



Ministerio del Trabajo

GUÍA
DE ARQUITECTURA
DE PROCESOS Y SERVICIOS

MINISTERIO DEL TRABAJO

SUBSECRETARÍA DE CALIDAD DEL
SERVICIO PÚBLICO

DIRECCIÓN DE MEJORA CONTINUA E
INNOVACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

FEBRERO 2026

VERSIÓN 1.0

Contenido

1. Siglas y acrónimos.....	4
2. Glosario.	4
3. Introducción.....	6
4. Objetivo General.....	7
4.1 Objetivos específicos.....	7
5. Alcance.	7
6. Fundamento legal.	9
7. Desarrollo de la guía.....	13
7.1 Modelo Conceptual.	13
7.2 Entendimiento del sistema de gestión institucional.....	16
7.2.1 Competencias.	17
7.2.2 Estructura Organizacional.	17
7.2.3 Modelo de Procesos.....	17
7.2.4 Recursos y Capacidades.	17
7.3 Modelo de arquitectura de procesos y servicios.....	18
7.3.1 Identificar y documentar las competencias institucionales con base en el marco normativo vigente y las atribuciones asignadas, como punto de partida para la gestión por procesos y servicios.....	18
7.3.2 Desagregar las competencias en líneas de gestión, determinando sus atribuciones, procesos, productos o servicios, y documentando su propósito, beneficiarios, responsables y normativa aplicable.	21
7.3.3 Desarrollar redes de valor que permitan visualizar las interrelaciones entre procesos, facilitando su integración y alineación con los objetivos institucionales, asegurando una coordinación eficaz entre procesos internos y de atención al usuario. .	30
7.3.4 Clasificar los servicios institucionales mediante una taxonomía estructurada por competencias y tipos de servicio, que facilite su gestión, trazabilidad y cumplimiento normativo.....	40
8. Bibliografía.....	48
9. Control e historial de cambios.	49
10. Anexos.....	49
11. Firmas de responsabilidad.	50

Ilustraciones

Ilustración 1. Estructuración de los componentes del sistema de mejora continua e innovación.	6
Ilustración 2. Proceso de Arquitectura / Procesos y Servicios.....	8
Ilustración 3. Elementos básicos de un proceso.....	13
Ilustración 4. Desagregación de procesos.....	14
Ilustración 5. Modelo Arquitectura de Procesos.....	16
Ilustración 6. Elementos clave para la arquitectura de procesos.....	16
Ilustración 7. Identificación de competencias.....	19
Ilustración 8 Ejemplo de Matriz de Interesados aplicado a una línea de gestión.	31
Ilustración 9 Red de Valor.	33

1. Siglas y acrónimos.

-E-

ERJAFE: Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva.

-I-

-IDEF0: (Integration Definition for Function Modeling).

2. Glosario.

-A-

Arquitectura empresarial: Constituye un modelo integral que estructura y articula la estrategia, los procesos, los servicios, la información y la tecnología de la entidad, garantizando coherencia entre el direccionamiento institucional y la generación de valor público. En este marco, la Arquitectura de Procesos define el modelo operativo mediante el cual se ejecuta la misión, mientras que la Arquitectura de Servicios organiza y estandariza la oferta institucional dirigida a los usuarios y grupos de interés, asegurando eficiencia, calidad e interoperabilidad.

-C-

Caracterización: La caracterización de procesos es la actividad mediante la cual se identifican, describen y analizan los procesos de una entidad, detallando sus componentes. Su objetivo es comprender la naturaleza, alcance y valor de cada proceso para optimizar su eficiencia, asegurar la coherencia con las capacidades institucionales y facilitar la toma de decisiones en la gestión operativa y estratégica.

-E-

Expectativas: Corresponden a los requerimientos explícitos, implícitos y normativos que los usuarios y demás grupos de interés esperan que la entidad satisfaga mediante la prestación de sus servicios. Tanto las necesidades como las expectativas constituyen el insumo esencial para el diseño, mejora y evaluación de los procesos institucionales, garantizando la generación de valor público, el cumplimiento legal y la calidad en la atención.

-F-

Fractal: Principio estructural mediante el cual cada nivel organizacional (macroproceso, proceso, subproceso) reproduce la misma lógica sistémica de entradas, transformación, salidas, control y generación de valor, garantizando coherencia, escalabilidad e integración dentro de la arquitectura empresarial.

-I-

IDEF0: Definición de integración de modelado de procesos, es una metodología de modelado funcional que representa gráficamente las actividades de un sistema mediante diagramas que identifican entradas, salidas, controles y mecanismos, permitiendo el análisis estructurado y jerárquico de los procesos organizacionales.

-N-

Necesidades: Corresponden a los requerimientos esenciales que originan la demanda de servicios institucionales, asociados a la garantía de derechos, el acceso a bienes públicos o el cumplimiento de obligaciones legales. Estas necesidades constituyen el insumo fundamental para la estructuración de la oferta de servicios, el diseño de procesos y la evaluación del desempeño institucional.

-T-

Taxonomía de temáticas: Conjunto organizado de temáticas generales y específicas que permite clasificar y estructurar elementos de gestión bajo criterios definidos.

3. Introducción.

Para el desarrollo de un sistema de mejora continua e innovación que sirva de base para una arquitectura empresarial, uno de los dominios clave que se deben abordar es el de Arquitectura de Procesos y Servicios, dado que representa la forma en la que las entidades operan para cumplir con su propósito misional y entregar valor a sus usuarios.

Este dominio se construye sobre el enfoque institucional que guía estratégicamente a las personas, procesos y recursos, con el fin de generar transformaciones organizacionales alineadas con las necesidades estratégicas y de gestión, mediante una retroalimentación basada en datos.

Dentro del marco de la Arquitectura, los procesos y servicios se relacionan directamente con componentes esenciales como: el marco legal, las capacidades y los recursos institucionales, acorde a la estructuración de los componentes del sistema de mejora continua e innovación referenciado en la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público.

La Arquitectura de Procesos y Servicios, por tanto, permite identificar, modelar, optimizar y alinear todos los procesos institucionales, asegurando que cada uno de ellos responda a los objetivos estratégicos y contribuya al cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo, los planes sectoriales y los planes estratégicos institucionales.

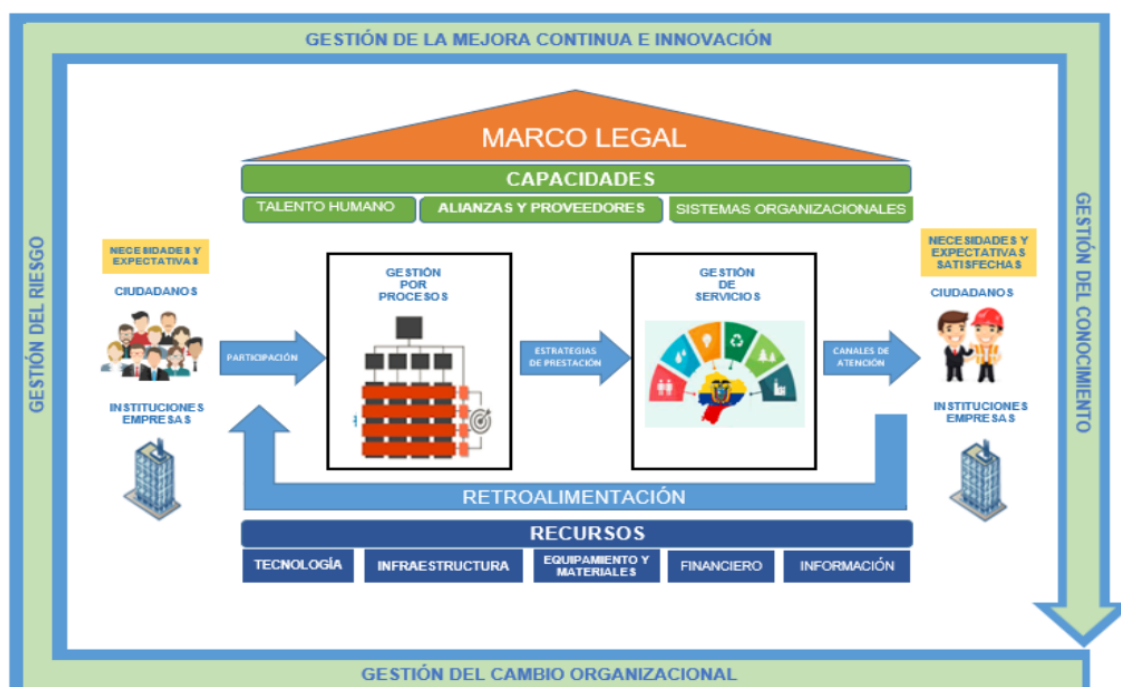


Ilustración 1. Estructuración de los componentes del sistema de mejora continua e innovación.

Esta guía orienta cómo definir la arquitectura de procesos y servicios, que sirva de base para una arquitectura empresarial, constituyéndose en un documento de carácter general que permite a la entidad una construcción armonizada con los lineamientos y políticas de la gestión pública en general, y coherente con las necesidades de su estrategia y modelo de gestión.

4. Objetivo General.

Brindar lineamientos y herramientas metodológicas para la identificación, análisis y estructuración de la Arquitectura de Procesos y Servicios de una entidad pública, mediante la caracterización de competencias institucionales, la desagregación en líneas de gestión, la construcción de redes de valor, la clasificación de servicios y el análisis de trámites asociados, con el fin de fortalecer la gestión institucional y alinear su operación con el marco normativo y estratégico vigente.

4.1 Objetivos específicos.

- Identificar y documentar las competencias institucionales con base en el marco normativo vigente y las atribuciones asignadas, como punto de partida para la gestión por procesos y servicios.
- Desagregar las competencias en líneas de gestión, determinando sus atribuciones, procesos, productos o servicios, y documentando su propósito, beneficiarios, responsables y normativa aplicable.
- Desarrollar redes de valor que permitan visualizar las interrelaciones entre procesos, facilitando su integración y alineación con los objetivos institucionales, asegurando una coordinación eficaz entre procesos internos y de atención al usuario.
- Clasificar los servicios institucionales mediante una taxonomía estructurada por competencias y tipos de servicio, que facilite su gestión, trazabilidad y cumplimiento normativo.
- Analizar los trámites asociados a cada servicio para asegurar que sus requisitos, flujos de información y documentación estén claramente definidos y accesibles para los usuarios internos y externos.

