

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO ECUATORIANO DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Ministerio del Trabajo



República
del Ecuador



Gobierno
del Encuentro

Juntos
lo logramos

Tabla de contenido.

1. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS	4
2. DATOS GENERALES	4
2.1. Introducción	4
2.2. Objeto	5
2.3. Alcance	5
2.4. Base legal	5
2.5. Glosario de términos y abreviaturas	5
3. DISPONIBILIDAD DE INSTRUMENTOS	6
CAPÍTULO PRIMERO	7
4. MODELO ECUATORIANO DE CALIDAD Y EXCELENCIA	8
4.1. Descripción	8
4.2. Niveles de madurez	9
4.2.1. Requerimientos e instrumentos para los Niveles de Madurez	10
4.3. Proceso de Evaluación de la Calidad del Servicio Público	10
CAPÍTULO SEGUNDO	12
5. AUTOEVALUACIÓN	13
5.1. Pasos para la autoevaluación	13
5.1.1. Paso 1: Comunicar el Proyecto de autoevaluación	13
5.1.1.1. Socialización por la entidad rectora.	13
5.1.1.2. Socialización de la entidad a los grupos de interés.	13
5.1.1.2.1. Aspectos de la difusión	14
5.1.2. Paso 2: Organizar y planificar la autoevaluación	14
5.1.2.1. Plan de autoevaluación	14
5.1.2.2. Definición de alcance	14
5.1.3. Paso 3: Conformar el equipo de proceso de mejora continua	16
5.1.3.1. Estructuración del equipo	16
5.1.3.2. Asignación de subcriterios a integrantes del equipo	17
5.1.4. Paso 4: Capacitar al equipo de proceso de mejora continua.	18
5.1.5. Paso 5: Realizar la autoevaluación.	19
5.1.5.1. Nivel Comprometido	19
5.1.5.2. Nivel Organizado	20
5.1.5.3. Nivel Desarrollado y Excelente	21
5.1.5.3.1. Estructurar autoevaluación	21
5.1.5.3.2. Levantamiento de información	22
5.1.5.3.3. Puntuación	23
5.1.5.3.4. Reunión de consenso	24
5.1.5.3.5. Verificación, notificación y validación en todos los niveles	24
5.1.6. Paso 6: Redactar el informe de resultados de autoevaluación	25
CAPÍTULO TERCERO	26
6. EVALUACIÓN EXTERNA	27
6.1. Pasos de la evaluación externa	27
6.1.1. Postulación para obtener un nivel de madurez	27
6.1.2. Asignación del equipo de evaluadores a la entidad postulante	28
6.1.3. Evaluación documental	29
6.1.4. Plan de visita	30
6.1.4.1. Evaluación in situ o visita a la entidad	30
6.1.4.2. Conclusiones de la visita	30
6.1.5. Consenso de los evaluadores externos	31
6.1.6. Informe final de evaluación externa	31
CAPÍTULO CUARTO	32
7. PLAN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN	33
7.1. Descripción	33
7.1.1. Fases del plan para la mejora de la gestión	33
7.1.1.1. Formulación del plan para la mejora de la gestión.	34
7.1.1.1.1. Nivel Comprometido.	34
7.1.1.1.2. Niveles Organizado, Desarrollado y Excelente	34
7.1.1.1.2.1. Análisis y agrupación	34
7.1.1.1.2.2. Priorización	35
7.1.1.1.2.3. Desarrollo de acciones / proyectos	36
7.1.1.2. Ejecución del plan para la mejora de la gestión	36
7.1.1.3. Seguimiento al plan para la mejora de la gestión	36
CAPÍTULO QUINTO	37

