidos y tomarán las acciones correctivas y/o preventivas para eliminar, prevenir o mitigar las causas de variación.

Art. 23.- De la evaluación.- Las entidades realizarán la evaluación de la conformidad de los estándares de los procesos con relación a las dimensiones y factores de calidad e indicadores establecidos en la línea base, a fin de asegurar la implementación del ciclo de mejora continua y la satisfacción de sus segmentos de usuarios.

Considerando la evaluación de la conformidad, las entidades establecerán compromisos de calidad a través de acuerdos de niveles de operación y/o servicio, garantizando la accesibilidad a dichos compromisos por parte de los segmentos de usuarios a través de estrategias de comunicación y socialización.

La máxima autoridad de las entidades o su delegado, remitirá en los períodos establecidos de conformidad a los lineamientos determinados en la guía metodológica al Ministerio del Trabajo para la revisión y pronunciamiento pertinente, un informe técnico con los resultados alcanzados en la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- En los casos de dudas que surjan de la aplicación de la presente norma técnica, el Ministerio del Trabajo, a través de la unidad técnica requirente y administradora de la referida norma, absolverá las consultas y proporcionará la asesoría y el apoyo técnico a las entidades que lo requieran, de conformidad con lo determinado en el literal i) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP.

SEGUNDA.- El Ministerio del Trabajo realizará periódicamente el seguimiento, control y evaluación de los procesos y servicios mejorados por las entidades públicas, con el fin de garantizar la estabilidad y permanencia de los resultados obtenidos.

TERCERA.- Todas las entidades determinadas en el ámbito de la presente normativa, deberán mejorar sus procesos sustantivos en cada período fiscal, de acuerdo a la metodología de la presente norma técnica establecida para el efecto por el Ministerio del Trabajo.

CUARTA.- Para la automatización de los procesos mejorados, las entidades deberán disponer como requisito obligatorio el manual del proceso mejorado aprobado por el Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces de las instituciones determinadas en el ámbito del presente acuerdo.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El Ministerio del Trabajo emitirá o actualizará los instrumentos técnicos necesarios para la implementación de la presente norma técnica en el término de noventa (90) días, contados a partir de la suscripción del presente Acuerdo Ministerial.

SEGUNDA.- El Ministerio del Trabajo, en el término de noventa (90) días, a partir de la suscripción de la presente norma, realizará talleres de socialización para la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica o la unidad que hiciere sus veces de las entidades del Estado, sobre esta norma técnica y los instrumentos técnicos aplicables.



DISPOSICIONES DEROGATORIAS

PRIMERA.- Deróguese el Acuerdo Ministerial Nro. 1184 de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 547, de 20 de julio de 2015.

SEGUNDA.- Deróguese el Acuerdo Ministerial Nro. 1573 de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, publicado en el Registro Oficial Nro. 739, de 22 de abril de 2016.

TERCERA.- Deróguese toda normativa de igual o menor jerarquía que se oponga a las disposiciones contenidas en esta norma técnica.

DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA.- El presente acuerdo ministerial entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los a los 06 días del mes de mayo de 2020.



Abg. Luis Arturo Poveda Velasco
MINISTRO DEL TRABAJO