5. Alcance.

El alcance del marco de referencia se centra en el proceso de Arquitectura de Procesos y Servicios, definido en la Guía Metodológica para la Aplicación de la Norma para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público, detallado a continuación:

Proceso de Arquitectura / Procesos y Servicios

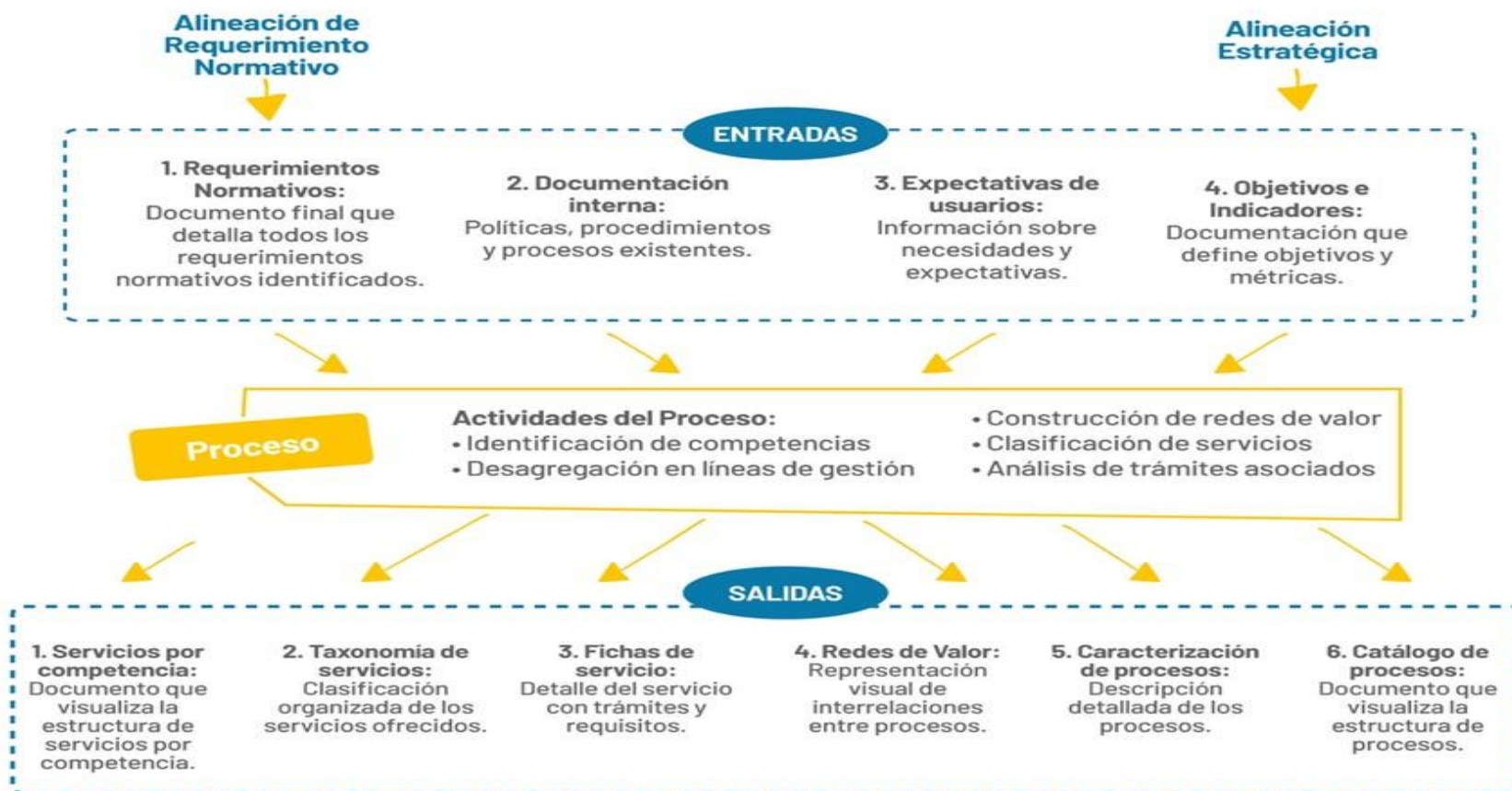


Ilustración 2. Proceso de Arquitectura / Procesos y Servicios

6. Fundamento legal.

Considerando el objetivo general y los objetivos específicos de la presente guía, a continuación se detalla la base normativa relacionada.

6.1 Constitución de la República del Ecuador.

- **Art. 226:** Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, los servidores y las servidoras públicas, así como las personas que actúan en virtud de una potestad estatal, ejercerán únicamente las competencias y facultades que les sean atribuidas por la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar sus acciones para cumplir con sus fines y garantizar el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.
- **Art. 227:** 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.

6.2 Código Orgánico Administrativo.

- **Art. 2: Aplicación de los principios generales:** En esta materia se aplicarán los principios previstos en la Constitución, en los instrumentos internacionales y en este Código.
- **Art. 3: Principio de eficacia:** Las actuaciones administrativas se realizan en función del cumplimiento de los fines previstos para cada órgano o entidad pública, en el ámbito de sus competencias.
- **Art. 4: Principio de eficiencia:** Las actuaciones administrativas aplicarán medidas que faciliten el ejercicio de los derechos de las personas, evitando dilaciones o retardos injustificados y exigencias de requisitos puramente formales.
- **Art. 5: Principio de calidad:** Las administraciones públicas deben satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de las personas, con criterios de objetividad y eficiencia, en el uso de los recursos públicos.
- **Art. 6: Principio de jerarquía:** Los organismos del Estado se estructuran de manera escalonada, con órganos superiores dirigiendo y controlando la labor de sus subordinados.
- **Art. 7: Principio de desconcentración:** La función administrativa se desarrolla bajo el criterio de distribución objetiva de funciones, privilegiando la delegación de funciones para descongestionar y acercar las administraciones a las personas.

- **Art. 8: Principio de descentralización:** Los organismos del Estado propugnan la división objetiva de funciones y la división subjetiva de órganos, entre las diferentes administraciones públicas.
- **Art. 9: Principio de coordinación:** Las administraciones públicas desarrollan sus competencias de manera racional y ordenada, evitando duplicidades y omisiones.
- **Art. 10: Principio de participación:** Las personas deben estar presentes e influir en las cuestiones de interés general a través de los mecanismos previstos en el ordenamiento jurídico.
- **Art. 11: Principio de planificación:** Las actuaciones administrativas se llevan a cabo sobre la base de la definición de objetivos, organización de recursos, y determinación de métodos y mecanismos de organización.
- **Art. 12: Principio de transparencia:** Las personas accederán a la información pública y de interés general, así como a los registros, expedientes y archivos administrativos.
- **Art. 13: Principio de evaluación:** Las administraciones públicas deben establecer canales permanentes de evaluación de la satisfacción de las personas con el servicio público recibido.
- **Art. 14: Principio de juridicidad:** La actuación administrativa se somete a la Constitución, a los instrumentos internacionales, a la ley, y al presente Código. La potestad discrecional se utilizará conforme a Derecho.
- **Artículo 15.- Principio de responsabilidad:** El Estado responderá por los actos de la administración pública, los cuales deben ser ejecutados conforme a los fines públicos. La administración pública debe garantizar que sus actuaciones sean responsables, y en caso de daño causado a los derechos de las personas, se debe proceder a la reparación correspondiente.
- **Artículo 16.- Principio de accesibilidad:** La administración pública deberá facilitar el acceso de los ciudadanos a la información y los servicios que presta, sin perjuicio de las limitaciones que la ley establece.
- **Artículo 17.- Principio de igualdad:** Los actos administrativos deben ser ejecutados sin distinción alguna por razón de raza, sexo, religión, opinión política o cualquier otra condición personal o social de los ciudadanos. Se promoverá el trato equitativo y no discriminatorio en todas las actividades de la administración pública.
- **Artículo 18.- Principio de eficiencia en la gestión pública:** Las entidades del sector público deben aplicar las mejores prácticas en la gestión de sus recursos para lograr la máxima eficiencia en la prestación de servicios y el cumplimiento de los fines previstos.

6.3 Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE.

- **Art. 4: Principios y sistemas reguladores:** Los órganos y entidades que comprenden la Función Ejecutiva deberán servir al interés general de la sociedad y someterán sus actuaciones a los principios de legalidad, jerarquía, tutela, cooperación y coordinación, según el caso, bajo los sistemas de descentralización y desconcentración administrativa. Las máximas autoridades de cada órgano y entidad serán responsables de la aplicación de estos principios.
- **Art. 5: Gobierno y administración pública central:** Corresponde a los órganos superiores de la Función Ejecutiva la dirección de la política interior y exterior del Estado, así como su administración civil y militar, de acuerdo a las normas constitucionales y legales. La Función Ejecutiva la ejerce el Presidente de la República quien representa al Estado en forma extrajudicial, ejerce la potestad reglamentaria y tiene a su cargo la dirección de toda la Administración Pública Central e Institucional ya sea directa o indirectamente a través de sus ministros o delegados.
- **Art. 6: Características:** Las entidades, organismos y empresas del sector público dependientes, adscritos o controlados por los dignatarios de la Función Ejecutiva se caracterizan, en general, por ser creados, modificados y extinguidos por acto de poder público; tener como propósito facilitar el cumplimiento de determinados servicios públicos, el ejercicio de actividades económicas o la realización de determinadas tareas de naturaleza pública con el fin de satisfacer necesidades colectivas; gozar del ejercicio de autoridad para el cumplimiento de sus propósitos; y estar financiados por recursos públicos.
- **Art. 7: De la administración pública institucional:** La Administración Pública Institucional está conformada por las entidades de derecho público creadas por o en virtud de una ley, con personalidad jurídica y patrimonio propio, diferente al de la Administración Pública Central, a las que se les ha encargado la dirección, organización y control del funcionamiento de los servicios públicos propios de ésta, bajo los principios de especialidad y variedad.
- **Art. 8: Relaciones entre las administraciones públicas:** Las Administraciones Públicas, en el desarrollo de su actividad propia y en sus relaciones recíprocas, deberán respetar las competencias de las otras Administraciones y prestar, en su propia competencia, la cooperación que las demás recabaren para el cumplimiento de sus fines.
- **Art. 10-2: Atribuciones de la función ejecutiva:** Corresponde a la Función Ejecutiva ejercer las siguientes atribuciones:
 - Rectoría: Emitir políticas públicas para el logro de metas nacionales.
 - Regulación: Emitir normas para el desarrollo de la política pública y prestación de servicios.

- Coordinación: Concertar esfuerzos institucionales para alcanzar metas gubernamentales.
- Planificación: Establecer políticas y estrategias para lograr resultados esperados.
- Gestión: Administrar, proveer, prestar, ejecutar y financiar bienes y servicios públicos.
- Control: Facultad de comprobación, fiscalización, supervisión y vigilancia.
- Control técnico: Garantizar el cumplimiento de normas técnicas y estándares de calidad.
- Evaluación: Determinar la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto de actividades.

6.4 Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público.

El Ministerio del Trabajo, en ejercicio de su rectoría en la materia, expidió el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-163, mediante el cual se aprobó la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público, publicada en el Registro Oficial Nro. 158 el 6 de noviembre de 2025, misma que deroga toda normativa de igual o menor jerarquía que se le oponga, constituyéndose en el marco regulatorio obligatorio para todas las entidades del sector público a partir del 1 de enero de 2026.

- **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.
- **Art. 4: De las directrices:** El Ministerio del Trabajo en cada período fiscal emitirá las directrices para el cumplimiento y aplicación de la presente norma técnica por parte de las entidades públicas. Asimismo, las definiciones de los términos utilizados y las metodologías de aplicación constan descritos y desarrolladas respectivamente, en los instrumentos técnicos emitidos para su implementación.

- **Art. 16: De la gestión de servicios:** Las entidades, en cumplimiento de su marco legal, deben brindar productos y servicios accesibles, eficientes y centrados en las necesidades, expectativas y requerimientos de sus distintos segmentos de usuarios y partes interesadas. Esta prestación debe orientarse tanto a garantizar derechos como a facilitar el cumplimiento de obligaciones, conforme a las competencias que les han sido asignadas.
- **Art. 17: De la gestión por procesos:** Las entidades deberán adoptar la gestión por procesos como mecanismo estratégico para el cumplimiento de su misión y visión, asegurando la creación sostenible de valor público y la satisfacción progresiva de las necesidades de sus segmentos de usuarios.

7. Desarrollo de la guía.

Este documento establece lineamientos generales en aquellos puntos clave donde se requiera su cumplimiento como directriz para lograr determinados fines.

A continuación, se inicia con el entendimiento del modelo conceptual y del sistema en general.

7.1 Modelo Conceptual.

Los conceptos asociados a la Arquitectura de Procesos y Servicios se definen y articulan a partir del alcance y los criterios establecidos en el marco legal vigente, el entorno institucional y la alineación estratégica. Estos elementos constituyen las entradas fundamentales para iniciar la construcción de una arquitectura adecuada, coherente y orientada a resultados.