8. CONTROL EX POST	38
8.1. Procedimiento de control ex post	38
8.1.1. Pasos del control ex post	38
8.1.2. De la comunicación del inicio del control ex post	38
8.1.3. Presentación de la información correspondiente al control ex post	39
8.1.4. Control ex post	39
8.1.5. Suspensión del nivel de madurez y su efecto	40
9. ANEXOS	41
10. FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Glosario de términos y abreviaturas	6
Tabla 2: Requisitos según Nivel de Madurez	10
Tabla 3: Ejemplo de redacción de puntos fuertes y áreas de mejora	23
Tabla 4: Documentos requeridos para las postulaciones por nivel	28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Portal Institucional del Ministerio del Trabajo	6
Gráfico 2: Esquema del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia	8
Gráfico 3: Reconocimientos a las entidades	9
Gráfico 4: Fases del Proceso de Evaluación de la Calidad del Servicio Público	10
Gráfico 5: Socialización	13
Gráfico 6: Diagrama del alcance para realizar la autoevaluación	16
Gráfico 7: Ejemplo de conformación de equipo de proceso de mejora continua	17
Gráfico 8: Modalidad de capacitación	18
Gráfico 9: Autoevaluación - Nivel Comprometido	19
Gráfico 10: Autoevaluación - Nivel Organizado	20
Gráfico 11: Autoevaluación - Nivel Desarrollado / Excelente	21
Gráfico 12: Recomendaciones para redacción de puntos fuertes y áreas de mejora	22
Gráfico 13: Informe de resultados de autoevaluación	25
Gráfico 14: Proceso de la evaluación externa	27
Gráfico 15: Roles del evaluador coordinador y evaluadores externos	28
Gráfico 16: Actividades del equipo evaluador	29
Gráfico 17: Fases del plan para la mejora de la gestión	33
Gráfico 18: Ejemplo de agrupación de áreas de mejora	34
Gráfico 19: Priorización de áreas de mejora	35
Gráfico 20: Proceso de control ex post	38

1. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización	Responsable del cambio	Nombrar si existe documentación obsoleta y detalle
01	Creación	20/07/2018	Dirección de Calidad en el Servicio Público	Guía Metodológica de Aplicación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (emitido en el 2015 por ex SNAP)
02	Actualización	30/12/2021	Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público	Guía Metodológica de Aplicación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (emitida en julio 2018)
03	Revisión	30/12/2021	Dirección de Políticas y Normas del Servicio Público	N/A

2. DATOS GENERALES

2.1. Introducción

Con la finalidad de facilitar la aplicación de la Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público, se presenta esta Guía Metodológica, que detalla la implementación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia – MECE, instrumento técnico adaptado del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación).

La aplicación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia - MECE, es una adaptación del Modelo CAF, 2020 (Marco Común de Evaluación o Common Assessment Framework), el cual indica: **“El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización”**. El MECE plantea lineamientos que al ser adoptados impulsan a una entidad pública a su mejora permanente para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía de acuerdo a resultados cuantificables; así mismo, plantea una aproximación integradora de la gestión pública, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

La aplicación de esta Guía tiene los siguientes propósitos:

- Adoptar estrategias de eficiencia y eficacia para la Administración Pública;
- Articular esfuerzos e iniciativas institucionales para la mejora en la prestación de los servicios públicos; y,
- Promover el desarrollo de las capacidades institucionales para la sostenibilidad en la prestación de los servicios públicos.

Cabe indicar que la mencionada Norma Técnica en Capítulo II **“De los responsables de la evaluación y certificación de la calidad del servicio público”**, indica las atribuciones que deberán cumplir los diferentes actores que intervienen en la implementación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.

Esta Guía describe las fases para realizar la autoevaluación de las entidades, evaluación externa, plan de mejora y control ex post, lo cual permitirá alcanzar los niveles de madurez mediante los reconocimientos o certificación de calidad del servicio público en base a la implementación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.

Para que las entidades obtengan un reconocimiento a su nivel de madurez o la certificación de la calidad del servicio, deberán implementar el proceso de evaluación de la calidad del servicio público que conlleva tres fases: autoevaluación, evaluación externa y plan para la mejora de la gestión.

2.2 Objeto

Detallar el proceso de Evaluación de la Calidad del Servicio Público y sus actividades que deben desarrollar las entidades del Estado mediante la aplicación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia - MECE.

2.3 Alcance

La presente Guía Metodológica tiene como alcance establecer el proceso de autoevaluación, la evaluación externa, plan para la mejora de la gestión hasta el control expost.

2.4 Base legal

Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-250, publicado en el Registro Oficial Nro 569 de 29 de octubre de 2021, el Ministerio del Trabajo expide la Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público.

2.5 Glosario de términos y abreviaturas.

TÉRMINO / ABREVIATURA	DEFINICIÓN
Áreas de mejora	Constituyen la falta de referencias y evidencias al cumplimiento del criterio y subcriterio que la entidad está analizando en comparación con el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia - MECE.
Autoevaluación	Es un diagnóstico integral, sistemático y regular de la gestión y resultados de una entidad en relación con su nivel de madurez, comparados con un modelo de excelencia, que para efectos de esta Guía, se trata del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia - MECE.

