

# GUÍA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS

**SUBSECRETARÍA DE CALIDAD  
EN EL SERVICIO PÚBLICO**

**DIRECCIÓN DE SERVICIOS, PROCESOS  
E INNOVACIÓN**

**ENERO 2023**

## **Ministerio del Trabajo**

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)



República  
del Ecuador

## ÍNDICE

|            |                                                                                                 |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.         | Control e historial de cambios .....                                                            | 3  |
| 2.         | Datos Generales.....                                                                            | 3  |
| 2.1.       | Introducción .....                                                                              | 3  |
| 2.2.       | Objetivo.....                                                                                   | 4  |
| 2.3        | Alcance .....                                                                                   | 4  |
| 2.4        | Base Legal.....                                                                                 | 4  |
| 2.5        | Glosario de términos y conceptos.....                                                           | 5  |
| 3.         | Disponibilidad de instrumentos y herramientas .....                                             | 6  |
|            | CAPITULO PRIMERO .....                                                                          | 7  |
| 1.1.       | Directrices y plazos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios....           | 7  |
| 1.2.       | Responsables de la mejora continua e innovación de procesos y servicios .....                   | 8  |
|            | CAPITULO SEGUNDO .....                                                                          | 9  |
| 2.1.       | Entorno e implementación del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios..... | 9  |
| 2.1.1.     | Entorno para la mejora continua e innovación de procesos y servicios.....                       | 10 |
| 2.1.1.1.   | Análisis del entorno organizacional .....                                                       | 10 |
| 2.1.1.2.   | Fomento de la creatividad .....                                                                 | 10 |
| 2.1.1.3.   | Gestión de Ideas.....                                                                           | 11 |
| 2.1.1.4.   | Participación de los actores de interés .....                                                   | 12 |
| 2.1.1.5.   | Estructuración de la mejora continua e innovación de procesos y servicios .....                 | 13 |
| 2.1.2.     | Implementación del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios.....           | 15 |
| 2.1.2.1.   | Priorización y selección .....                                                                  | 15 |
| 2.1.2.2.   | Análisis y mejoramiento.....                                                                    | 16 |
| 2.1.2.2.1. | Levantamiento de la situación actual (AS IS) .....                                              | 16 |
| 2.1.2.2.2. | Análisis de la situación actual .....                                                           | 18 |
| 2.1.2.2.3. | Establecimiento de la línea base y metas de indicadores.....                                    | 20 |
| 2.1.2.2.4. | Identificación de alternativas de mejora .....                                                  | 20 |
| 2.1.2.2.5. | Diseño del proceso mejorado .....                                                               | 21 |
| 2.1.2.3.   | Implementación de las mejoras.....                                                              | 22 |
| 2.1.2.4.   | Operación y control.....                                                                        | 23 |

### Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.5. Evaluación .....                                                                                                                  | 23 |
| 2.1.2.5.1. Publicación de compromisos de calidad .....                                                                                     | 24 |
| 2.1.2.5.1.1. Acuerdo de nivel de servicio .....                                                                                            | 24 |
| 2.1.2.5.1.2. Acuerdo de nivel de operación .....                                                                                           | 25 |
| 2.1.3. PRONUNCIAMIENTO TÉCNICO POR PARTE DEL MINISTERIO DEL TRABAJO<br>RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS ..... | 26 |
| 4. Anexos .....                                                                                                                            | 27 |
| 5. Firmas de revisión y aprobación .....                                                                                                   | 29 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. Base legal para la mejora continua e innovación de procesos y servicios .....                                   | 5  |
| Gráfico 2. Portal institucional del Ministerio del Trabajo .....                                                           | 6  |
| Gráfico 3. Responsables de la mejora continua e innovación de procesos y servicios .....                                   | 8  |
| Gráfico 4. Esquema del entorno e implementación del ciclo de mejora continua e<br>innovación de procesos y servicios ..... | 9  |
| Gráfico 5. Esquema del análisis del entorno para la mejora continua e innovación de<br>procesos y servicios .....          | 10 |
| Gráfico 6. Fomento de la creatividad en la mejora continua e innovación de procesos y<br>servicios .....                   | 11 |
| Gráfico 7. Gestión de ideas .....                                                                                          | 11 |
| Gráfico 8. Participación de actores .....                                                                                  | 12 |
| Gráfico 9. Estructuración de la mejora continua e innovación de .....                                                      | 14 |
| Gráfico 10. Esquema de la gestión del conocimiento .....                                                                   | 14 |
| Gráfico 11. Fases del ciclo de mejora continua .....                                                                       | 15 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                 |   |
|-------------------------------------------------|---|
| Tabla 1. Glosario de términos y conceptos ..... | 6 |
|-------------------------------------------------|---|

### Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

## 1. Control e historial de cambios

| Versión | Descripción del cambio    | Fecha de actualización | Responsable del cambio                               | Documentación obsoleta y detalle |
|---------|---------------------------|------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 01      | Creación                  | 24/07/2020             | Dirección de Servicios, Procesos e Innovación        | N/A                              |
| 02      | Revisión                  | 29/07/2020             | Dirección de Políticas y Normas del Servicio Público | N/A                              |
| 03      | Actualización             | 11/11/2021             | Dirección de Servicios, Procesos e Innovación        | N/A                              |
| 04      | Revisión de actualización | 15/11/2021             | Dirección de Políticas y Normas del Servicio Público | N/A                              |
| 05      | Actualización             | 12/01/2023             | Dirección de Servicios, Procesos e Innovación        | N/A                              |
| 06      | Revisión de actualización | 26/01/2023             | Dirección de Políticas y Normas del Servicio Público | N/A                              |

## 2. Datos Generales

### 2.1. Introducción

La Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios expedida mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111 de fecha 6 de mayo del 2020, establece lineamientos y procedimientos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios en las entidades del Estado con la finalidad de que éstos alcancen niveles de calidad, eficacia, eficiencia y excelencia para beneficio de los usuarios en general.

La presente guía metodológica tiene como objetivo ser un instrumento técnico para la adecuada implementación de la normativa en las entidades del Estado; centrándose en la gestión de procesos como el eje fundamental para la mejora de productos y/o servicios, partiendo del análisis del entorno organizacional para la mejora continua e innovación, el diagnóstico técnico y efectivo de las problemáticas existentes y la consecuente generación e implementación de proyectos y acciones de mejora que causen un impacto positivo en la gestión de procesos y la prestación de servicios incrementando la eficiencia de las entidades; y así estas puedan brindar a sus usuarios servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas; además de robustecer los esfuerzos del Estado para el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los ciudadanos.

## Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

El documento cita los verificables requeridos en cuanto al cumplimiento metodológico del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios.

## **2.2. Objetivo**

Emitir lineamientos y procedimientos para contribuir al fortalecimiento del conocimiento técnico de todos los servidores públicos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, a fin de que las entidades entreguen y brinden productos y/o servicios orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios cumpliendo los siguientes objetivos:

- Asegurar la provisión de productos y/o servicios de calidad
- Optimizar la eficiencia de las entidades
- Incrementar la satisfacción de usuarios

## **2.3 Alcance**

La presente metodología tiene como alcance brindar los lineamientos operativos desde el análisis del entorno organizacional para la mejora continua e innovación hasta el monitoreo y evaluación de los procesos y servicios mejorados.