El punto de partida del modelo conceptual se encuentra en la comprensión del término proceso, entendido como un conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan entre sí, transformando insumos o elementos de entrada en productos o resultados.

A continuación, se presenta el esquema de los elementos básicos de un proceso.



Ilustración 3. Elementos básicos de un proceso.

Desde este esquema se considera el punto de partida para poder desagregar los procesos en una Arquitectura de Procesos y Servicios, dado que los procesos están conformados por proveedores, entradas, actividades, salidas, controles, recursos y usuarios (internos o externos).

Este esquema permite la desagregación de procesos a diferentes niveles de gestión, sin embargo, cada desagregación a los diferentes niveles, mantienen la misma estructura de forma fractal.

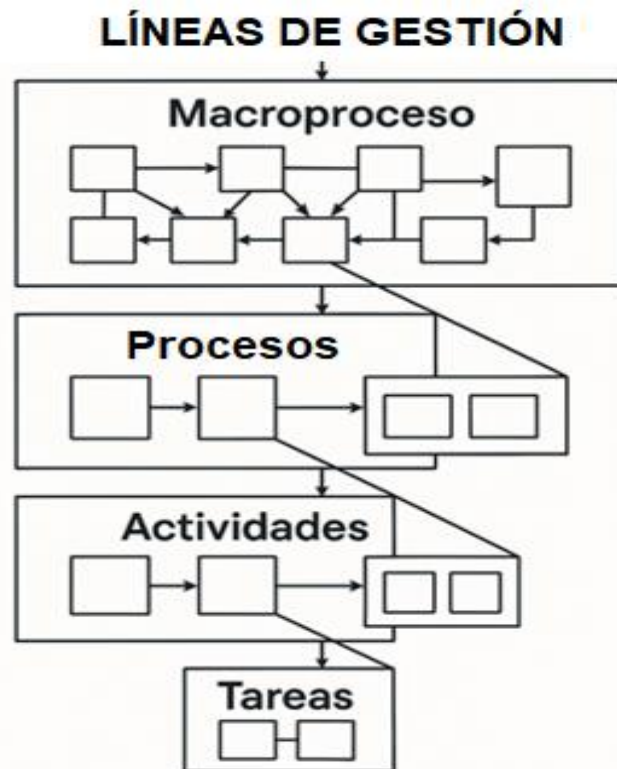


Ilustración 4. Desagregación de procesos.

Con base a los elementos del proceso, y según su finalidad los procesos se clasifican en:

- **Procesos gobernantes:** Son aquellos que definen políticas, planes estratégicos y directrices para orientar el funcionamiento general de la entidad, es decir los que gestionan los controles.
- **Procesos sustantivos o agregadores de valor:** Se encargan directamente de la generación y entrega de productos y servicios a los usuarios, alineándose con la misión institucional, los objetivos estratégicos y las políticas públicas, transforman las entradas en salidas.

- **Procesos adjetivos o de apoyo:** Brindan soporte a los procesos gobernantes y sustantivos mediante la provisión de servicios internos que facilitan su gestión eficiente, es decir gestionan sus recursos y capacidades.

Esta clasificación permite distinguir que los procesos institucionales pueden agruparse en dos grandes categorías: **modelo de gobierno** y **modelo operativo**. El **modelo de gobierno** está conformado por aquellos procesos que orientan y regulan el funcionamiento general de la entidad. Su objetivo principal es establecer controles estratégicos y normativos que aseguren la alineación con los objetivos institucionales. En esta categoría se incluyen procesos como la planificación estratégica, el control de gestión, la formulación de políticas internas, la supervisión de cumplimiento normativo, entre otros; si bien estos procesos no generan directamente valor final al usuario, son esenciales para la dirección y el control de la entidad.

Por otro lado, el **modelo operativo** comprende los procesos vinculados directamente con la **cadena de valor** de la entidad, es decir, aquellos que permiten planificar, ejecutar y entregar los productos y servicios que constituyen la razón de ser institucional. Estos procesos operativos se estructuran a partir de una planificación táctica u operativa, y se encargan de la ejecución de acciones concretas que impactan en los resultados y en la atención al usuario final. En conjunto, ambos modelos de gobierno y operativo permiten una gestión equilibrada entre la estrategia institucional y la eficiencia operativa.

Es importante señalar que, en la implementación dentro de entidades públicas, los procesos agregadores de valor se establecerán a partir de líneas de gestión que pueden visualizarse como capacidades operativas, esquematizadas como redes de valor bajo un enfoque sustantivo centrado en el cumplimiento de la misión institucional. Estas redes estarán respaldadas por mecanismos y recursos como talento humano, tecnología, financiación que funcionarán como impulsores iniciales de una gestión basada en capacidades habilitadoras.

Dichas capacidades permitirán fortalecer el desempeño organizacional y, a partir de ello, identificar y estructurar los procesos de carácter adjetivo o de apoyo, que, si bien no generan valor directamente, resultan esenciales para garantizar el funcionamiento eficaz y articulado de los procesos sustantivos, el modelo operacional se establecerá a través de procesos de gobierno, gestión y control.

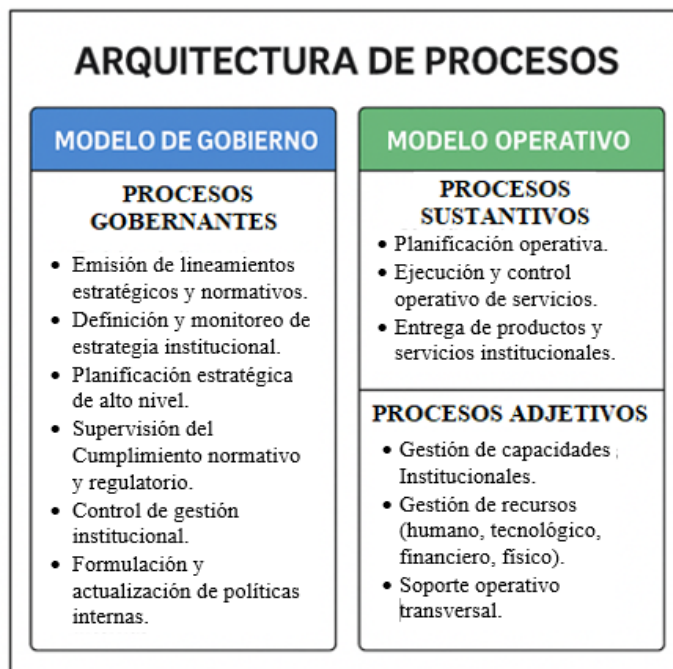


Ilustración 5. Modelo Arquitectura de Procesos.

7.2 Entendimiento del sistema de gestión institucional.

Para comprender cómo funciona una entidad pública y cómo se implementan sus procesos con un enfoque en la prestación de servicios, se utiliza un enfoque integral que permite estructurar y organizar de manera eficiente a todos los procesos. Esta metodología permite no solo conocer los procesos internos, sino también cómo estos contribuyen directamente a la entrega de servicios públicos de calidad a la ciudadanía. Es fundamental que la estructura de la arquitectura de procesos y servicios esté bien definida para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y ofrecer una gestión eficiente.



Ilustración 6. Elementos clave para la arquitectura de procesos.

7.2.1 Competencias.

Las competencias definen las atribuciones y facultades que la entidad tiene para llevar a cabo sus funciones. Al analizar las competencias, se puede establecer un marco claro de lo que está autorizado y encargado de hacer la entidad, lo que permitirá alinear los procesos con las responsabilidades legales. Esto incluye los actos administrativos que puede realizar, las potestades que tiene para ejercer sus facultades y los límites dentro de los cuales puede operar. Las competencias determinan el alcance y el impacto de cada servicio que se brinda, y deben estar bien definidas para que los procesos sean efectivos y orientados a resultados.

7.2.2 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional define la distribución de funciones y responsabilidades dentro de la entidad, especificando cómo se distribuyen los cargos y cómo interactúan entre sí los diferentes niveles jerárquicos. Una estructura organizacional bien diseñada facilita la coordinación, mejora la comunicación interna y permite una gestión más eficiente de los procesos. A medida que se diseña esta estructura, es importante tener en cuenta la necesidad de flexibilidad, de forma que los procesos y la prestación de servicios se puedan ajustar a nuevas demandas o situaciones. Además, debe asegurarse que la autoridad y la toma de decisiones estén claras en cada nivel de la organización, contribuyendo a una gestión efectiva de los recursos.

7.2.3 Modelo de Procesos.

El modelo de procesos hace referencia a la estructura y organización de los procesos administrativos dentro de la entidad. Estos procesos determinan los flujos secuenciales que se deben seguir para lograr una meta específica, como la prestación de un servicio. Al diseñar el modelo de procesos, se deben identificar líneas de gestión por competencia, así como los procesos que interactúan entre sí y cuáles son los flujos de información y responsabilidades de cada proceso. Un buen modelo de procesos asegura que las actividades se realicen de manera eficiente, sin duplicación de esfuerzos y con una clara asignación de responsabilidades.

7.2.4 Recursos y Capacidades.

Los recursos y capacidades se refieren a los medios materiales (infraestructura, tecnología, equipos, etc.) y humanos (personal capacitado, habilidades, conocimiento, etc.) con los que cuenta la entidad para ejecutar sus procesos. Es esencial disponer de los recursos adecuados para la correcta implementación de los procesos, así como con las

capacidades organizacionales para adaptarse a cambios, mejorar continuamente y optimizar la gestión de los servicios. Los recursos deben ser asignados de manera eficiente para maximizar el rendimiento y los resultados de los procesos, garantizando que la entidad pueda ofrecer servicios de calidad a sus usuarios.

7.3 Modelo de arquitectura de procesos y servicios.

A continuación, se detallan las reglas básicas para la ejecución según los objetivos específicos del presente protocolo.

7.3.1 Identificar y documentar las competencias institucionales con base en el marco normativo vigente y las atribuciones asignadas, como punto de partida para la gestión por procesos y servicios.

Competencias.

El detalle de competencias tiene como objetivo fundamental definir claramente el valor agregado que cada entidad pública aporta a sus usuarios. Este proceso busca identificar de manera precisa las funciones y atribuciones específicas que cada entidad pública debe ejercer dentro de su ámbito de actuación. A través de este desglose, se garantiza que las actividades administrativas se realicen de forma eficiente, transparente y alineada con los intereses públicos, maximizando el impacto positivo en la sociedad.

Para este propósito, herramientas como la matriz de competencias o la matriz temática, son de mucha utilidad ya que proporcionan insumos previos para el análisis respectivo.

Identificación de Competencias

Confirmar la función o atribución legalmente asignada a una entidad consiste en identificar y validar las competencias que le han sido conferidas por el marco jurídico vigente del Estado. Este proceso requiere un análisis detallado de fuentes normativas como la Constitución de la República, que establece las bases fundamentales del accionar institucional; las leyes orgánicas, que regulan la organización y funcionamiento de sectores específicos; los códigos sectoriales, que desarrollan normativas técnicas y especializadas; los reglamentos, que operativizan las leyes; los decretos, que expresan decisiones ejecutivas con fuerza normativa; y las ordenanzas, que regulan ámbitos locales a través de los gobiernos autónomos descentralizados. Esta revisión permite asegurar que la entidad actúe dentro del ámbito legal que le corresponde, garantizando la legitimidad de sus decisiones y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

A continuación, se detalla la información base que se debe levantar para identificar las competencias institucionales:

Marco Legal: Corresponde al sustento legal que respalda la competencia institucional. Este puede encontrarse en diferentes niveles del marco jurídico nacional, como puede ser:

- Constitución de la República.
- Leyes orgánicas.
- Códigos sectoriales.
- Reglamentos.
- Decretos ejecutivos.
- Ordenanzas (en el caso de GADs).