Evaluación externa	Valoración realizada por un evaluador externo certificado en el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia - MECE, que contempla la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, así como contrastar los resultados obtenidos en la autoevaluación.
Evidencia	Datos, documentos, registros u otros que respaldan la existencia o veracidad de lo expresado en el punto fuerte.
Puntos fuertes	Fortalezas consideradas como buenas prácticas de gestión y de resultados identificadas en una autoevaluación y/o evaluación externa en una entidad.
Reconocimiento del nivel de madurez	Distinción no monetaria otorgada a una entidad que cumpla con los parámetros de calidad y puntuación determinados para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público.
PEC	Premio Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.
MECE	Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.
PDCA	Planificar-Desarrollar-Controlar y Actuar.
TOCA	Tendencias-Objetivos-Comparación y Alcance.

Tabla 1: Glosario de términos y abreviaturas

3. DISPONIBILIDAD DE INSTRUMENTOS

Las entidades deberán descargarse los anexos que se encuentran disponibles en la página web del Ministerio del Trabajo, www.trabajo.gob.ec; para lo cual, las entidades deberán ingresar al **“Menú”** e ir a la sección **“Biblioteca”** y colocarse dentro de la pestaña **“Guías Metodológicas y sus anexos”**.

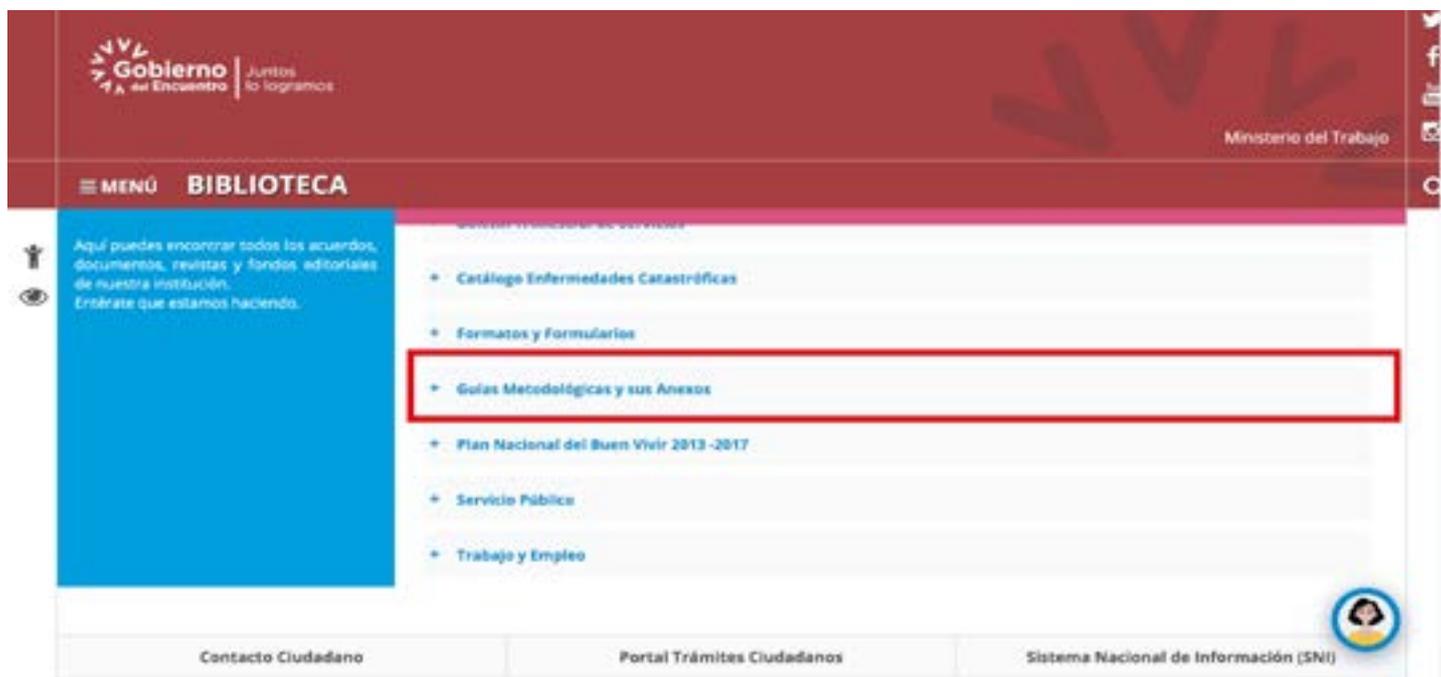


Gráfico 1: Portal institucional del Ministerio del Trabajo

Una vez que se ingresa, se desplegará una carpeta llamada **“Guía Metodológica de Aplicación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia”**, donde se pueden visualizar los anexos de aplicación de la presente Guía Metodológica.

CAPÍTULO PRIMERO



4. MODELO ECUATORIANO DE CALIDAD Y EXCELENCIA

4.1. Descripción

El Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia contiene nueve (9) criterios, como consta en el **"Gráfico 2"**, en el lado izquierdo se ubican los agentes facilitadores que se conforman por los 5 primeros criterios en los cuales se trabaja la gestión institucional para lograr, el lado derecho del esquema que son los resultados esperados como efecto de lo ejecutado, es decir que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de las entidades, a los usuarios, el talento humano y de responsabilidad social se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, el talento humano de la entidad, las alianzas y recursos, y los procesos claves. Cabe indicar, los nueve (9) criterios están conformados por veinte y ocho (28) subcriterios, los cuales están detallados en el **"PEC-01 Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia - (Anexo 1)"**