## **2.4 Base Legal**

El marco normativo para fundamentar la mejora continua e innovación de procesos y servicios parte de la Constitución de la República del Ecuador, Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, Acuerdo Ministerial que determina las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Servicios, Procesos e Innovación; y finalmente el Acuerdo Ministerial con el cual se expide la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios que respalda la presente guía metodológica.

### **Ministerio del Trabajo**

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)



**Gráfico 1. Base legal para la mejora continua e innovación de procesos y servicios**

## 2.5 Glosario de términos y conceptos

| TÉRMINO                                                                      | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo Servqual</b>                                                       | Es una técnica de investigación, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los usuarios (aspectos cuantitativos y cualitativos), y su apreciación del mismo. |
| <b>Momentos de la verdad</b>                                                 | Se denomina a las interacciones en las cuáles el usuario se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.                                   |
| <b>Carta de servicio</b>                                                     | Documento mediante el cual se dan a conocer a los usuarios los servicios que ofertan las entidades con los compromisos de calidad que asumen en su prestación.                                              |
| <b>Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA del inglés Service Level Agreement)</b> | Especifican un acuerdo entre el usuario externo y la entidad donde establecen qué servicios brindan y que compromisos de calidad la entidad está obligada a cumplir.                                        |
| <b>Acuerdo de Nivel de Operación (OLA Operating Level Agreement)</b>         | Especifican acuerdos escritos entre proveedores de servicios y usuarios internos de la entidad.                                                                                                             |
| <b>Situación AS IS</b>                                                       | Constituye la situación inicial de un proceso o servicio que permite evidenciar sus falencias y/o fortalezas.                                                                                               |
| <b>Situación TO BE</b>                                                       | Constituye la situación futura o mejorada de un proceso o servicio luego de cumplir con un ciclo de mejora continua.                                                                                        |
| <b>Población</b>                                                             | La población estadística también conocida como universo es el conjunto o la totalidad de elementos que se van a estudiar.                                                                                   |

## Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

| TÉRMINO                       | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Muestra</b>                | La muestra es una parte representativa de una población donde sus elementos comparten características comunes o similares.                                                                                                                                                                                        |
| <b>Innovación radical</b>     | Es aquella que produce cambios distintivos en la manera de operar para la generación de productos y/o servicios, representa un punto de inflexión para las prácticas existentes pues representa un método absolutamente nuevo de gestión.                                                                         |
| <b>Innovación incremental</b> | Es aquella que crea un valor sobre un producto y/o servicio existente, a través de la implementación de nuevas mejoras en cuanto a sus funcionalidades o atributos de calidad tales como tiempo de ciclo de proceso, tiempo de atención al usuario, apariencia de las instalaciones, calidez en el servicio, etc. |

**Tabla 1. Glosario de términos y conceptos**

### 3. Disponibilidad de instrumentos y herramientas

Las entidades podrán descargar los anexos que se encuentran disponibles en la página web del Ministerio del Trabajo, <http://www.trabajo.gob.ec>, deberán ingresar al “Menú” e ir a la sección “Biblioteca” y colocarse dentro de la pestaña “Guías Metodológicas y sus anexos”.



**Gráfico 2. Portal institucional del Ministerio del Trabajo**

Una vez que se ingresa, se desplegará una carpeta llamada “Guía Metodológica para la aplicación de la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios”, en donde se encuentran los instrumentos de apoyo técnico, cuyo detalle se encuentra al final del presente documento.

### Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

## CAPITULO PRIMERO

### 1.1. Directrices y plazos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios

Según la Disposición General Tercera de la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios, se determina: *“mejorar los procesos sustantivos en cada período fiscal”*, por lo cual las entidades deberán implementar el ciclo de mejora en al menos dos procesos priorizados anualmente, con los siguientes plazos:

- La priorización de procesos deberá ser comunicada por su máxima autoridad al Ministerio del Trabajo hasta el 31 de enero de cada año.
- Los resultados obtenidos de la implementación de los ciclos de mejora continua e innovación deberán ser puestos en conocimiento de esta cartera de Estado hasta el 5 de octubre de cada año.

Los informes técnicos de priorización de procesos; así como, los informes técnicos de resultados deberán considerar los siguientes lineamientos:

- La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica Institucional o quien hiciere sus veces, será la encargada de coordinar internamente con los distintos involucrados en la mejora, la elaboración del informe técnico de priorización de procesos sustantivos; así como, el informe técnico con los resultados alcanzados.
- El responsable de la administración por procesos, servicios y calidad o quien hiciere sus veces debe poner en conocimiento de manera formal al responsable del proceso que el mismo ha sido priorizado de tal manera que exista el compromiso para el cumplimiento de la normativa vigente.
- La unidad responsable de la administración por procesos, servicios y calidad, o quien hiciere sus veces elaborará el informe técnico de priorización de procesos sustantivos; así como el informe de resultados alcanzados.
- La máxima autoridad o su delegado debe remitir a la Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público del Ministerio del Trabajo a través del Sistema de Gestión Documental el informe técnico de priorización; así como el informe técnico con los resultados alcanzados dentro de los plazos establecidos.
- El informe técnico de priorización debe denominarse: “Informe técnico de priorización de procesos a ser mejorados + Año de ejecución + Nombre de la entidad”; y debe contener: número de informe, fecha, antecedentes, análisis técnico, conclusiones, recomendaciones; y anexos de respaldo correspondientes, en formato PDF firmado por el responsable de elaboración (Responsable de la Unidad de Procesos o quien hiciera sus veces), revisión ( Responsable del o los procesos priorizados y la aprobación (Responsable de Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciera sus veces), para la emisión del criterio técnico por par-

### Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

te de la Dirección de Servicios, Procesos e Innovación del Ministerio del Trabajo.

- El informe técnico de resultados debe denominarse: “Informe técnico de resultados de los procesos mejorados + Año de ejecución + Nombre de la entidad”; y debe contener al menos: número de informe, fecha, antecedentes, desarrollo de la metodología, análisis técnico, listado de verificables obligatorios generados, conclusiones, recomendaciones, en formato PDF firmado por el responsable de elaboración (Responsable de la Unidad de Procesos o quien hiciera sus veces), revisión (Responsable del o los procesos priorizados y mejorados; y la aprobación (Responsable de Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciera sus veces); además del sustento técnico necesario para la emisión del criterio técnico por parte de la Dirección de Servicios, Procesos e Innovación del Ministerio del Trabajo.

## 1.2. Responsables de la mejora continua e innovación de procesos y servicios

Según lo descrito en el Capítulo II de la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios los responsables son:



**Gráfico 3. Responsables de la mejora continua e innovación de procesos y servicios**

El responsable del proceso es el encargado de asumir la responsabilidad total y transversal de un proceso y con el propósito de brindar productos y/o servicios de calidad a sus usuarios, será encargado de:

- Establecer controles, lineamientos, políticas y procedimientos del proceso;
- Supervisar periódicamente el desempeño del proceso;
- Mantener actualizada la información y documentación del proceso;
- Garantizar la eficiencia de la ejecución de los procesos;
- Identificar y definir oportunidades de mejora, acciones preventivas y correctivas para el proceso;

## Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

- Implementar proyectos de mejora e innovación de procesos y/o servicios;
- Coordinar las mejoras con las áreas que estén involucradas en el proceso;
- Reportar el desempeño de sus procesos acorde a los requerimientos de la unidad responsable de administración por procesos, servicios y calidad o quien haga sus veces;
- Integrar el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.