Competencia: Es la función legalmente asignada a una entidad pública, la cual define qué debe o puede hacer la entidad dentro del marco de su ordenamiento jurídico.

Lineamiento general:

- *Las competencias deben ser establecidas en base al marco legal vigente, tomando como insumo el análisis de la matriz de competencias o matriz temática. En caso de no contar con los instrumentos institucionales mencionados, se añadirá las competencias según el análisis del marco legal que efectúe la entidad.*

Ejemplo:

Marco Legal	Competencia Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador – Art. 264, numeral 5 • Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) – Art. 55, literal d). • Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) – Art. 8 y Art. 27. • Reglamento General para la Aplicación de la LOTTTSV. • Ordenanza Municipal sobre el Servicio de Matriculación Vehicular y Revisión Técnica del cantón correspondiente. 	<p>Gestionar y administrar el proceso de revisión técnica vehicular y matriculación dentro del cantón, garantizando el cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y ambientales establecidos para la circulación de vehículos.</p>

Ilustración 7. Identificación de competencias.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la entidad generalmente se representa mediante el organigrama y las funciones asignadas, las cuales se establecen conforme a la normativa aplicable, y que consta definida en los instrumentos de gestión institucional correspondientes.

Para definir adecuadamente la Arquitectura de Procesos y Servicios, se llevará a cabo una designación de responsables tanto a nivel de líneas de gestión, procesos y servicios, asignando las responsabilidades correspondientes a las Unidades Administrativas NJS, conforme a lo que determine la autoridad competente.

La recopilación y clasificación de los responsables para la implementación de la Arquitectura de Procesos y Servicios se realizará a través del Catálogo de responsables, utilizando una matriz que incluirá, como mínimo, los siguientes elementos:

Responsable: Es la persona o rol asignado específicamente para liderar, supervisar y asegurar la correcta ejecución del proceso designado.

Unidad Organizacional: Es el área o dependencia dentro de la entidad que alberga el proceso, es decir, donde se ejecuta y gestiona en su mayoría, el proceso, la prestación del servicio o la línea de gestión.

Lineamientos generales:

- *El responsable del proceso no debe identificarse por nombre propio, sino por el cargo o figura institucional que asume formalmente dicha responsabilidad dentro de la entidad.*
- *De acuerdo con el alcance de la responsabilidad, se deben asignar responsables por cada línea de gestión, proceso y servicio de la entidad, garantizando una trazabilidad clara en su ejecución y supervisión.*
- *Cada entidad contará con un catálogo actualizado de responsables, el cual deberá mantenerse vigente y ser revisado y ajustado conforme a los cambios organizacionales o funcionales que se presenten.*
- *Los responsables asignados deberán pertenecer a niveles directivos o jerárquicos superiores, asegurando así la capacidad de decisión, liderazgo y articulación necesarios para la gestión efectiva del proceso.*
- *Una vez se haya levantado la Arquitectura de Procesos y Servicios, la entidad establecerá un proceso formal de asignación de responsabilidades.*

Ejemplo:

Responsable: Responsable de Proceso 1.

Unidad Organizacional: Dirección de Recaudación de Impuestos.

7.3.2 Desagregar las competencias en líneas de gestión, determinando sus atribuciones, procesos, productos o servicios, y documentando su propósito, beneficiarios, responsables y normativa aplicable.

El desglose de procesos a partir de las competencias es un paso crucial para garantizar que las entidades públicas cumplan eficientemente con sus responsabilidades y ofrezcan servicios de calidad a los usuarios. Este proceso comienza con la desagregación de competencias a temáticas generales, lo que permite identificar y estructurar las áreas en las que la entidad puede actuar, basándose en las competencias que posee.

Dependiendo de la complejidad de cada competencia, puede ser necesario implementar varios niveles de desagregación. Este enfoque permite gestionar de manera eficaz las competencias a través de temáticas generales y específicas, lo que a su vez, facilita la estructuración y gestión de los procesos y servicios, adaptándose a las necesidades de los usuarios y optimizando el uso de los recursos.

El proceso de desagregación debe llegar hasta un nivel en el que los resultados de los procesos sean fácilmente gestionables, medibles y alineados con los objetivos institucionales. Una vez alcanzado este nivel, la entidad puede administrar y organizar las temáticas y líneas de gestión mediante un catálogo, el cual proporciona una estructura clara que resalta la agregación de valor de la entidad.

A continuación, se detalla la información base que se debe levantar para líneas de gestión:

Temática general: Marco de actuación sectorial, facilitando la articulación con políticas públicas y programas gubernamentales.

Temática específica: Área o asunto concreto al que se refiere la competencia institucional.

Facultad: Capacidad legal o atribución otorgada a la entidad para actuar en determinada materia.

Línea de gestión: Enfoque operativo o administrativo que permite desarrollar la facultad en un área determinada.

Propósito: Razón de ser de la existencia de la línea de gestión.

Misión: Función principal de la entidad para cumplir el propósito de la línea de gestión.

Alcance: Delimitación del inicio y fin de los procesos que conforman la línea de gestión.

Administrados: Persona natural o jurídica que interactúa ante la administración pública para cumplir una obligación, obtener un beneficio, servicio, resolución o respuesta a un asunto determinado.

Unidad responsable: Dependencia institucional encargada de ejecutar o coordinar la línea de gestión.

A continuación, se detalla cada uno de ellos a un nivel de detalle más específico:

Clasificación de Competencias por Temática General - Específica.

Vincular la competencia de una entidad con una temática general que estructura la gestión pública requiere identificar la función legalmente asignada y relacionarla con uno de los ejes estratégicos del desarrollo estatal, tales como

- **Eje Social:** Constituye el núcleo estratégico para garantizar el bienestar integral de la población ecuatoriana, desde un enfoque de garantía de derechos, equidad, seguridad ciudadana y, la universalización del acceso a servicios públicos de calidad, sostenibles y resilientes, consolidando un modelo de desarrollo centrado en la dignidad humana, la igualdad de oportunidades y la justicia social.
- **Eje Económico, Productivo y Empleo:** Fomenta la sostenibilidad, estabilidad de finanzas públicas, generación de empleo, fomento de la inversión extranjera, apertura comercial, atracción de inversiones y fortalecimiento del sector productivo.
- **Eje Ambiente, Agua, Energía y Conectividad:** Enfocado en la transición ecológica, la gestión integral del agua, la soberanía energética, la sostenibilidad de los recursos naturales, la conservación del patrimonio natural y el desarrollo de infraestructura sostenible; busca integrar la gestión de recursos naturales con energías limpias y conectividad física/digital, garantizando la protección ambiental y la eficiencia.
- **Eje Institucional:** Promueve la construcción de un Estado eficiente, transparente, con lucha contra la corrupción, participación ciudadana, la rendición de cuentas y una administración pública de calidad mediante la modernización institucional.
- **Eje Riesgos:** Orientado a la gestión integral y reducción de vulnerabilidades ante amenazas naturales y antrópicas, buscando la resiliencia territorial. Se centra en la prevención, respuesta, rehabilitación y construcción de un país más seguro mediante la planificación territorial y herramientas tecnológicas.

Esta vinculación asegura que la planificación, ejecución y evaluación de sus competencias contribuyan de manera coherente y eficaz al cumplimiento de los objetivos del Estado.

Por otro lado las temáticas específicas no solo se orientan a la generación de valor para los usuarios, sino que también abarcan aspectos relacionados con la gestión interna del Estado. Es decir, incluyen áreas consideradas como adjetivas o de apoyo, que son fundamentales para el funcionamiento eficiente de la administración pública; ejemplos de estas temáticas incluyen Finanzas Públicas, Compras Públicas, entre otras.

Lineamientos generales:

- *Todas las temáticas generales y específicas definidas deben tener sentido dentro del marco general del desarrollo estatal.*
- *Cada entidad debe establecer una taxonomía de temáticas, con un desglose desde la temática principal hasta llegar a las temáticas específicas con enfoque en la agregación de valor.*
- *Cada entidad puede tener diferentes niveles de desagregación de temáticas, sin embargo, para el análisis del caso en el catálogo se mantendrá la temática general y las temáticas específicas.*
- *En caso de que la competencia institucional mantenga una temática general y no necesite su desagregación, se gestionará desde la temática general.*

Sintaxis propuesta: Sustantivo que describe el área funcional o temática institucional.

Ejemplos:

Ministerio de Salud Pública - MSP

- **Temática general:** Salud.
- **Temática específica:** Prevención y control de enfermedades transmisibles.

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura - MINEDEC

- **Temática general:** Educación.
- **Temática específica:** Educación intercultural bilingüe en zonas rurales.

Ministerio de Ambiente y Energía - MAE

- **Temática general:** Ambiente.
- **Temática específica:** Gestión integral de residuos sólidos urbanos.

Servicio de Rentas Internas – SRI.

- **Temática general:** Finanzas públicas.
- **Temática específica:** Fiscalización y control del cumplimiento tributario.

Policía Nacional – PN.

- **Temática general:** Seguridad ciudadana.
- **Temática específica:** Prevención del delito en zonas urbanas de alta densidad poblacional.

GAD Municipal.

- **Temática general:** Infraestructura.
- **Temática específica:** Gestión de redes de agua potable en sectores de expansión urbana.

Ministerio de Desarrollo Humano - MDH.

- **Temática general:** Inclusión social.
- **Temática específica:** Protección integral de personas en situación de calle.

Una de las herramientas metodológicas recomendadas en el marco de la Arquitectura de Procesos y Servicios, según lo establecido en la *Guía Metodológica para la Aplicación de la Norma para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público*, es el Diagrama de Árbol. Esta herramienta permite realizar una desagregación estructurada de las competencias institucionales, organizándolas en temáticas generales, temáticas específicas y líneas de gestión lo que facilita la identificación precisa del valor público generado y su impacto directo en los administrados.

Asignación de la Facultad.

En esta etapa se debe determinar el tipo de autoridad o facultad que ejerce la entidad pública sobre la competencia y posteriormente a la temática específica previamente identificada. Según lo establecido en el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva (ERJAFE), las facultades institucionales se clasifican en: rectoría, regulación, coordinación, gestión, control, evaluación y planificación. Identificar correctamente la facultad permite entender el rol específico de la entidad en relación con la política pública correspondiente, ya sea liderando un sector (rectoría), estableciendo normas técnicas (regulación), articulando acciones interinstitucionales (coordinación), ejecutando servicios o programas (gestión), supervisando el cumplimiento de obligaciones (control), valorando resultados (evaluación) o diseñando estrategias a mediano y largo plazo (planificación). Esta clasificación asegura que cada entidad actúe dentro de su marco competencial y contribuya al cumplimiento de los fines del Estado de manera articulada y eficiente.

Tipos regulados según el ERJAFE: Rectoría, Regulación, Planificación, Coordinación, Gestión, Control, Control Técnico, Evaluación,

Lineamiento general:

Para las entidades que no forman parte de la Administración Central dependientes del Ejecutivo, podrán tomar como norma supletoria lo establecido en el ERJAFE.

Ejemplo:

GAD Municipal

- **Temática general:** Infraestructura.
- **Temática específica:** Gestión de redes de agua potable en sectores de expansión urbana.
- **Facultad:** Gestión.

Definición de la Línea de Gestión.

La línea de gestión de una entidad pública debe considerar el alcance de su competencia dentro de una temática general - específica y la facultad vinculada. Esta línea de gestión debe estar alineada con los objetivos y políticas públicas del Estado, garantizando que la entidad opere de manera eficiente y efectiva dentro del ámbito de su competencia y área de actuación.