La integración de las conclusiones de la autoevaluación/evaluación de los agentes facilitadores y de los criterios de resultados en las prácticas de gestión constituye la innovación continua y el ciclo de aprendizaje que acompaña a las organizaciones en su camino hacia la excelencia.



Gráfico 2: Esquema del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia

4.2 Niveles de Madurez

El camino a la excelencia se inicia con el compromiso de la entidad por mejorar su gestión, a fin de satisfacer y superar las expectativas de los grupos de interés, aplicando el ciclo de mejora continua denominado PDCA (Planificar - Desarrollar - Controlar - Actuar) y a partir de ello alcanzar resultados en relación al TOCA (Tendencias – Objetivos – Comparaciones – Alcance) que permitan a las entidades la toma de decisiones encaminadas hacia la mejora e innovación.

Se han establecido cuatro niveles de madurez conforme se observa en el **“Gráfico 3”**, mismos que se encuentran descritos en la Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público.

Cabe indicar, a partir del segundo nivel de madurez se recomienda la implementación de sistemas de gestión de calidad y/o integrados, sin perjuicio al cumplimiento de la aplicación de las normativas vigentes emitidas por las entidades rectoras.



Gráfico 3: Reconocimientos a las Entidades

4.2.1 Requerimientos e instrumentos para los Niveles de Madurez

Nivel de Madurez		Requisitos		Instrumento
		Puntuaciones	Cumplimiento	
1.	Comprometido	160 a 200 puntos.	Alcanzar al menos el 80% de los requisitos mínimos.	Matriz de Primer Nivel
2.	Organizado	201 – 300 puntos	Alcanzar al menos el 60% del total del cuestionario.	Cuestionario de Nivel Organizado
3.	Desarrollado- Certificación de Calidad del Servicio Público	301 – 400 puntos.	La puntuación de al menos 26 subcriterios deben estar igual o mayor del 31 % de acuerdo al sistema de puntuación del MECE.	Formularios de Autoevaluación
4.	Excelente- Certificación de Calidad del Servicio Público.	401 puntos en adelante	La puntuación de al menos 27 subcriterios deben estar igual o mayor del 51 %, de acuerdo al sistema de puntuación del MECE.	Formularios de Autoevaluación e Informe Relatorio

Tabla 2: Requisitos según Nivel de Madurez

4.3 Proceso de Evaluación de la Calidad del Servicio Público

Las fases se dividen en pasos conforme se observa en el “Gráfico 4”.