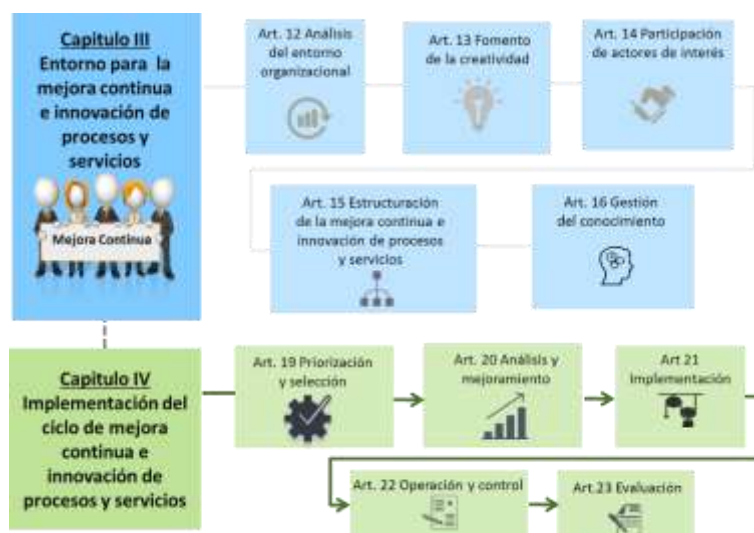
Las entidades deben conformar el Comité de Gestión de Calidad del Servicio y el Desarrollo Institucional; y, establecer su compromiso con la mejora continua e innovación de procesos y servicios a través del documento que la entidad lo considere pertinente, o a su vez podrán utilizar el Anexo “*DSPI-01 Acta de conformación del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional*”.

## CAPITULO SEGUNDO

### 2.1. Entorno e implementación del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios

Con la finalidad de realizar la implementación de la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios a continuación se detalla un esquema gráfico de los capítulos y artículos de la normativa técnica del modelo a seguir referente a:

1. Entorno para la mejora continua e innovación de procesos y servicios
2. Implementación del ciclo de mejora continua e innovación



**Gráfico 4. Esquema del entorno e implementación del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios**

## Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

### 2.1.1. Entorno para la mejora continua e innovación de procesos y servicios

#### 2.1.1.1. Análisis del entorno organizacional

Las entidades deben analizar su entorno interno y externo para la implementación del ciclo de mejora continua e innovación, con el propósito de identificar aquellos factores que influyen de manera positiva o negativa en la gestión de sus procesos y la prestación de sus servicios, a través del uso de herramientas técnicas que se consideren pertinentes para el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este análisis servirá de insumo para establecer estrategias transversales para un mayor nivel de desarrollo organizacional; así como, en la fase de análisis y mejora una vez que se hayan priorizado y seleccionado los procesos a mejorar.



**Gráfico 5. Esquema del análisis del entorno para la mejora continua e innovación de procesos y servicios**

#### 2.1.1.2. Fomento de la creatividad

Las entidades deben promover la participación de los actores de interés relacionados con las mismas, impulsando el desarrollo de sus capacidades, conocimientos adquiridos, experiencias para promover un pensamiento original, creativo e innovador a fin de plasmarlo en nuevas ideas o métodos de trabajo para el mejoramiento e innovación de sus procesos y servicios, por lo cual será imprescindible aplicar la innovación al interior de las entidades.

La innovación tiene una relación muy estrecha con la investigación y el desarrollo constituyendo una técnica que permite determinar la solución a las diferentes necesidades de una sociedad, lo cual puede realizarse a través del mejoramiento continuo. Los tipos de innovación por su impacto en la gestión pueden clasificarse en:

## Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

- ✓ Innovación gradual o incremental
- ✓ Innovación radical



**Gráfico 6. Fomento de la creatividad en la mejora continua e innovación de procesos y servicios**

Tanto la innovación gradual como la radical son de imprescindible aplicación en las entidades, pues la primera alcanza mejoras de productos o servicios de manera progresiva; mientras que la segunda empuja hacia el avance transformando la gestión de la entidad como de la misma sociedad a través de cambios distintivos en la generación de productos o servicios.

El desarrollo de la innovación debe tratarse como un proceso dinámico, flexible y adaptable a la realidad de las diferentes entidades, por lo cual un insumo necesario es gestionar las ideas y su respectivo procesamiento. Las entidades podrán aplicar cualquier herramienta que consideren adecuada para el fomento de la creatividad.

### 2.1.1.3. Gestión de Ideas

Constituye un elemento relevante dentro de toda entidad, puesto que la gestión de ideas da soporte a la gestión de la innovación, con este propósito las entidades deben contar con la participación de los actores de interés tanto internos como externos, con el objetivo de recopilar ideas que a posterior se convertirán en estrategias de implementación de innovación.



**Gráfico 7. Gestión de ideas**

## Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

La innovación parte de la creatividad, la cual es la capacidad para crear o imaginar nuevas situaciones o soluciones no convencionales a un problema concreto, facilita la obtención de una gran cantidad de información a través de las ideas, pero esto no es algo espontáneo o habitual en las entidades, por lo cual es necesario empezar con la estimulación a las personas para la creación de espacios que propicien la producción de ideas y su desarrollo. Las entidades podrán aplicar cualquier herramienta que consideren adecuada para la generación de ideas; sin embargo, una de las más recomendadas y aplicadas por su practicidad es la técnica de lluvia de ideas. Así también los buzones de sugerencias que mantienen las entidades constituyen una fuente de conocimiento de los requerimientos de los usuarios sean internos o externos. Como resultado de este ejercicio, se obtendrá un banco de ideas que recogen las más creativas e innovadoras para la mejora de procesos y servicios, estas ideas servirán de insumo para la definición de estrategias de mejora del entorno organizacional y en la fase de análisis y mejoramiento para el diseño del producto o servicio priorizado.

#### 2.1.1.4. Participación de los actores de interés

Los actores de interés o interesados son individuos, grupos u organizaciones 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.

La gestión de los actores de interés tiene como objetivo fundamental conocer de primera mano las necesidades y expectativas de los distintos actores para que puedan ser incorporadas en el análisis del entorno organizacional o proyectos de mejora e innovación institucional.

Para analizar la gestión de los actores de interés y el manejo del liderazgo y comunicación con los mismos las entidades podrán utilizar el Anexo “DSPI-02.1 Matriz de actores de interés” y el Anexo “DSPI-03.1 Matriz gestión del cambio”.



**Gráfico 8. Participación de actores**

#### Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

Código postal: 170403 / Quito Ecuador

Teléfono: 593-2-381 4000

www.trabajo.gob.ec

#### **2.1.1.5. Estructuración de la mejora continua e innovación de procesos y servicios**

La estructuración de la mejora continua e innovación de procesos y servicios debe entenderse al interior de la entidad como un modelo estándar de elementos interrelacionados como: usuarios, capacidades, recursos, procesos, servicios, y el marco legal que les ampara, cuyo objetivo es optimizar e innovar la calidad de los productos y/o servicios a ser brindados a sus usuarios.