La definición de la línea de gestión se realizará en función de la facultad asignada y la temática específica previamente establecida.

Sintaxis recomendada: Facultad + temática específica.

Ejemplo: “Control de Obras Públicas”.

Establecimiento del Propósito.

Es importante indicar el objetivo funcional e inmediato que persigue la línea de gestión, asegurando que esté alineado con las competencias y temáticas específicas de la entidad. El propósito debe ser concreto, alcanzable y enfocado en la entrega de resultados tangibles que respondan a las necesidades de los administrados. Este objetivo funcional debe guiar las acciones y decisiones dentro de la línea de gestión, proporcionando claridad en la asignación de recursos y en la ejecución de los procesos.

Además, debe estar alineado con los principios y estrategias institucionales, contribuyendo al cumplimiento de los fines del Estado en su ámbito de actuación.

Sintaxis: Verbo en infinitivo + finalidad institucional concreta.

Ejemplo: “Monitorear la ejecución de obras para garantizar cumplimiento técnico y legal”.

Formulación de la Misión.

La misión operativa de una línea de gestión debe detallar cómo concreta su propósito en la práctica dentro de su ámbito de acción, lo cual implica describir de manera clara las acciones concretas que la entidad realiza para cumplir con sus objetivos, asegurando que dichas acciones estén alineadas con sus competencias y responsabilidades. Esta formulación debe ser precisa, reflejando el enfoque y el alcance de la entidad en sus tareas cotidianas y en su contribución a la gestión pública.

Sintaxis: Verbo en infinitivo + acción institucional + ámbito de aplicación

Ejemplo: “Ejecutar auditorías técnicas a proyectos de infraestructura en los gobiernos autónomos descentralizados”.

Delimitación del Alcance.

La delimitación del alcance consiste en definir claramente el rango operativo de la línea de gestión en términos de sus fases, cobertura o ámbito de actuación, a fin de especificar las áreas o etapas en las que la entidad tiene autoridad y responsabilidad para actuar, determinando los límites dentro de los cuales se desarrollarán las actividades y se ejecutarán los procesos.

Sintaxis: Desde... + etapa inicial + hasta... + etapa final.

Ejemplo: “Desde la planificación de obras hasta su recepción definitiva y fiscalización”.

Identificación de los Administrados.

La identificación de los administrados consiste en determinar claramente a quién afecta, beneficia o regula la línea de gestión institucional a fin de determinar los grupos, individuos o sectores que están directamente involucrados con las competencias y actividades de la entidad. Los administrados pueden ser ciudadanos, empresas, organizaciones u otros actores dentro del ámbito de actuación de la entidad. Además, es

crucial especificar cómo la entidad impacta a estos grupos, ya sea proporcionando servicios, regulando actividades, o garantizando derechos y beneficios, asegurando que las acciones institucionales estén alineadas con las necesidades y expectativas de los administrados.

Ejemplo: “Ciudadanos, contratistas, GADs provinciales y municipales”.

Asignación de la Unidad Ejecutora.

La asignación de la unidad ejecutora implica identificar claramente la entidad responsable de ejecutar la línea de gestión institucional, incluyendo la unidad administrativa correspondiente dentro de su estructura organizacional. Esta unidad debe estar formalmente establecida y contar con las atribuciones, recursos y competencias necesarias para llevar a cabo las acciones definidas. La correcta identificación permite garantizar una ejecución eficiente, facilita la rendición de cuentas y asegura la articulación entre las funciones estratégicas y operativas de la entidad.

Lineamiento general:

- *Para la asignación de la Unidad Responsable, se tomará según el listado del catálogo que la entidad tiene previamente.*

A continuación, se presenta varios ejemplos del levantamiento de líneas de gestión, con todos los campos descritos, ajustados a diferentes competencias, temáticas específicas y facultades.

Competencia: Realizar los procesos de matriculación vehicular.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Matriculación Vehicular	Gestión	Gestión de Matriculación Vehicular	Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y técnicos para la matriculación de vehículos a nivel nacional.	Gestionar y ejecutar los procesos de matriculación vehicular conforme a las disposiciones de la autoridad nacional competente.	Desde la recepción de documentos hasta la emisión del certificado de matriculación.	Propietarios de vehículos, concesionarias, entes de control.	Agencia Nacional de Tránsito (ANT), Dirección de Matriculación.

Competencia: Fiscalizar el cumplimiento de la normativa en la ejecución de obras.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Obras Públicas	Control	Control de Obras Públicas	Asegurar el cumplimiento de las normativas en la ejecución de obras públicas.	Supervisar la correcta ejecución de proyectos de infraestructura pública, incluyendo su calidad, plazos y costos.	Desde la adjudicación del contrato hasta la inspección final de las obras.	Contratistas, autoridades municipales, entidades del gobierno.	Contraloría General del Estado (CGE), Unidad de Fiscalización.

Competencia: Asegurar que las obras viales cumplan con los estándares y normativas técnicas.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Infraestructura Vial	Control Técnico	Control Técnico de Infraestructura Vial	Garantizar que las infraestructuras viales cumplan con las normas técnicas y de calidad exigidas.	Realizar inspecciones técnicas a las obras viales públicas para verificar que se ajusten a los estándares establecidos por el Ministerio de Obras Públicas.	Desde el diseño hasta la ejecución y control final de las obras viales.	Empresas de construcción, municipios, organismos de transporte.	Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), Dirección de Obras Públicas.

Competencia: Integrar esfuerzos entre diferentes instituciones para el desarrollo de políticas públicas en seguridad.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Seguridad Ciudadana	Coordinación	Coordinación para la Seguridad Ciudadana	Lograr la colaboración entre entidades públicas para mejorar la seguridad en el país.	Coordinar los esfuerzos de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y otras instituciones para implementar políticas y estrategias de seguridad ciudadana.	Desde el diseño de políticas hasta la implementación conjunta entre instituciones.	Policía Nacional, Fuerzas Armadas, gobiernos locales, ciudadanía.	Servicio Integrado de Seguridad Ciudadana (ECU 911), Dirección de Operaciones.

Competencia: Medir el impacto y la efectividad de las políticas públicas.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Programas Sociales del Gobierno Nacional	Evaluación	Evaluación de Programas Sociales del Gobierno Nacional	Medir la efectividad de los programas sociales y su impacto en la población.	Evaluar los programas sociales del gobierno para garantizar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos, tales como la pobreza, salud y educación.	Desde la implementación de los programas hasta la medición del impacto en la sociedad.	Beneficiarios de programas sociales, ministerios, entidades públicas.	Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Dirección de Evaluación.

Competencia: Asegurar la cobertura y calidad del servicio de energía eléctrica.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Suministro de Energía Eléctrica	Gestión	Gestión de Suministro de Energía Eléctrica	Asegurar la provisión continua y eficiente de energía eléctrica en todo el país.	Gestionar la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica para garantizar su disponibilidad en todo el Ecuador.	Desde la generación de energía hasta la distribución en hogares y empresas.	Usuarios de energía eléctrica, empresas de distribución, comunidades.	Empresa Eléctrica Ambato (EEASA), Dirección Comercial.

Competencia: Crear y coordinar estrategias para el desarrollo nacional.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Desarrollo Sostenible	Planificación	Planificación de Desarrollo Sostenible	Diseñar e implementar estrategias para alcanzar el desarrollo económico y social del país.	Elaborar políticas públicas para promover el desarrollo económico sostenible, la equidad y la inclusión social.	Desde la creación de estrategias hasta la ejecución de proyectos a nivel nacional.	Ciudadanos, empresas, organismos internacionales.	Secretaría Nacional de Planificación (SNP), Dirección de Planificación.

Competencia: Desarrollar políticas de salud a nivel nacional.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Salud Pública	Rectoría	Rectoría en Salud Pública	Asegurar que las políticas en salud pública sean efectivas y equitativas.	Desarrollar e implementar políticas públicas en el sector salud para mejorar la calidad de vida de la población.	Desde la creación de políticas hasta la emisión de políticas públicas de salud.	Ciudadanos, entidades del sector salud, profesionales.	Ministerio de Salud Pública (MSP), Dirección de Normativa.

Competencia: Desarrollar y aplicar normas de calidad en la gestión por procesos.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable
Gestión por Procesos	Regulación	Regulación a la Gestión por Procesos	Emitir normas y regulaciones para garantizar la gestión por procesos en el Estado ecuatoriano.	Desarrollar y aplicar regulaciones que aseguren que los servicios públicos cumplan con los estándares de calidad y accesibilidad.	Desde la elaboración de normativas hasta la emisión de normas técnicas.	Entidades del Estado.	Ministerio del Trabajo, Dirección de Políticas y Normas.

7.3.3 Desarrollar redes de valor que permitan visualizar las interrelaciones entre procesos, facilitando su integración y alineación con los objetivos institucionales, asegurando una coordinación eficaz entre procesos internos y de atención al usuario.

En el contexto del levantamiento de una línea de gestión institucional, el análisis de los actores de interés resulta fundamental para garantizar que los procesos desarrollados respondan con legalidad, pertinencia y efectividad a las necesidades de los administrados, quienes constituyen los principales destinatarios del servicio público. Este análisis permite identificar y clasificar a los actores externos como ciudadanos, empresas, organizaciones sociales y otros usuarios que se relacionan directamente con la prestación de servicios, considerando su nivel de interés e impacto dentro del proceso.

El resultado del análisis de los actores de interés es clave para asegurar que el diseño de los procesos relacionados se mantenga alineado a las competencias legalmente asignadas a la entidad, conforme a lo establecido en su marco legal (Constitución, leyes, reglamentos, ordenanzas, entre otros), y que se prioricen los intereses de los administrados bajo los principios de equidad, transparencia y servicio efectivo. Además, la identificación de estos actores garantiza el cumplimiento del principio de legalidad

administrativa, al incorporar en el diseño de procesos los derechos y expectativas legítimas de los usuarios.

- Ejemplo de análisis de actores de interés utilizado para identificar, clasificar y priorizar a los actores y partes interesadas.

Actor / Parte Interesada (Administrado).	Relación con la línea de gestión de Matriculación Vehicular.	Nivel de influencia.	Grado de interés.
Propietarios de vehículos particulares	Usuarios directos del servicio; deben cumplir con requisitos y tiempos	Bajo	Alto
Propietarios de vehículos comerciales	Obligación legal y técnica que afecta su operación comercial	Medio	Alto
Concesionarias y comercializadoras	Gestionan procesos para vehículos nuevos; interfase clave con ANT	Medio	Medio
Escuelas de conducción / flotas corporativas	Usuarios recurrentes con flotas múltiples; alto volumen de gestión	Medio	Alto
Entes de control (Policía, agentes de tránsito)	Verifican en campo el cumplimiento de la matriculación vehicular	Alto	Medio
GADs Municipales con delegación ANT	Ejecutan procesos en territorio bajo lineamientos nacionales	Alto	Alto

Ilustración 8 Ejemplo de análisis de actores de interés aplicado a una línea de gestión.

Como parte de las buenas prácticas en el levantamiento de procesos dentro del sector público, resulta esencial aplicar metodologías y herramientas que permitan capturar, estructurar y analizar la información de manera integral y sistemática, de tal manera que sea posible identificar las necesidades y expectativas de cada parte interesada, la forma en que los productos y servicios de la entidad las suplen y los mecanismos de comunicación efectiva con las partes interesadas y canales para atender sus requerimientos.

Desde su aplicabilidad operativa, es importante definir estrategias de atención diferenciada, reducir barreras de acceso, mejorar la orientación ciudadana, y focalizar recursos en los puntos de contacto más críticos; de esta manera, se asegura que los procesos levantados en cada línea de gestión no solo respeten el marco legal vigente, sino que reflejen una visión centrada en el usuario, fortalezcan la trazabilidad y generen valor público real y sostenible.