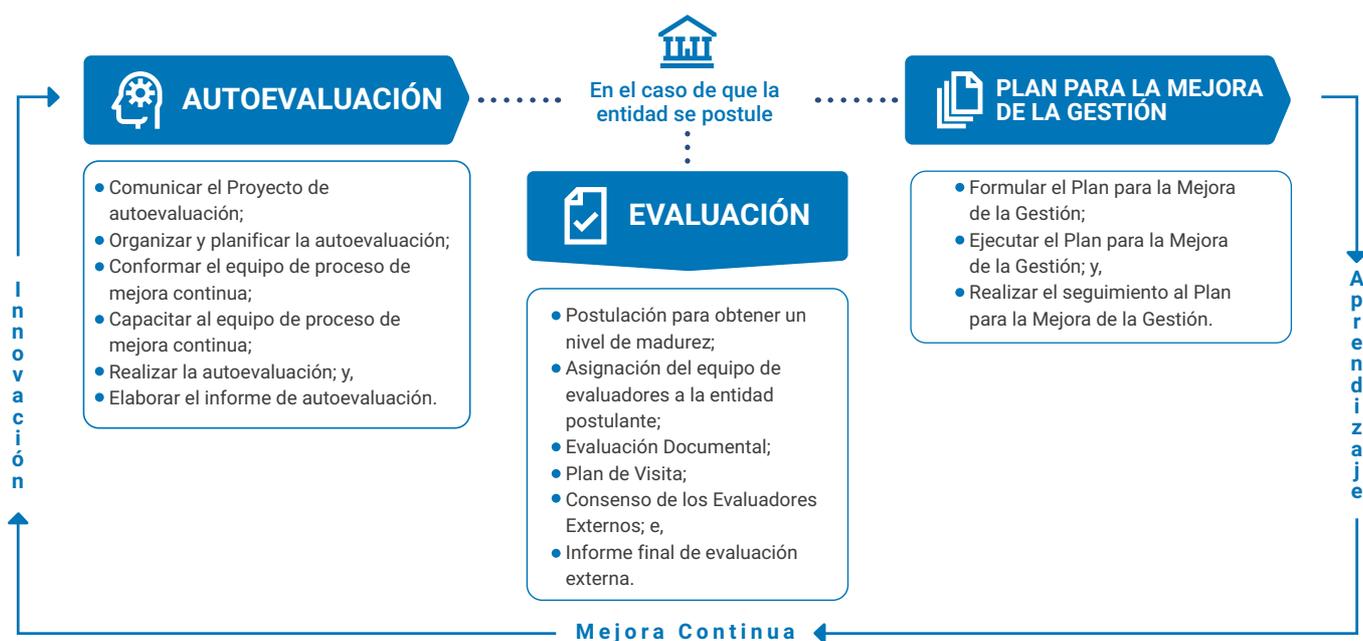


Gráfico 4: Fases del Proceso de Evaluación de la Calidad del Servicio Público

El proceso de evaluación de la calidad del servicio público también conocido como proceso de mejora continua se realiza en tres (3) fases que son:

1. Autoevaluación;
2. Evaluación externa; y,
3. Planes para la mejora de la gestión.

La autoevaluación para el primer nivel de madurez se la realiza en base al cumplimiento de normativas vigentes que son emitidas por las entidades rectoras del servicio público. Cada uno de estos requerimientos se visualizan en la Matriz de Primer Nivel de Madurez.

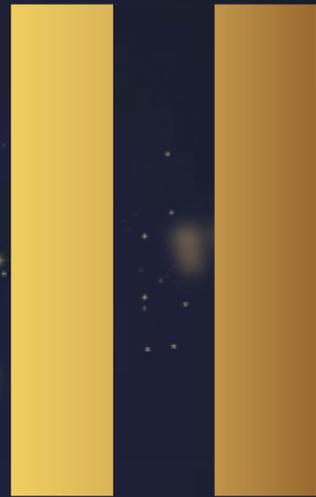
Para la autoevaluación del segundo nivel de madurez se lo realiza en base al cumplimiento del Cuestionario de Nivel Organizado. La autoevaluación para el tercer y cuarto nivel de madurez se lo debe realizar con el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia y su sistema de puntuación establecido.

Las entidades deben iniciar por el primer nivel de madurez; sin embargo queda a decisión de éstas ir implementando cada nivel de madurez y/o por casos excepcionales pueden efectuar un proceso de autoevaluación para tercer o cuarto nivel, para ello deberán contemplar su madurez institucional y evidenciar que son un referente a nivel nacional e internacional. Cabe recalcar, la autoevaluación del segundo nivel de madurez es la base para que las entidades avancen hacia el camino de la excelencia, acogiendo buenas prácticas reconocidas internacionalmente.