Esta estructuración debe aplicarse a:

- Procesos priorizados y seleccionados para ser mejorados
- Procesos que estén atravesando un ciclo de mejora
- Procesos que han concluido un ciclo de mejora

Se debe contemplar el análisis de los siguientes factores:

1. Marco legal vigente.
2. Las necesidades y expectativas de sus segmentos de usuarios; con el objeto de identificar y entender con claridad los requerimientos de los mismos para poder satisfacerlos.
3. La interacción de la gestión de procesos y la prestación de servicios; para lo cual deben identificar los procesos, sus productos y/o servicios y sus trámites asociados.
4. Las capacidades de talento humano, alianzas y proveedores, y sistemas organizacionales, que impactan en la adecuada gestión de los procesos y sus productos y/o servicios.
5. Los recursos de tecnología, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información que dispone la entidad al momento del análisis del proceso y servicio en mejora.
6. Los canales de atención y las estrategias de prestación de los distintos servicios.
7. La realimentación de sus segmentos de usuarios; relacionados con los resultados de la satisfacción percibida por los usuarios del servicio.

Las entidades deben realizar un análisis previo de los factores citados para la estructuración de la mejora continua e innovación de procesos y servicios, para lo cual, podrán utilizar el Anexo “*DSPI-04.1 Matriz de análisis de marco legal*”, Anexo “*DSPI-05.1 Ficha de caracterización del proceso*”, Anexo “*DSPI-06.1 Ficha técnica de servicio*”, Anexo “*DSPI-06.2 Respaldos de la ficha técnica de servicio*”, Anexo “*DSPI-07.1 Matriz de taxonomía de servicios y de relación con los procesos internos*”.

Con la finalidad de garantizar una transición eficiente hacia la estructuración de la mejora continua e innovación, las entidades deben planificar anualmente el registro periódico de su portafolio de servicios en estado de operación, para lo cual dicha planificación deberá ser remitida por la Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces a la Dirección de Servicios, Pro-

#### **Ministerio del Trabajo**

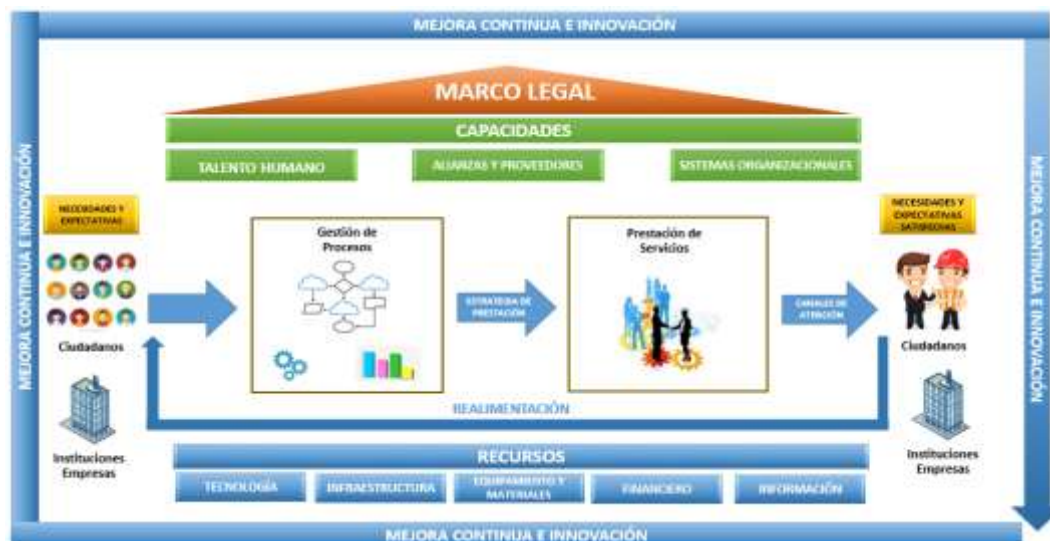
**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

cesos e innovación de esta cartera de Estado, hasta el 31 de diciembre de cada período fiscal.



**Gráfico 9. Estructuración de la mejora continua e innovación de procesos y servicios**

**Fuente:** Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios

**Verificable:**

Taxonomía de servicios

#### 2.1.1.6. Gestión del conocimiento

Tiene como fin gestionar el conocimiento útil relacionado con la mejora continua e innovación de los procesos y servicios de las entidades, en procura del óptimo desarrollo de las actividades de los servidores públicos y la permanencia de los resultados obtenidos en el tiempo, así este también debe ser transferido sea a usuarios internos o externos.



**Gráfico 10. Esquema de la gestión del conocimiento**

### Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador

**Teléfono:** 593-2-381 4000

**www.trabajo.gob.ec**

Las entidades deben gestionar la transferencia del conocimiento tanto de los activos intangibles (provenientes del conocimiento acumulado del talento humano por su experiencia), como de los activos tangibles (memoria institucional relacionada a manuales, procedimientos, diagramas, instructivos, metodologías, proyectos, etc.); y demás documentos generados por la implementación de ciclos de mejora continua e innovación de procesos y servicios.

### 2.1.2. Implementación del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios

Es importante señalar que un servicio será el resultado de la ejecución de uno o más procesos, y al haber cumplido con un ciclo de mejora continua e innovación será considerado como mejorado.

Este ciclo de mejora continua e innovación está compuesto de fases cíclicas, como se detalla a continuación, de tal manera que una vez terminada la última fase, se debe retornar a la primera y volver a repetir el ciclo; con lo cual los resultados obtenidos son evaluados periódicamente con el objetivo de detectar nuevas mejoras a implementar.

A continuación se detallan las fases que componen el ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios:



Gráfico 11. Fases del ciclo de mejora continua

#### 2.1.2.1. Priorización y selección

En esta fase las entidades deben priorizar y seleccionar los procesos a ser mejorados, en función de criterios técnicos objetivos y cuantificables que puedan ser sometidos a un análisis con el propósito de optimizar los esfuerzos y recursos; así como, garantizar los derechos de los usuarios y satisfacer sus necesidades.

## Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis

Código postal: 170403 / Quito Ecuador

Teléfono: 593-2-381 4000

www.trabajo.gob.ec

Para la priorización de los procesos a ser mejorados las entidades deben calificar cada uno de sus procesos en base a criterios:

- ✓ **De importancia:** porcentaje de volumen relativo, número de unidades funcionales, porcentaje de utilización de recursos, número de personas, porcentaje de contribución al cumplimiento de objetivos estratégicos.
- ✓ **De desempeño:** porcentaje de insatisfacción (se considerará el valor correspondiente a la calificación más baja del servicio), porcentaje de quejas y/o reclamos, porcentaje de índice de actividades sin valor agregado, tiempo de ciclo del proceso, variabilidad del proceso.

Para realizar la priorización las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-09.1 Matriz de priorización de procesos institucionales*”.

Una vez calificados los procesos y obtenido su orden de prioridad se debe elaborar el informe técnico de priorización de procesos a ser mejorados en cada período fiscal.

#### **2.1.2.2. Análisis y mejoramiento**

En esta fase las entidades deben levantar la información de los procesos priorizados en su situación actual “AS IS” para su análisis y mejora, hasta llegar a una situación deseada o “TO BE”.

Se deberá considerar la información relevante proveniente del análisis del entorno organizacional.