De igual manera es primordial para el establecimiento de la gestión por procesos considerar la alineación de los objetivos estratégicos y los resultados clave asociados a cada línea de gestión y su coherencia con los instrumentos de planificación institucional así como su vinculación con la misión, visión y metas institucionales.

En este contexto, el mapeo detallado de cada línea de gestión debe realizarse mediante la representación de los procesos y sus interacciones permitiendo la visualización clara de entradas, salidas, controles y mecanismos de apoyo de cada proceso y de la red de valor, contribuyendo así a la identificación de macroprocesos y sus procesos componentes.

Complementariamente, se incorporan herramientas participativas y tecnológicas que enriquecen el levantamiento de información:

- **Focus Groups:** Reuniones estructuradas con responsables de unidades o procesos, que permiten obtener retroalimentación directa, validar información levantada y generar discusiones colaborativas orientadas a la mejora.
- **Entrevistas:** Técnica cualitativa aplicada a actores clave, que permite profundizar en el conocimiento de los procesos existentes, sus condiciones operativas, problemáticas y oportunidades de estandarización.
- **Software de gestión de procesos:** Plataformas digitales que permiten modelar, documentar y analizar procesos de forma dinámica, facilitando su trazabilidad, revisión y actualización constante.
- **Catálogo de Procesos:** Herramienta que organiza y clasifica los procesos en distintos niveles (macroprocesos, procesos y subprocesos), permitiendo tener una visión integral y estructurada de la operación institucional.
- **Caracterización de Procesos:** Instrumento que detalla los atributos de cada proceso, como nombre, tipo, jerarquía, objetivo, alcance, proveedores, entradas, actividades, salidas, usuarios, recursos, riesgos, normativa aplicable, responsables y recursos requeridos, promoviendo su estandarización y mejora continua.

El uso articulado de estas herramientas no solo garantiza un levantamiento riguroso de procesos, sino que también permite establecer redes de valor dentro y fuera de la entidad, facilitando la interoperabilidad interinstitucional y asegurando una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a resultados.

A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo de una red de valor interinstitucional construida a partir de la aplicación de estas metodologías.

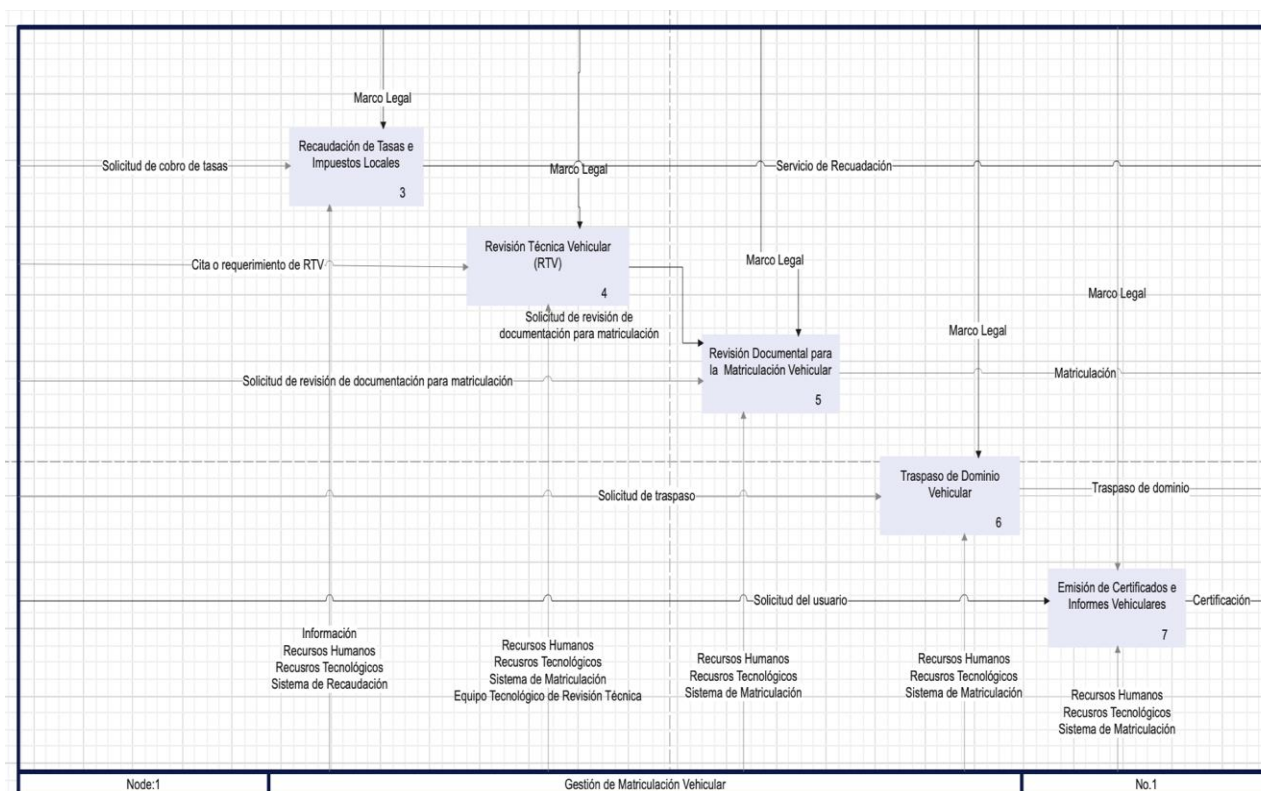


Ilustración 9 Red de Valor.

Dentro del levantamiento de procesos, el análisis de las redes de valor permite identificar de forma precisa las entradas, salidas, controles, actividades y recursos involucrados en cada proceso, lo que facilita una visión integral de la interacción entre ellos.

Para la red de valor desplegada, a continuación se detalla de manera general los siguientes procesos que la componen:

Proceso: Recaudación de Tasas e Impuestos Locales.

Línea de Gestión	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Tipo de Proceso	Misión del Proceso	Propósito del Proceso	Responsable del Proceso	Disparador	Alcance
Gestión de Matriculación Vehicular, Gestión de Patentes Municipales	Recaudación de Tasas e Impuestos Locales	GADMX-PRO-001	Sustantivo	Recaudar los valores correspondientes a tasas y tributos asociados al proceso de matriculación vehicular.	Asegurar el cobro eficiente de tasas municipales relacionadas.	Unidad de Rentas o Tesorería Municipal	Solicitud de cobro de tasas	DESDE: generación de la orden de pago HASTA: validación del pago para continuar el trámite.

Proceso: Revisión Técnica Vehicular (RTV).

Línea de Gestión	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Tipo de Proceso	Misión del Proceso	Propósito del Proceso	Responsable del Proceso	Disparador	Alcance
Gestión de Matriculación Vehicular	Revisión Técnica Vehicular (RTV)	GADMX-PRO-002	Sustantivo	Garantizar que los vehículos cumplan condiciones mecánicas y ambientales mínimas para circular.	Verificar técnicamente los vehículos como requisito para matricular.	Centro de Revisión Técnica Vehicular	Cita o requerimiento de RTV	DESDE: ingreso al centro de revisión HASTA: emisión del certificado de aprobación o rechazo.

Proceso: Revisión Documental para la Matriculación Vehicular.

Línea de Gestión	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Tipo de Proceso	Misión del Proceso	Propósito del Proceso	Responsable del Proceso	Disparador	Alcance
Gestión de Matriculación Vehicular	Revisión Documental para la Matriculación Vehicular	GADMX-PRO-003	Sustantivo	Brindar un servicio eficiente y transparente que garantice la matriculación de vehículos nuevos y usados cumpliendo la normativa legal vigente.	Gestionar de forma integral la matriculación vehicular.	Unidad de Matriculación Vehicular	Solicitud de revisión de documentación para matriculación	DESDE: la recepción de la solicitud HASTA: la entrega de la matrícula y actualización del registro vehicular.

Proceso: Emisión de Certificados e Informes Vehiculares.

Línea de Gestión	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Tipo de Proceso	Misión del Proceso	Propósito del Proceso	Responsable del Proceso	Disparador	Alcance
Gestión de Matriculación Vehicular	Emisión de Certificados e Informes Vehiculares	GADMX-PRO-004	Sustantivo	Proveer documentación legal que respalde el estado y situación de los vehículos registrados en el cantón.	Emitir certificados como historial vehicular, no adeudar, etc.	Unidad de Servicios al Ciudadano	Solicitud del usuario	DESDE: recepción de la solicitud HASTA: entrega del documento solicitado.

Proceso: Traspaso de Dominio Vehicular.

Línea de Gestión	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Tipo de Proceso	Misión del Proceso	Propósito del Proceso	Responsable del Proceso	Disparador	Alcance
Gestión de Matriculación Vehicular	Traspaso de Dominio Vehicular	ANT-PRO-005	Sustantivo	Regularizar el cambio de titularidad de vehículos registrados.	Registrar el cambio de propietario de forma legal y segura.	Unidad de Trámites Vehiculares	Solicitud de traspaso	DESDE: ingreso del trámite HASTA: actualización de los datos en el registro vehicular.

Con esta base para la caracterización de procesos se debe detallar la información básica siguiente:

- **Línea de Gestión:** Detalle de las líneas de gestión donde interviene el proceso.
- **Macroproceso:** Nombre del macroproceso padre del proceso caracterizado.
- **Tipo de Proceso:** Clasifica el proceso según su función dentro de la entidad, en proceso gobernante, sustantivo o adjetivo.
- **Código del Proceso:** Es un identificador único y estructurado que permite clasificar y ubicar fácilmente el proceso dentro del sistema de gestión institucional; generalmente incluye siglas del organismo, área y número correlativo.
- **Nombre del Proceso:** Es el título que identifica de forma clara y específica la actividad o conjunto de actividades que se desarrollan, debe declarar una acción y abarcar todo el proceso en cuestión.
- **Misión:** Describe la razón de ser del proceso y qué busca lograr continuamente. Debe estar alineada a la misión institucional y competencia legal.
- **Propósito:** Define el objetivo específico que se quiere alcanzar con el proceso. Es más concreto que la misión.
- **Disparador:** Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.
- **Alcance:** Son los límites del proceso, es decir, dónde inicia, dónde termina y qué actividades o temas enmarca de manera general.
- **Responsable del Proceso:** Es el encargado de asumir la responsabilidad total y transversal de un proceso. Posee las atribuciones y el poder de decisión necesario para garantizar que el proceso sea sostenible, eficiente y eficaz.
- **Actividades:** Constituyen el conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso y que transforman las entradas en salidas.
- **Controles:** Son declaraciones que describen las políticas de gestión, normas, operaciones, definiciones y restricciones presentes en un sector o entidad.
- **Proveedores:** Suministran elementos de entrada necesarios para efectuar el proceso.
- **Entradas:** Son elementos de ingreso que transforma el proceso para generar un producto o servicio.

- **Salidas:** Son los productos y servicios que constituyen el resultado de un proceso.
- **Usuarios:** 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. Los usuarios pueden ser internos y externos, 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.
- **Recursos / Mecanismos:** Constituyen los bienes tangibles e intangibles que son utilizados durante la ejecución de un proceso. Los recursos son: tecnología, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información.
- **Indicadores:** Sirven para medir la eficacia, eficiencia, efectividad y calidad del proceso; estos están orientados principalmente a medir y controlar las salidas de los procesos.
- **Riesgos:** Identifica los riesgos operativos que existen en la ejecución del proceso.