La fase de evaluación externa se activa en el caso que la entidad se postule para obtener un reconocimiento al nivel de madurez previa la validación de la autoevaluación por el Ministerio del Trabajo.

El plan para la mejora de la gestión se lo desarrolla con los resultados tanto de la autoevaluación y/o evaluación externa.

CAPÍTULO SEGUNDO



5. AUTOEVALUACIÓN

5.1. Pasos para la autoevaluación

La autoevaluación contempla seis (6) pasos que se describen a continuación:

5.1.1. Paso 1: Comunicar el Proyecto de Autoevaluación

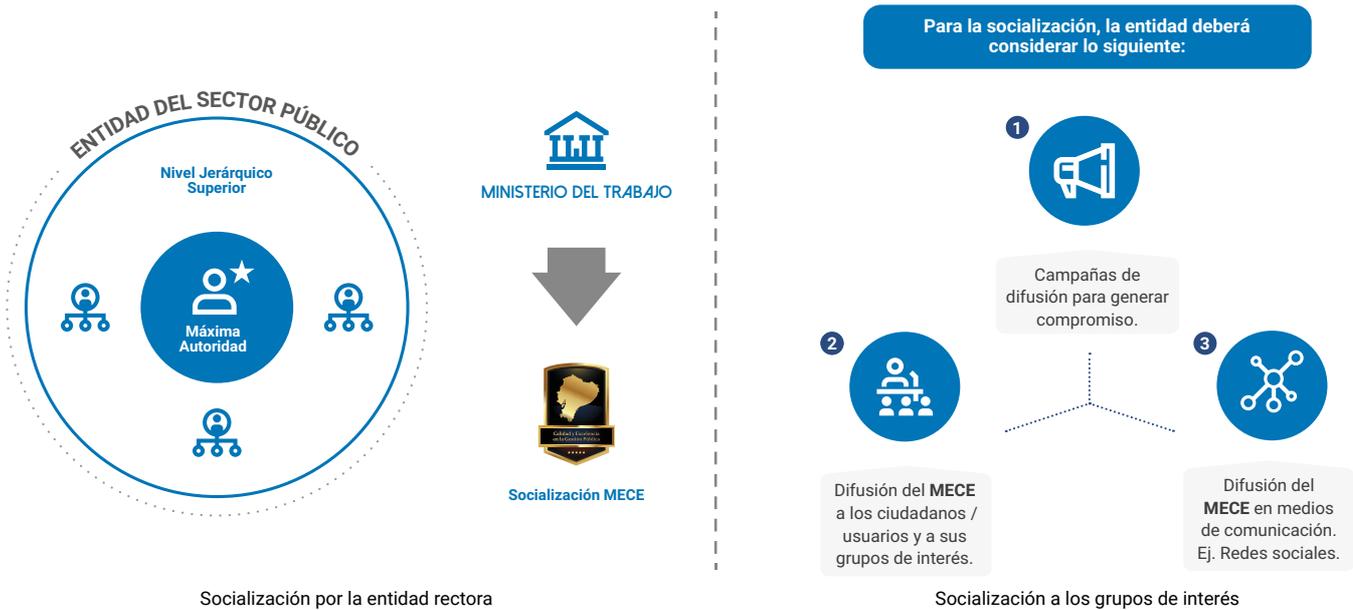


Gráfico 5: Socialización del MECE

Cada proceso de mejora continua es único, en consecuencia, este apartado debe ser considerado como marco de referencia para las personas responsables del proceso y puede ir ajustando a las necesidades de cada entidad.

A efectos de dar cumplimiento con este numeral, se deben realizar las siguientes actividades:

5.1.1.1. Socialización por la entidad rectora.

El Ministerio del Trabajo podrá realizar una o varias reuniones de socialización del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia al nivel Directivo de la entidad.

5.1.1.2. Socialización de la entidad a los grupos de interés.

La máxima autoridad institucional o su delegado designa al líder del proceso de mejora continua para la implementación y sostenibilidad del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia. El líder, con la finalidad de socializar y empoderar el

proyecto, junto con el responsable de comunicación de la entidad o quien haga sus veces desarrollan campañas de difusión con la finalidad de generar el compromiso, e involucrar a todos los servidores públicos y grupos de interés.