##### **2.1.2.2.1. Levantamiento de la situación actual (AS IS)**

Se debe levantar y analizar la información de los procesos priorizados realizando las siguientes actividades:

- Recopilar y analizar información existente como: diagramas, procedimientos, manuales y demás documentos inherentes al proceso y a los productos y/o servicios brindados hacia sus segmentos de usuarios.
- Realizar entrevistas a los responsables de los procesos para levantar e identificar información relacionada como:
  - ✓ Objetivo del proceso
  - ✓ Alcance o límites
  - ✓ Insumos o entradas
  - ✓ Actividades o procedimientos
  - ✓ Productos y / o servicios
  - ✓ Recursos tecnológicos, humanos, financieros, etc
  - ✓ Controles o normativa que rigen el proceso y servicio
  - ✓ Segmentos de usuarios
  - ✓ Riesgos del proceso y servicio
  - ✓ Canales de atención mediante los cuales se prestan los servicios: presencial, telefónico, virtual
  - ✓ Datos estadísticos relacionados a demanda, tiempo de entrega de producto/servicio, etc.

#### **Ministerio del Trabajo**

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

- Elaborar la caracterización del proceso y subprocesos, de ser el caso la ficha del servicio en base a la información previamente recopilada.
- Representar gráficamente las actividades secuenciales y relacionadas, para lo cual se utilizará la notación BPMN (Notación de Modelamiento de Procesos de Negocio), por sus siglas en inglés; en el caso de que en situación inicial se mantuviera otro tipo de notación se considera aceptada; sin embargo, en situación futura necesariamente se deberá utilizar la notación indicada.
- Identificar la relación existente entre los servicios y los procesos que lo componen.
- Identificar los posibles riesgos a los que está expuesta la normal operación o prestación de servicios.

Para el levantamiento de la citada información las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-05.1 Ficha de caracterización del proceso*”, Anexo “*DSPI-06.1 Ficha técnica de servicio*”, Anexo “*DSPI-07.1 Matriz de taxonomía de servicios y de relación con los procesos internos*”, Anexo “*DSPI-12.1 Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos*”. Adicional a las consideraciones para la diagramación señaladas en Anexo “*DSPI-10 Instructivo para diagramación en notación BPMN*” y Anexo “*DSPI-11 Instructivo para la elaboración del plano de servicio*”.

#### **Verificables:**

- Caracterización del proceso AS IS
- Ficha de servicio AS IS
- Diagrama de flujo del proceso AS IS
- Plano del servicio AS IS

#### **2.1.2.2.2. Análisis de la situación actual**

Las entidades deben identificar las dimensiones de calidad que los segmentos de usuarios aprecian del servicio requerido a través del Modelo Servqual; el cual permite conocer las expectativas y percepciones de los usuarios respecto del producto y/o servicio.

El estudio puede realizarse a través de diversos métodos tales como: sondeos, entrevistas, encuestas, focus group, mesas de trabajo, reuniones con directivos, etc. Las entidades podrán utilizar el mecanismo que consideren adecuado para obtener la información de dicho análisis, siendo lo importante “*escuchar la voz del cliente*”.

Este ejercicio se realizará con el propósito de identificar las brechas de calidad existentes entre la calidad y la importancia de las dimensiones de calidad analizadas, permitiendo identificar la dimensión y factor de calidad crítica cada vez que se inicie un ciclo de mejora continua e innovación.

Una vez determinada la dimensión de calidad con la brecha más amplia de insatisfacción, se debe proceder a la identificación del factor de calidad que el usuario aprecia, ya que es necesario que ésta sea aterrizada a un nivel operativo para la entidad relacionándolo con el producto y/o servicio prestado; es decir, la característica específica de calidad a mejorar la cual debe ser factible de medición, para lo cual será imprescindible recopilar datos para su respectivo análisis, para esto se debe acudir a las fuentes o base de datos necesarias; en el caso de no contar con ellas, deben ser creadas con el propósito de obtener información de las mediciones para que a través de su análisis permita una adecuada toma de decisiones.

#### **Ministerio del Trabajo**

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

Se deben tener presente las siguientes consideraciones:

- Determinar del período de medición que aporte datos fiables para el análisis, dicho período podrá ser mensual, bimensual, trimestral, semestral o inclusive anual, lo importante es obtener un número representativo de datos para referido estudio.
- Determinar la población y muestra en el caso de existir una gran cantidad de datos en el período definido.
- Identificar fuentes de medición (bases de datos de plataformas tecnológicas o registros de gestión), y en el caso de no tenerlas se las debe crear.
- La información mínima de citadas fuentes serán:
  - ✓ Nombre del proceso y servicio, y de ser el caso del trámite en análisis.
  - ✓ Datos del factor de calidad analizado por cada una de las veces que se repita el proceso así como su vinculación con el servicio y trámites correspondientes, estos datos servirán para el análisis estadístico mediante gráficas de control.

Se deberá realizar la evaluación interna y vincular la evaluación externa con los componentes del servicio que afectan al factor de calidad en análisis, para lo cual se debe valorar por cada uno de ellos la calidad e importancia; así también se analizará la problemática existente del proceso, sus causas raíces, así como el valor agregado, mediante el cual se analicen las actividades que generan o no valor a los usuarios o a las entidades, para lo cual servirán de insumo los factores críticos relacionados con:

- Entorno organizacional
- Riesgos
- Bajo índice de satisfacción del usuario del servicio
- Bajo desempeño de los componentes del servicio
- Quejas y reclamos de los usuarios
- Bajo desempeño de indicadores

Para realizar este análisis las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-13.1 Estudio de Dimensiones de Calidad*”, Anexo “*DSPI-13.2 Matriz de dimensiones y factores de calidad*”, Anexo “*DSPI-14.1 Matriz Diagrama causa efecto- Ishikawa*”, Anexo “*DSPI 15.1 Matriz evaluación interna del servicio*”.

Las entidades deben considerar los lineamientos relacionados a la atención de quejas o reclamos de los usuarios acorde a la Norma Técnica de los Mecanismos de Calidad del Servicio, Capítulo III Atención al Usuario.

Asimismo, considerar los lineamientos relacionados a la percepción del usuario externo acorde a la Norma Técnica de los Mecanismos de Calidad del Servicio y la guía metodológica correspondiente.

**Verificables:**

- Análisis de brechas de calidad y la dimensión y factor de calidad a ser mejorado
- Análisis de problemas detectados

**Ministerio del Trabajo**

Dirección: Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
Código postal: 170403 / Quito Ecuador  
Teléfono: 593-2-381 4000  
www.trabajo.gob.ec

#### 2.1.2.2.3. Establecimiento de la línea base y metas de indicadores

En función del análisis realizado se deben establecer los indicadores del proceso, siendo estos tanto de desempeño como de calidad, los cuales deben estar relacionados con las dimensiones y los factores de calidad previamente identificados. El establecimiento de la línea base debe definirse en función de los resultados obtenidos a través del control estadístico del proceso, para lo cual se utilizarán gráficas de control para analizar variables o atributos, siempre relacionados con los factores de calidad en estudio; las entidades podrán utilizar herramientas tales como: software estadísticos licenciados, software estadísticos libres u hojas de cálculo para el efecto.

La línea base estará compuesta de:

- ✓ Límite de control superior
- ✓ Media
- ✓ Límite de control inferior
- ✓ Desviación estándar
- ✓ Indicadores en situación AS IS o inicial

Para el caso de servicios se añadirán también:

- ✓ Número de interacciones del usuario
- ✓ Tiempo de respuesta por trámite
- ✓ Requisitos por trámite
- ✓ Costo administrativo y costo de oportunidad del trámite (Acorde a la metodología expedida por el ente rector en simplificación de trámites).
- ✓ Índice de satisfacción del usuario

La línea base que servirá de referencia para la comparación de la situación inicial frente la situación deseada será el dato de la **MEDIA** del proceso en relación al factor de calidad mejorado; sin embargo, la variación del proceso también será considerada como una medida complementaria de comparación.