Una vez desarrolladas las redes de valor correspondientes a cada línea de gestión y los procesos asociados a la generación de valor público, se debe proceder a su análisis y agrupación en uno o varios macroprocesos, según su naturaleza y nivel de articulación. Este ejercicio permitirá estructurar formalmente los macroprocesos sustantivos, directamente vinculados con el desarrollo y la entrega de productos y servicios destinados a los usuarios.

Lineamientos generales:

- *Un proceso puede formar parte de una o más líneas de gestión, dado que su ejecución puede abarcar diferentes temáticas*
- *La interacción de líneas de gestión entre entidades se efectuará por temáticas, analizando el alcance que le permite ejecutar las facultades.*
- *Las actividades principales del proceso se establecerán una vez se realice el levantamiento del flujo del mismo.*
- *El sistema de procesos sustantivos debe materializar todas las competencias institucionales, garantizando la provisión de productos y servicios a los administrados, en observancia del marco jurídico vigente y los principios de legalidad, eficiencia y responsabilidad pública.*
- *La arquitectura de procesos deberá contemplar un esquema de codificación única para controles, entradas y salidas, incorporando su clasificación como internos o externos a la entidad, a efectos de asegurar la consistencia documental, trazabilidad operativa, capacidad de seguimiento institucional, interoperabilidad y rendición de cuentas.*

- **Procesos Gobernantes.**

La base de los procesos sustantivos definidos se debe nuevamente contrastar con la planificación estratégica a fin de garantizar su alineación con los objetivos estratégicos y los resultados clave asociados a cada línea de gestión y su coherencia con los instrumentos de planificación institucional así como su vinculación con la misión, visión y metas institucionales y realizar el ajuste que sea necesario de ser el caso, solo a partir de ello es óptimo proceder con la identificación de los procesos gobernantes.

Una vez estructurados los macroprocesos sustantivos derivados de las redes de valor institucionales, se debe identificar el conjunto de procesos gobernantes necesarios para asegurar su dirección estratégica, coordinación transversal, asignación eficiente de recursos, seguimiento del desempeño y control institucional.

Estos procesos se deben establecer a partir del análisis de los mecanismos de decisión, supervisión y aseguramiento requeridos para garantizar coherencia estratégica y sostenibilidad organizacional; para dicho efecto es necesario determinar qué decisiones deben existir para que los procesos sustantivos funcionen correctamente, identificando entre otros, cómo la entidad:

- Define dirección y lineamientos estratégicos.
- Establece políticas y objetivos.
- Toma decisiones de alto nivel.
- Evalúa desempeño institucional.
- Asegura sostenibilidad y cumplimiento normativo.

Generalmente los procesos gobernantes comunes en el sector público podrían ser:

- Direccionamiento estratégico.
- Planificación institucional.
- Gestión de políticas públicas.
- Gestión de riesgos institucional.
- Seguimiento y evaluación estratégica.
- Gestión de calidad institucional.
- Control interno.

Lineamientos generales:

- *El sistema de procesos gobernantes debe gestionar integral y formalmente toda necesidad estratégica institucional.*
- *Para cada proceso identificado, se debe levantar una caracterización.*

- **Procesos Adjetivos.**

Los procesos de apoyo o soporte, también conocidos como procesos habilitadores, no forman parte directa de la cadena de valor misional, pero son fundamentales para su correcto funcionamiento. Estos procesos están estrechamente vinculados a la gestión de recursos y al desarrollo de capacidades institucionales para el funcionamiento de los procesos sustantivos y gobernantes, por lo que se presentan algunas directrices para su identificación, a partir del reconocimiento de las capacidades habilitadoras, entendidas como aquellas funciones de apoyo esenciales que toda entidad requiere para operar de manera eficiente y sostenible.

El componente de recursos dentro de la Arquitectura de Procesos y Servicios se refiere a la identificación y descripción de todos los elementos necesarios para el funcionamiento operativo de una entidad; estos recursos incluyen insumos, inmuebles, infraestructura, presupuesto, tecnología y, en algunos casos, también la información.

Los recursos se organizan en un "*Catálogo de Recursos*", identificados inicialmente a nivel de líneas de gestión y posteriormente, se realiza una identificación más específica a nivel de procesos, en donde se detallan las capacidades requeridas para cada recurso dentro del contexto operativo de los procesos.

Para el efecto y de acuerdo a la Guía de Aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público, se deben considerar los procesos siguientes:

Proceso de Gestión Integral de Necesidades y Capacidades Operativas.

Proceso de Administración y Asignación Operativa de Recursos.

Proceso de Monitoreo, Mejora y Sostenibilidad de Capacidades.

Ejemplos comunes de capacidades y procesos adjetivos en el sector público:

Para cada capacidad, se debe definir los **procesos adjetivos asociados**.

CAPACIDAD HABILITADORA.	PROCESOS ADJETIVOS.
Gestionar talento humano.	Reclutamiento y selección.
	Administración de nómina.
	Evaluación del desempeño.
	Capacitación y desarrollo.
Gestionar TIC.	Soporte técnico.
	Administración de servidores y redes.
	Gestión de usuarios y accesos.
Gestionar documentación institucional.	Registro y archivo de expedientes.
	Control de correspondencia.
Gestionar compras públicas.	Elaboración del PAC.
	Procedimientos de selección.
	Administración de contratos.
Gestionar recursos financieros.	Presupuesto.
	Contabilidad.
	Tesorería.
Gestionar normativa y aspectos jurídicos.	Asesoría legal,
	Patrocinio judicial.
Gestionar servicios generales.	Logística.
	Mantenimiento.
	Limpieza general.
Gestionar comunicación institucional.	Gestión de medios.
	Comunicación interna.
	Comunicación digital (redes sociales y portal institucional).

Lineamientos generales:

- *Para cada proceso identificado, se debe levantar una caracterización.*
- *Se detalla de forma específica la capacidad de cada recurso en función de los requerimientos particulares por cada proceso.*
- *El sistema de procesos adjetivos debe garantizar la provisión oportuna y eficiente de recursos, mecanismos y servicios de apoyo necesarios para la adecuada operación de los procesos sustantivos y gobernantes, en coherencia con la estrategia institucional.*

Catálogo de procesos.

Constituye el instrumento técnico que permite identificar, clasificar y describir los procesos institucionales según su jerarquía y tipo, constituyéndose en un insumo clave para la gestión por procesos y la mejora continua

7.3.4 Clasificar los servicios institucionales mediante una taxonomía estructurada por competencias y tipos de servicio, que facilite su gestión, trazabilidad y cumplimiento normativo.

La prestación de servicios públicos constituye la función más visible, sensible y estratégica del Estado frente a los usuarios externos, al representar el principal punto de contacto entre las instituciones públicas y las personas. Por esta razón, toda iniciativa orientada a fortalecer la gestión pública debe tener como eje central la calidad, oportunidad, accesibilidad y pertinencia de los servicios entregados, asegurando que respondan de forma efectiva a las necesidades reales de la población.

En este contexto, el diseño e implementación de la Arquitectura de Procesos y Servicios debe enfocarse en garantizar que los servicios:

- Cumplan con los principios de equidad, eficiencia y transparencia.
- Respondan a las demandas legítimas de los administrados, alineadas con el marco de competencias institucionales.
- Sean sostenibles operativamente, con capacidad de adaptación y mejora continua.

Para alcanzar estos objetivos, es fundamental integrar de manera articulada todos los componentes estructurales establecidos en esta guía: competencias, modelo de procesos, recursos, capacidades, estructura organizacional, servicios y sus trámites.

A continuación, se detallan las herramientas metodológicas que apoyan el levantamiento, análisis y documentación de los servicios públicos:

Servicios por Competencia.

Herramienta que permite mapear y documentar las competencias institucionales y sus líneas de gestión, así como generar un reporte consolidado de los servicios asociados a cada competencia. Esta herramienta garantiza la trazabilidad entre el marco legal y los servicios prestados.

Un servicio representa la oferta de valor brindada por la entidad a sus administrados, para el efecto considerando el marco legal, las competencias, facultades, líneas de gestión y el resultado entregado, se debe determinar su denominación.

El nombre del servicio debe mantener concordancia con el valor público brindado a los administrados y el alcance de la competencia, de tal forma que permita su materialización.

Sintaxis sugerida: Verbo sustantivado + resultado + ámbito de acción / sector.

Ejemplos:

Otorgamiento de licencia ambiental.

Asesoría en la mejora continua e innovación a las entidades públicas.

Acceso a la información pública del sector eléctrico.

Certificación de competencias laborales.

Marco Legal: Ley y Reglamento del Régimen del Sector Eléctrico. Art. 68.

Competencia: Asegurar la cobertura y calidad del servicio de energía eléctrica.

Temática Específica	Facultad	Línea de Gestión	Propósito	Misión	Alcance	Administrados	Unidad Responsable	Servicio
Suministro de Energía Eléctrica	Gestión	Gestión de Suministro de Energía Eléctrica	Asegurar la provisión continua y eficiente de energía eléctrica en todo el país.	Gestionar la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica para garantizar su disponibilidad en todo el Ecuador.	Desde la generación de energía hasta la distribución en hogares y empresas.	Usuarios de energía eléctrica, empresas de distribución, comunidades.	Empresa Eléctrica Ambato (EEASA), Dirección Comercial.	Distribución y comercialización de energía eléctrica.

Lineamientos generales:

- *Toda entidad pública presta un servicio a la colectividad (art. 227), aunque no todas gestionan servicios públicos de provisión directa (art. 314); por lo tanto todas las entidades públicas ejercen la función pública y generan valor público.*
- *Los servicios deberán definirse en función del valor público generado y del beneficio concreto que reciben los usuarios externos durante su prestación.*
- *En la sintaxis del nombre del servicio, el verbo sustantivado que integra su denominación deberá derivarse del verbo rector contenido en el marco legal habilitante, respetando su alcance material, sin reproducir literalmente la competencia jurídica abstracta pero sin sugerir facultades inexistentes.*
- *De preferencia, el ámbito de acción / sector debe incluirse cuando evite ambigüedad, diferencie servicios similares o sea relevante para el usuario.*
- *Un servicio podrá sustentarse en una o varias competencias, facultades o líneas de gestión, siempre que exista coherencia funcional y trazabilidad normativa respecto del valor público generado.*

Portafolio de Servicios.

Es el conjunto completo de servicios gestionados por una entidad en cumplimiento de su marco legal, contemplando perspectivas a nivel de competencia y taxonomía y por tanto información básica relacionada con su prestación y estado de gestión.

Estados del Servicio.

Considerando el ciclo de prestación de los servicios, en el portafolio institucional de servicios se debe considerar la gestión de sus estados de acuerdo a los criterios siguientes:

- **Incubación.**

En este estado se encuentran los servicios que aún no son brindados a los usuarios externos, ya sea por encontrarse en fase piloto o porque aún no está plenamente operativo por validar procesos, metodologías, recursos o aceptación del usuario (en caso que aplique) antes de su lanzamiento formal.

- **Operación.**

En este estado se encuentran los servicios que está prestando la entidad y en los cuales se ha gestionado su proceso de diseño y transición, considerando la identificación de requerimientos, el diseño estructurado del servicio, la validación previa y la gestión de su transición.

- **Mejora.**

Servicio en operación en el cual se han identificado brechas legales u operativas, que requieran mejora para cumplir con las necesidades y expectativas de los segmentos de usuarios externos con el objetivo de incrementar eficiencia, efectividad o calidad.

- **En Retiro.**

En este estado se encuentran los servicios que por cambios en el marco legal vigente se ha dispuesto la transferencia de competencias entre entidades, para lo cual la entidad deberá gestionar el cambio y el conocimiento a la entidad receptora del servicio a fin de garantizar la continuidad de la prestación. En dicho sentido la entidad que asuma el servicio transferido deberá incluirlo en su portafolio en estado de incubación.