5.1.1.2.1 Aspectos de la difusión

La entidad puede realizar su difusión de acuerdo a lo siguiente:

- Actividad de lanzamiento del proceso de evaluación de la calidad del servicio público dirigido a todos los servidores públicos vía presencial o por medios informáticos, donde se explique la aplicación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.
- La entidad puede utilizar varios medios de difusión como por ejemplo intranet, correo institucional, redes sociales, página web entre otros, con el fin de que los ciudadanos/ usuarios o grupos de interés puedan estar informados de la implementación del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.
- La motivación debe ser el elemento básico que vincule al grupo de interés con todo el proceso de autoevaluación.
- La difusión debe contemplar los beneficios por realizar la autoevaluación, su relación con la planificación estratégica de la entidad, los resultados obtenidos de este proceso y el plan para la mejora de la gestión..

Entregable:

- Evidencia de la difusión hacia los grupos de interés

5.1.2. Paso 2: Organizar y Planificar la autoevaluación

5.1.2.1. Plan de autoevaluación

El líder del proceso de mejora continua de la entidad debe realizar la planificación para el proceso de autoevaluación, que incluye las actividades a realizar, tiempo asignado y responsables. Esta información se debe levantar en el **“PEC-02 Plan de autoevaluación - (Anexo 2)”** y poner en conocimiento a la máxima autoridad o su delegado; posteriormente debe ser oficializado al Ministerio del Trabajo el inicio del proceso de autoevaluación institucional y adjuntar el formulario mencionado.

El Ministerio del Trabajo realiza el seguimiento al plan de autoevaluación para evidenciar su cumplimiento caso contrario notificará a la entidad; esta última puede modificar el plan de autoevaluación en el caso de ser necesario y se deberá comunicar al Ministerio del Trabajo.

5.1.2.2. Definición de alcance

Para la definición del alcance de autoevaluación se debe considerar lo siguiente:

- Cubrir todos los procesos sustantivos y adjetivos de la entidad, es decir que la entidad debe demostrar que tiene su propia misión y visión, que gestiona su talento humano, controla su gestión financiera, tiene relación con los usuarios del servicio que presta y con otros grupos de interés; y,
- El nivel de desconcentración de la entidad, considerando la presencia en territorio en todas las zonas hasta la unidad prestadora de servicio.

Para las entidades que no tienen desconcentración, la autoevaluación abarca todas las áreas; mientras que, para aquellas que se encuentran desconcentradas es conveniente determinar el alcance en función a una muestra geográfica para recolectar la evidencia de la autoevaluación, siempre teniendo en cuenta que estén los procesos sustantivos y todos los subcriterios del MECE.

Para las entidades que hayan obtenido el reconocimiento del Primer Nivel - Comprometido e inicien un nuevo proceso de autoevaluación, el líder del proceso de mejora continua debe definir el alcance de la autoevaluación completando el **"PEC - 03 Definición del Alcance de la Autoevaluación. - (Anexo 3)"**.

Cada vez que la entidad avance un nivel de madurez debe ir incrementando paulatinamente su alcance geográfico, para las entidades que empiecen su proceso de autoevaluación en el nivel de madurez, denominado excelente, su alcance deberá ser para todos sus procesos gobernantes, sustantivos, adjetivos, incluyendo los procesos de las unidades desconcentradas; cabe indicar, cuando exista una entidad con una estructura compleja, la evidencia que se presenta para sustentar los puntos fuertes, se puede considerar tomar una muestra representativa plasmada en el alcance.

A continuación en el **"Gráfico 6"** se muestra un ejemplo de cómo definir el alcance para autoevaluar una entidad compleja en los primeros niveles de madurez, sin que esto signifique una regla para todas las entidades.