Una vez determinada la línea base, la entidad debe proponer metas a alcanzar lo cual dependerá de factores como: plazo de medición, recursos financieros, prioridad de la entidad, evaluación de la satisfacción de la calidad de los servicios.

Para determinar la línea base del proceso en mejora las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-16.1 Matriz de reporte de indicadores*”; y, las consideraciones del Anexo “*DSPI-17 Guía de control estadístico del proceso y determinación de causas comunes, especiales y acciones correctivas*”.

#### 2.1.2.2.4. Identificación de alternativas de mejora

Realizado el análisis de la problemática del proceso y servicio y determinados los resultados de la línea base, es necesario levantar todas las posibles alternativas de mejora a implementar en el corto, mediano y largo plazo; analizando la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos, sociales, legales, etc; por lo cual, el responsable de administración por procesos, servicios y calidad o quien hiciere sus veces en conjunto con el responsable del proceso y servicio en mejora deberán seleccionar las alternativas a implementar en cada período de tiempo específico.

### Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
Código postal: 170403 / Quito Ecuador  
Teléfono: 593-2-381 4000  
www.trabajo.gob.ec

Las entidades deben identificar estrategias enfocadas a mejorar el factor de calidad en análisis, sin dejar de lado aquellas relacionadas con la prestación del servicio que afecten a los estándares de atención, reducción de requisitos o colas de espera, accesibilidad; y que requieran del soporte de procesos óptimos mejorados, sistematizados o automatizados.

#### **2.1.2.2.5. Diseño del proceso mejorado**

Comprendido el funcionamiento del proceso y servicio, sus componentes, segmentos de usuarios, satisfacción del servicio, etc.; la entidad debe plantearse nuevas alternativas o métodos de trabajo innovadores, tendiendo a la utilización de herramientas tecnológicas, las cuales no necesariamente deben ser provenientes de inversiones en la adquisiciones de equipos, software de pago; etc.; sino mediante el aprovechamiento de aquellas que modernicen la gestión de la entidad y promuevan una mejora de la gestión y las habilidades técnicas del personal involucrado; con lo cual se estará en capacidad de crear una versión mejorada y optimizada que cumpla con todas las expectativas de rendimiento del proceso y necesidades tanto de los segmentos de usuarios como de las entidades del Estado.

#### **Consideraciones para el diseño de procesos:**

1. Valor agregado para el usuario, considerando las necesidades y expectativas del usuario del servicio, que reduzcan las quejas y reclamos sobre los servicios prestados.
2. Interacciones o momentos de la verdad, las cuales deben ser las necesarias y satisfactorias para la obtención de un producto o servicio.
3. Alternativas de mejora que causen impacto en los factores o atributos de calidad apreciados por los usuarios.
4. Coordinación efectiva con los distintos involucrados para adecuada configuración del flujo de trabajo.
5. Estandarización de los procesos, con el objetivo de unificar los procedimientos que ejecutan las entidades, eliminar diferentes prácticas realizadas para el mismo proceso, adicional se pueden expresar otras ventajas de la estandarización del diseño:
  - ✓ Facilitar la operación a través de procedimientos estandarizados y documentación necesaria para la ejecución de actividades sin re procesos o retrasos, lo cual repercute en una mayor productividad.
  - ✓ Mayor calidad en los productos y servicios ofrecidos a los usuarios, con lo cual se busca el incremento de su índice de satisfacción.
  - ✓ Reducción de gastos y costos, así como tiempos de ciclo o de atención.
  - ✓ Reglas de negocio claramente definidas y expresadas en los documentos relacionados.
6. Validación del diseño por parte del responsable del proceso y servicio en mejora, lo cual se verá reflejado en diagramas de flujo, planos de servicios, manuales de proceso, formatos, documentos relacionados, etc. Se debe analizar la posibilidad de interoperabilidad con el bus de datos del Estado que permita una adecuada transmisión e interconexión de la información que facilite la gestión pública; así como también debe existir un prototipo aprobado para los casos de automatización. Tanto para estrategias de interoperabilidad como de automatización las entidades deben cumplir con los lineamientos provistos por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

#### **Ministerio del Trabajo**

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

Se deberá considerar el insumo relacionado a las ideas creativas e innovadoras obtenidas para el fomento de la creatividad realizada con los actores de interés.

Para realizar el diseño del proceso mejorado las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-06.1 Ficha técnica de servicio*”; y tomar en cuenta las consideraciones señaladas en el Anexo “*DSPI-10 Instructivo para diagramación en notación BPMN*”, Anexo “*DSPI-11 Instructivo para la elaboración del plano de servicio*”, Anexo “*DSPI-18.1 Manual de Procesos*”.

**Verificables:**

- Plano de Servicio TO BE
- Ficha del Servicio TO BE
- Manual del proceso TO BE (incluidos diagramas de flujo, procedimientos, reglas del negocio, riesgos del proceso y formularios). En el caso de procesos automatizados se debe presentar el Manual de usuario TO BE.

### **2.1.2.3. Implementación de las mejoras**

Determinada la situación mejorada del proceso y servicio, las entidades deben implementar todas las acciones de mejora previstas a través de un plan de mejora, mediante el cual se define el alcance de la implementación, acciones o estrategias, recursos, tiempos de ejecución, responsables; dicho plan debe ser aprobado por el responsable del proceso en mejora. Se debe considerar que durante la ejecución del plan de mejora pueden surgir cambios, por lo cual el responsable de la administración por procesos, servicios y calidad debe realizar los ajustes necesarios y socializar los mismos a los involucrados. Se debe decidir si el plan de mejora se implementará directamente o a través de una prueba piloto, el método de prueba piloto es útil y recomendable pues ayudará a validar y realizar ajustes de las acciones de mejora que en ocasiones suelen ser complejas y nuevas; además dichas mejoras podrían realizarse por fases, permitiendo a través de la generación de un informe técnico una comprobación inicial de datos esperados, y luego dependiendo de dicha comprobación efectuar una implementación total.

Se debe dar seguimiento al cumplimiento de las actividades del plan de mejora en los plazos estipulados y evaluar periódicamente el avance y resultados de la implementación; y en el caso que se requiera coordinar la ejecución de acciones correctivas. Adicional debe generarse un informe final de resultados para proceder con el paso a operación.

Será también necesario aplicar técnicas de gestión del cambio, pues en muchos casos se deben cambiar los métodos de trabajo, reajustes de actividades o tareas, cambios de estructura, adopción de nuevas herramientas de trabajo, cambios normativos; en pos de implementar adecuadamente las alternativas de mejora seleccionadas, por lo cual se debe trabajar en acciones relacionadas con: liderazgo, comunicación, motivación, transferencia de conocimiento; así como definir los protocolos de atención para aquellos que tienen contacto directo con la ciudadanía en general.

Las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-19.1 Matriz Plan de mejora del proceso*” y Anexo “*DSPI-03.1 Matriz gestión del cambio*”.

Las entidades deben considerar los lineamientos relacionados a la elaboración de protocolos de atención emitidos por la Dirección de Contacto Ciudadano del Ministerio del Trabajo.