- **Cerrado.**

En este estado se encontrarán los servicios que la entidad ha dejado de brindar de acuerdo a su marco legal vigente y que constituyen un activo de conocimiento; ya sea en caso de cierre definitivo o temporal el responsable del servicio debe generar el registro histórico de su operación y los motivos de cierre mediante informe técnico relacionado.

Estados del Servicio en la Carta Institucional de Servicios.

Considerando el ciclo para la publicación de los servicios en la Carta Institucional de Servicios se debe considerar la gestión de sus estados de acuerdo a los siguientes criterios:

- **No postulable.**

Corresponde a aquellos servicios cuyos procesos relacionados no han alcanzado el nivel 4 de capacidad “predecible” en el proceso de autoevaluación anual.

- **No publicado.**

Corresponde a aquellos servicios postulados que luego del proceso de control del Ministerio del Trabajo no cumplen con los criterios de publicación pertinentes.

- **Planificado.**

Corresponde a aquellos servicios cuyos procesos relacionados han alcanzado el nivel 4 de capacidad “predecible” en el proceso de autoevaluación anual.

- **Publicado.**

En este estado se encuentran aquellos servicios cuyos acuerdos de niveles de servicio han sido publicados en la Carta Institucional de Servicios por el Ministerio del Trabajo.

- **Renovado.**

Se refiere a aquellos servicios cuya publicación de acuerdos de niveles de servicio ha sido renovada en la Carta Institucional de Servicios por el Ministerio del Trabajo.

- **Actualizado.**

Hace referencia a aquellos servicios cuya publicación o renovación de los acuerdos de niveles de servicio ha sido actualizada en la Carta Institucional de Servicios por el Ministerio del Trabajo.

- **Excluido.**

En este estado se encuentran aquellos servicios cuya publicación o renovación de los acuerdos de niveles de servicio ha sido excluida en la Carta Institucional de Servicios por el Ministerio el Trabajo.

Taxonomía de Servicios.

Constituye la herramienta que permite descomponer cada servicio identificado, en sus diferentes variantes o casos, diferenciados principalmente por los requisitos, variaciones del producto, condiciones o poblaciones objetivo lo cual facilita su clasificación estandarizada y posterior digitalización.

Categorías de Servicios.

Una categoría es un grupo de servicios que comparten características funcionales, operativas o de valor público similares, permitiendo su clasificación sistemática dentro de una entidad, facilitando la organización, gestión, estandarización y trazabilidad de los servicios hacia los administrados.

En dicho sentido a continuación se detallan categorías básicas de clasificación de servicios y su descripción para una mejor referencia.

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
AUTORIZACIÓN / PERMISO / LICENCIA	Servicios que facultan al usuario para realizar actos legales o acceder a derechos.
REGISTRO / INSCRIPCIÓN	Servicios que crean o actualizan información oficial sobre personas, entidades o bienes.
CERTIFICACIÓN / CONSTANCIA / VALIDACIÓN	Servicios que verifican y formalizan el cumplimiento de requisitos o condiciones.
CONTROL / SUPERVISIÓN / FISCALIZACIÓN	Servicios que verifican la correcta ejecución de actividades o cumplimiento de normas.
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DIRECTOS	Servicios que entregan un bien, atención o asistencia directamente al ciudadano.
TRANSFERENCIA / BENEFICIO / SUBSIDIO	Servicios que asignan recursos o apoyos a personas o entidades según criterios legales.
INFORMACIÓN / ORIENTACIÓN / ASESORÍA	Servicios que proporcionan datos, instrucciones o guía para el ciudadano.

Casos de Servicios.

Adicionalmente considerando los servicios identificados en el portafolio se debe analizar su desagregación en casos, considerando la variación en los productos resultantes entregados a los segmentos de usuarios.

Ejemplo:

Otorgamiento de licencia de conducir tipo A.

Otorgamiento de licencia de conducir tipo B.

Lineamientos generales:

- *Todo servicio debe estar vinculado con al menos un proceso sustantivo.*
- *Servicios que no tengan variación en sus productos, tendrán un solo caso cuyo nombre será igual al nombre del servicio.*
- *En servicios con varios casos, el nombre de estos deberá hacer referencia a la variación del producto tangible o intangible, a partir del nombre del servicio.*
- *Cada caso del servicio puede tener una o varias unidades operativas relacionadas con su prestación.*
- *Un caso puede estar relacionado con uno o varios trámites, o puede no tener trámite relacionado, dependiendo de la prestación del servicio.*

Trámites.

En el marco de sus atribuciones, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) lidera y regula la definición e implementación de políticas públicas orientadas a la automatización, simplificación y digitalización de trámites.

Desde el enfoque de Arquitectura de Procesos y Servicios, los trámites se configuran como las interacciones formales que realizan los administrados con la entidad con el fin de cumplir una obligación, obtener un beneficio, servicio, resolución o respuesta a un asunto determinado, los cuales se diferencian principalmente por la naturaleza de sus requisitos, las modalidades de atención o las condiciones de acceso. En este sentido, mantener una vinculación clara y actualizada entre las competencias institucionales, los servicios ofrecidos y los trámites que los habilitan resulta fundamental para evitar duplicidades, reducir la carga administrativa para las personas usuarias y garantizar la interoperabilidad entre entidades del sector público.

Este análisis, además, debe considerar la identificación de flujos de información, documentación requerida, responsables internos y canales de atención, permitiendo su posterior automatización mediante plataformas digitales.

En este sentido es responsabilidad de cada entidad asegurar que cada trámite cuente con requisitos debidamente justificados por normativa vigente, así como con todos los elementos informativos y técnicos necesarios para su correcta ejecución y trazabilidad.

Como resultado, se fortalece la capacidad institucional para brindar servicios más ágiles, accesibles y transparentes, se mejora la experiencia del usuario final, y se contribuye de forma directa a la generación de valor público, en línea con los objetivos de transformación digital del Estado.

Lineamiento general:

- *La vinculación de los trámites a los procesos y servicios deberá estar respaldada por la normativa vigente, asegurando coherencia funcional, trazabilidad normativa y una integración operativa que garantice la prestación efectiva de los servicios al administrado.*

Catálogo de Servicios

Es el instrumento técnico y operativo que consolida, normaliza y documenta la oferta institucional de servicios, para el efecto cada servicio registrado en el portafolio debe contar con una ficha estructurada de servicio que detalle sus características esenciales considerando su estado de prestación y por ende la información relacionada clave para su gestión efectiva.

El catálogo de servicios debe mantenerse permanentemente actualizado y alineado con el portafolio de servicios y los procesos institucionales, garantizando su coherencia además con la arquitectura de procesos, con la alineación estratégica institucional y con la realidad prestacional.

Centros de Procesos y Servicios.

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) es un modelo organizacional que centraliza y unifica procesos y servicios dentro de una entidad pública, especialmente aquellos identificados como transversales mediante el análisis de las líneas de gestión. Su implementación permite estandarizar procedimientos, eliminar duplicidades, optimizar el

uso de recursos humanos y tecnológicos, y fortalecer la trazabilidad de la información, lo que contribuye a la profesionalización y eficiencia de los servicios internos.

Esta estrategia no solo mejora el control y la operatividad institucional, sino que también libera capacidades en las áreas sustantivas, permitiéndoles enfocarse en el cumplimiento de su misión principal. Además, el CSC promueve la transparencia, facilita la medición del desempeño mediante indicadores claros y fortalece la rendición de cuentas, consolidándose como una herramienta clave para la modernización del Estado y la mejora continua en la gestión pública. En este contexto, en los casos que aplique, las entidades identificarán aquellos procesos y servicios que serán gestionados como Centros de Servicios Institucionales, con el objetivo de estandarizarlos e implementarlos bajo una única gestión centralizada en una unidad administrativa.

Ejemplo:

La unificación de la prestación de varios servicios de recaudación en una única unidad administrativa dentro del área financiera permite consolidar procesos, reducir tiempos de atención y asegurar mayor control sobre los ingresos institucionales.

Lineamientos generales:

- *Todo servicio debe estar vinculado con una categoría general que permita establecer una taxonomía de servicios; así como también todo servicio debe tener vinculado al menos un proceso sustantivo.*
- *La información registrada en el catálogo de servicios necesariamente debe servir de fuente para los canales de comunicación y difusión a los segmentos de usuarios a fin de garantizar la transparencia en la información pública.*
- *Es recomendable identificar servicios que pueden ser estandarizados como un Centro de Servicios.*
- *A partir del portafolio institucional de servicios, las entidades públicas que planifiquen la desconcentración de sus servicios deberán considerar criterios de arquitectura de procesos y servicios a fin de asegurar que:*
 - ✓ *Los procesos sustantivos se ejecuten con estandarización y calidad,*
 - ✓ *Los trámites mantengan interacción directa con los administrados.*
 - ✓ *Las actividades de soporte sean gestionadas preferentemente a través de Centros de Procesos y Servicios Compartidos.*
 - ✓ *Exista interoperabilidad, trazabilidad y control en la gestión de información y decisiones.*
 - ✓ *Se mantenga la rectoría normativa centralizada y un modelo operativo coherente con las capacidades institucionales.*

8. Bibliografía.

- Asamblea Nacional. (2017). Código Orgánico Administrativo. Registro Oficial Suplemento 31 de 07 de julio de 2017.
- ISO 19439:2006: Organización Internacional de Normalización. (2006). ISO 19439:2006 - Integración empresarial: marco para el modelado - Requisitos. ISO.
- Ministerio del Trabajo. (2025). Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público. Registro Oficial 158 del 6 de noviembre de 2025. Quito, Ecuador.
- Ministerio del Trabajo. (2026). Guía metodológica para la aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público. Quito, Ecuador.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. ISO 9001-2015.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2002). Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva [ERJAFE]. Registro Oficial 536 de 18 de marzo de 2002 (y reformas).
- Secretaría Nacional de Planificación. (2025). Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025-2029. Quito, Ecuador.

9. Control e historial de cambios.

Fecha de actualización	Descripción del cambio	Responsable del cambio	Versión
27 - 02 - 2026	Creación.	Dirección de Mejora Continua e Innovación del Servicio Público.	1.0

10. Anexos.

- DMCISP-01-02-01 Servicios por competencias.
- DMCISP-01-02-02 Portafolio institucional de servicios.
- DMCISP-01-02-03 Taxonomía institucional de servicios.
- DMCISP-01-02-04 Catálogo institucional de servicios.
- DMCISP-01-02-05 Ficha técnica de servicio.
- DMCISP-01-02-06 Caracterización del proceso.
- DMCISP-01-02-07 Catálogo institucional de procesos.

11. Firmas de responsabilidad.

ACTA DE APROBACIÓN		
CÓDIGO: DMCISP - 01 -02	FECHA: FEBRERO 2026	VERSIÓN: 1.0
APROBACIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. José Luis López Subsecretario de Calidad del Servicio Público		Febrero 2026
REVISIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. Santiago Ipial Villena Director de Mejora Continua e Innovación del Servicio Público		Febrero 2026
ELABORACIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. Jhonny Sánchez Guerra Experto de Mejora Continua e Innovación		Febrero 2026
Mgs. Martha Jeaneth Garzón Tipán Experto de Mejora Continua e Innovación		Febrero 2026
Mgs. Carlo Cappa Mena Experto de Mejora Continua e Innovación		Febrero 2026
Esp. Verónica Riofrío Experto de Mejora Continua e Innovación		Febrero 2026
Mgs. Gerardo Delgado Experto de Mejora Continua e Innovación		Febrero 2026
Mgs. Francis Zumárraga Experto de Mejora Continua e Innovación		Febrero 2026