## **Ministerio del Trabajo**

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

**Verificable:**

- Plan de mejora del proceso

#### **2.1.2.4. Operación y control**

Esta fase consiste en garantizar la operatividad y los controles necesarios para asegurar la estabilidad del proceso y servicio, para lo cual se analizarán dos criterios:

1. Monitoreo de los indicadores de calidad y/o desempeño acorde a la frecuencia establecida para los mismos, para lo cual debe mantener un registro permanente con los resultados obtenidos acorde a la periodicidad establecida.
2. Análisis de resultados e implicaciones en relación a los indicadores establecidos del proceso y servicio; recalcando que el factor de calidad debe ser analizado mediante el control estadístico, para lo cual y dependiendo del mismo se podrán aplicar gráficas de control por variables o atributos.

En relación a los indicadores, se debe verificar si se alcanzaron las metas previstas; de lo contrario se debe rever si corresponde a una meta alcanzable y determinar si es necesario ajustarla o no; así también se deben adoptar las medidas correctivas necesarias.

En el caso de evidenciar que el proceso se encuentre fuera de los límites de control, se debe analizar las causas comunes o especiales relacionadas y determinar las respectivas acciones correctivas a implementar, las cuales deben ser socializadas a los involucrados en la operación del proceso, así como los resultados de análisis y lecciones aprendidas.

Para realizar este análisis las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-16.1. Matriz de reporte de indicadores*” y consideraciones del Anexo “*DSPI-17 Guía de control estadístico del proceso y determinación de causas comunes, especiales y acciones correctivas*”.

#### **2.1.2.5. Evaluación**

Esta fase comprende el análisis sistemático que se realiza para identificar como las acciones de mejora implementadas conducen al logro de los resultados previstos en el diseño; y para detectar posibles desviaciones de tal manera que se puedan tomar decisiones para su corrección.

La entidad debe verificar los resultados obtenidos para la mejora de la dimensión y factor de calidad analizado, respecto de la comparación de la situación AS IS frente a la situación TO BE, conforme el análisis de resultados e implicaciones la entidad debe tomar las acciones pertinentes y contrastar si se cumplieron los objetivos del plan de mejora trazado, y el responsable del proceso en mejora debe determinar si es necesario o no volver a la fase de análisis y mejoramiento y repetir el ciclo de mejora, estos resultados deben ser puestos en conocimiento del Comité de Gestión de Calidad del Servicio y el Desarrollo Organizacional para su pronunciamiento.

Para realizar este análisis las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-20.1 Matriz Comparación situación AS IS vs TO BE*”.

### **Ministerio del Trabajo**

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

**Verificable:**

- Línea base inicial comparada con línea base mejorada (Datos obtenidos del control estadístico en situación inicial vs situación mejorada)

#### **2.1.2.5.1. Publicación de compromisos de calidad**

Una vez obtenidos los resultados del proyecto de mejora; y realizada la evaluación de la conformidad, las entidades del Estado procederán a establecer compromisos de calidad en función del factor o atributo de calidad mejorado, los cuales deben ser comunicados a usuarios internos y externos a través de los siguientes mecanismos:

- **Acuerdo de nivel de servicio (SLA):** para servicios mejorados conforme el factor de calidad analizado e incremento de la satisfacción del usuario del servicio.
- **Acuerdo de nivel de operación (OLA):** para procesos mejorados en un período fiscal.

Los citados acuerdos de nivel de servicio y operación se obtendrán una vez que las entidades han concluido satisfactoriamente la implementación de ciclos de mejora continua e innovación de procesos y servicios.

##### **2.1.2.5.1.1. Acuerdo de nivel de servicio**

Las entidades que hayan cumplido con la mejora de un proceso que derive en la prestación de un servicio cuyo factor de calidad haya sido mejorado y controlado estadísticamente, generarán un Acuerdo de nivel de servicio, expresado en la **Carta de Servicio**, documento a través del cual las entidades del Estado informan a sus segmentos de usuarios sobre los servicios que proveen, los derechos que les asisten en relación con estos y sobre los compromisos de calidad, en ella se irán incluyendo paulatinamente los servicios que han pasado por un ciclo de mejora continua y estén en la capacidad de ser publicados hacia sus segmentos de usuarios internos o externos, haciendo visibles los niveles de calidad ofrecidos en su prestación basado en los factores o atributos de calidad mejorados, reforzando así el compromiso visible desde el Estado hacia los usuarios de los servicios. Una vez expresados los compromisos de calidad, a la par se deben establecer medidas de subsanación; en el caso de que se incumplieren los compromisos declarados en la carta, los usuarios estarán en capacidad de exigir a las entidades su estricto cumplimiento; de lo contrario las entidades deben cumplir con la remediación tales como: atención inmediata, carta de disculpas, nueva gestión del servicio, etc.

En la carta de servicios de las entidades se ingresarán aquellos que han cumplido con el ciclo de mejora continua e innovación conforme las directrices emitidas por el Ministerio del Trabajo y su pronunciamiento respectivo.

Para los casos en que la entidad solicite la obtención por primera vez de la carta de servicios o inclusión de nuevos servicios en ella, las entidades deben presentar a la Dirección de Servicios, Procesos e Innovación del Ministerio del Trabajo el borrador de carta de servicios, la cual deberá estar aprobada previamente por la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces.

El Ministerio del Trabajo emitirá el criterio técnico para la publicación de los acuerdos de niveles de servicio expresados en la carta de servicios de las entidades, considerando los resultados de control y evaluación de los procesos sustantivos mejorados relacionados. Los acuerdos de niveles de servicio tendrán una vigencia mínima de dos (2) años, y podrán ser renovados,

#### **Ministerio del Trabajo**

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

actualizados o desvinculados mediante solicitud dirigida a la Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público desde la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces.

Dicha carta de servicios debe ser difundida de manera masiva hacia los usuarios a través de los diversos medios de difusión que disponga la entidad tales como: pancartas, intranet, correo electrónico institucional, pantallas de atención al ciudadano, página web institucional, redes sociales, revistas y folletos institucionales, medios masivos, entre otros.

Para este propósito las entidades podrán utilizar el Anexo “*DSPI-07.1 Matriz de taxonomía de servicios y de relación con los procesos internos*” y Anexo “*DSPI-21.1 Acuerdo de niveles de servicio*”.

#### **2.1.2.5.1.2. Acuerdo de nivel de operación**

Una vez que las entidades han concluido con la mejora de un proceso deben establecer acuerdos de nivel de operación, mediante el cual se hace una descripción clara, concisa y mensurable de los aspectos de calidad relevantes del mismo, así como las formas de colaboración con las otras áreas internas, dicho acuerdo debe estar aprobado por el Responsable del Proceso.

Los acuerdos de nivel de operación que soportan los acuerdos de nivel de servicio, deberán también declarar los mismos hacia sus usuarios internos y externos a través de la difusión y promoción de las mejoras alcanzadas a través de su documentación técnica: caracterización, manuales de procesos, manuales de usuario, etc.

Con el objeto de mantener un control interno respecto de los procesos que han cursado un ciclo de mejora continua, se deberá realizar la actualización del catálogo de procesos mejorados, en el cual se deberán incluir el tipo de estrategia de mejora utilizada, así como la fecha de dicha implementación.

Una vez difundidos los acuerdos de niveles de servicio y los acuerdos de niveles de operación, las entidades deberán controlar y evaluar el cumplimiento de los compromisos de calidad establecidos generando los reportes y registros correspondientes inclusive aquellos relacionados con las medidas de subsanación otorgadas, la atención de quejas y reclamos gestionados y las acciones relacionadas implementadas.

Para el establecimiento del acuerdo de nivel de operación las entidades deben considerar el Anexo “*DSPI-22 Catálogo de procesos mejorados*” y Anexo “*DSPI-21.2 Acuerdo de niveles de operación*”.

### 2.1.3. PRONUNCIAMIENTO TÉCNICO POR PARTE DEL MINISTERIO DEL TRABAJO RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS

Considerando el numeral 9 del artículo 3 de la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial Nro. 353 de 23 de octubre de 2018, reformado a través del Registro Oficial Suplemento Nro. 623 de 31 de enero del 2022, determina:

***“Presunción de veracidad.- Salvo prueba en contrario, los documentos y declaraciones presentadas por las y los administrados, en el marco de un trámite administrativo y de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, se presumirán verdaderos, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles y penales que se generen por faltar a la verdad en lo declarado o informado.”***

El Ministerio de Trabajo realizará la evaluación de resultados del ciclo de mejora continua e innovación de procesos y servicios con énfasis en:

- Mejora del factor o factores de calidad identificados.
- Incremento del índice de satisfacción del usuario del servicio.

El Ministerio del Trabajo con la finalidad de garantizar la provisión de servicios de calidad hacia el usuario así como la ejecución de procesos eficaces y eficientes por parte de las entidades del Estado, podrá utilizar las estrategias y requerir la documentación que considere necesaria para la verificación de los resultados presentados por las entidades.

#### 4. Anexos

| CÓDIGO    | NOMBRE                                                                                          | VERSIÓN | TIPO        |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
| DSPI-01   | Acta de conformación del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-02   | Instructivo de gestión de actores de interés                                                    | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-02.1 | Matriz de actores de interés                                                                    | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-03   | Guía de gestión del cambio                                                                      | 1.1     | GUÍA        |
| DSPI-03.1 | Matriz gestión del cambio                                                                       | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-04   | Instructivo de análisis de marco legal para la mejora de procesos institucionales               | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-04.1 | Matriz análisis de marco legal                                                                  | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-05   | Guía para caracterización del proceso                                                           | 1.1     | GUÍA        |
| DSPI-05.1 | Ficha de caracterización del proceso                                                            | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-06   | Instructivo para documentar fichas técnicas de servicios                                        | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-06.1 | Ficha técnica de servicio                                                                       | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-06.2 | Respaldo de la ficha técnica de servicio                                                        | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-07   | Guía para documentar la taxonomía de servicios                                                  | 1.1     | GUÍA        |
| DSPI-07.1 | Matriz de taxonomía de servicios y de relación con los procesos internos                        | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-08   | Guía para codificar documentos de procesos y servicios                                          | 1.1     | GUÍA        |
| DSPI-09   | Instructivo para priorización de procesos                                                       | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-09.1 | Matriz de priorización de procesos institucionales                                              | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-10   | Instructivo para diagramación en notación BPMN                                                  | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-11   | Instructivo para la elaboración del plano de servicio                                           | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-12   | Guía para gestionar los riesgos de un proceso                                                   | 1.1     | GUÍA        |
| DSPI-12.1 | Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos                                      | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-13   | Guía de aplicación del Modelo Servqual de Calidad del Servicio                                  | 1.1     | GUÍA        |
| DSPI-13.1 | Estudio de Dimensiones de Calidad                                                               | 1.1     | FORMULARIO  |

#### Ministerio del Trabajo

**Dirección:** Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
**Código postal:** 170403 / Quito Ecuador  
**Teléfono:** 593-2-381 4000  
[www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

| CÓDIGO    | NOMBRE                                                                                                       | VERSIÓN | TIPO        |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
| DSPI-13.2 | Matriz de dimensiones y factores de calidad                                                                  | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-14   | Instructivo para la construcción y análisis Causa Efecto – Ishikawa                                          | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-14.1 | Matriz Diagrama causa efecto - Ishikawa                                                                      | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-15   | Instructivo para realizar la evaluación interna del servicio                                                 | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-15.1 | Matriz Evaluación interna del servicio                                                                       | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-16   | Guía para la aplicación de la matriz de reporte de indicadores                                               | 1.1     | GUÍA        |
| DSPI-16.1 | Matriz de reporte de indicadores                                                                             | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-17   | Guía de control estadístico del proceso y determinación de causas comunes, especiales y acciones correctivas | 1.1     | GUÍA        |
| DSPI-18   | Instructivo Manual de procesos                                                                               | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-18.1 | Manual de procesos                                                                                           | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-19   | Instructivo de aplicación de la matriz para el plan de mejora del proceso                                    | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-19.1 | Matriz Plan de mejora del proceso                                                                            | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-20   | Instructivo para el registro de información en la matriz de comparación situación AS IS vs TO BE             | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-20.1 | Matriz Comparación situación AS IS vs TO BE                                                                  | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-21   | Instructivo para documentar Acuerdos de niveles de servicio (SLA) y Acuerdos de niveles de operación (OLA)   | 1.1     | INSTRUCTIVO |
| DSPI-21.1 | Acuerdo de niveles de servicio                                                                               | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-21.2 | Acuerdo de niveles de operación                                                                              | 1.1     | FORMULARIO  |
| DSPI-22   | Catálogo de procesos mejorados                                                                               | 1.1     | FORMULARIO  |

## Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
Código postal: 170403 / Quito Ecuador  
Teléfono: 593-2-381 4000  
www.trabajo.gob.ec

## 5. Firmas de revisión y aprobación

| ACCIÓN         | NOMBRE APELLIDO / CARGO / UNIDAD ADMINISTRATIVA                                                           | FECHA DE APROBACIÓN | FIRMA |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| APROBADO POR:  | Dr. José Javier Hidalgo<br>SUBSECRETARIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO                                | 01-02-2023          |       |
|                | MSc. María Gabriela Pico Molina<br>SUBSECRETARIA DE POLÍTICAS Y NORMAS                                    | 01-02-2023          |       |
| REVISADO POR:  | Mgs. Laura Angela Cortez Rodríguez<br>DIRECTOR DE CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO                          | 01-02-2023          |       |
|                | Ing. Nicolás Francisco Sojos Echeverri<br>DIRECTOR DE PROCESOS SERVICIOS E INNOVACIÓN                     | 01-02-2023          |       |
|                | Lic. Juan Francisco Yela Mayorga<br>DIRECTOR DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO | 01-02-2023          |       |
|                | Abg. Iván Guillermo Andrade Torres<br>DIRECTOR DE POLÍTICAS Y NORMAS DEL SERVICIO PÚBLICO                 | 01-02-2023          |       |
|                | Ing. María Belén Loaiza Rodríguez<br>ANALISTA DE POLÍTICAS Y NORMAS DEL SERVICIO PÚBLICO                  | 01-02-2023          |       |
|                | Mgs. Jhonny Sánchez Guerra<br>EXPERTO DE SERVICIOS, PROCESOS E INNOVACIÓN                                 | 01-02-2023          |       |
| ELABORADO POR: | Mgs. Jeaneth Garzón Tipán<br>EXPERTO DE SERVICIOS, PROCESOS E INNOVACIÓN                                  | 01-02-2023          |       |

## Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. Clemente Ponce N15-59. Edif. Géminis  
Código postal: 170403 / Quito Ecuador  
Teléfono: 593-2-381 4000  
www.trabajo.gob.ec