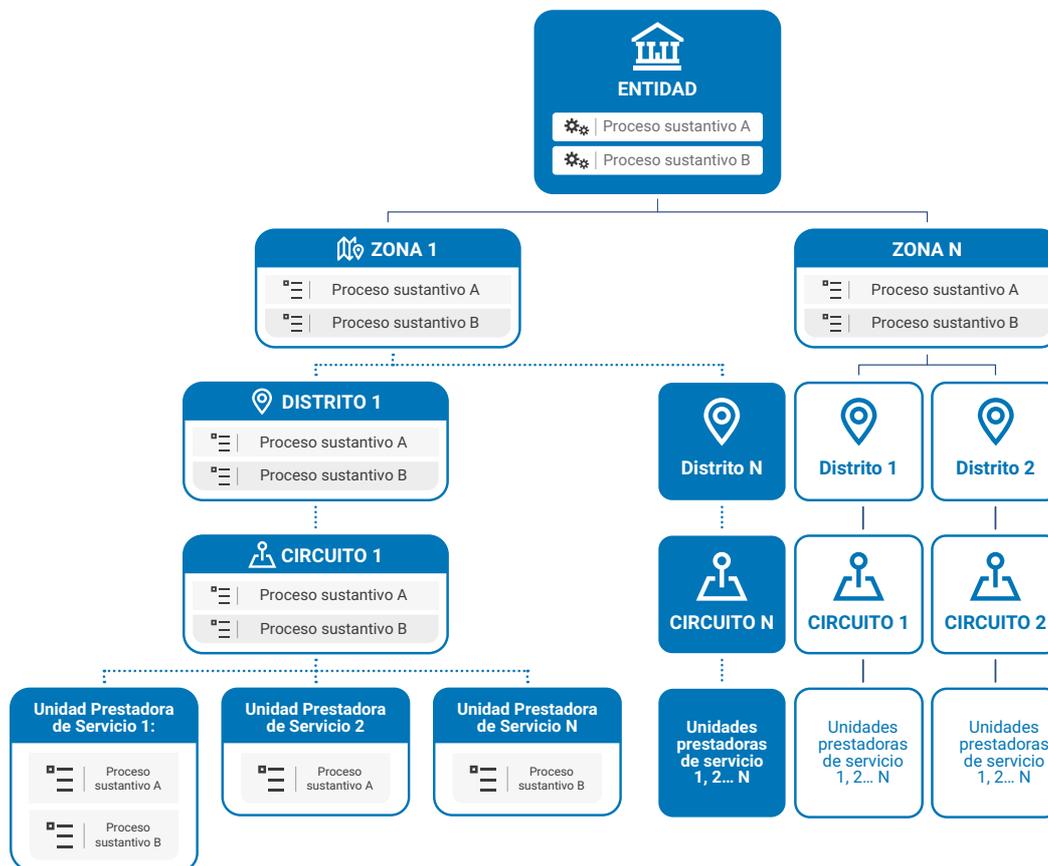


Gráfico 6: Ejemplo para definir el alcance de la autoevaluación.

Entregable:

- PEC-02 Plan de autoevaluación
- PEC-03 Definición del alcance de la autoevaluación

5.1.3. Paso 3: Conformar el equipo de proceso de mejora continua

5.1.3.1. Estructuración del equipo

El equipo de proceso de mejora continua debe estar conformado por:

1. Líder del proceso de mejora continua (responsable de planificación y gestión estratégica de la entidad o quien hiciere sus veces);
2. Autoevaluador coordinador, quién es designado por el líder del proceso de mejora continua y es parte del equipo autoevaluador;
3. Autoevaluadores (mínimo cuatro y máximo diez);
4. Expertos, quienes colaboran técnicamente a los autoevaluadores (opcional según requerimiento de la entidad); y,
5. Equipo de trabajo es un grupo de servidores públicos de las distintas unidades de la entidad y son los que apoyan a los autoevaluadores en la obtención de evidencias para cada uno de los criterios del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.

El equipo del proceso de mejora continua, deben tener el conocimiento de los subcriterios asignados con finalidad de realizar un levantamiento de información en función a la realidad

de la entidad. En caso de ser necesario cada autoevaluador conformará un equipo de trabajo, que a su vez sea representativo del área o sector a evaluar, adicionalmente pueden existir expertos si la naturaleza de la entidad lo amerita, ésta información se debe registrar en el **“PEC - 04 Conformación del Equipo del Proceso de Mejora Continua –Sección A - (Anexo 4)”**.

Para la selección de los autoevaluadores, se sugiere considerar la distribución jerárquica y geográfica del recurso humano, cumplir con el perfil que consta en la Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público y de preferencia al menos la mitad del equipo sean servidores públicos que cuenten con nombramiento permanente.

A continuación se detalla en el **“Gráfico 7”** un ejemplo de cómo designar a los miembros del equipo:



Gráfico 7: Ejemplo de Conformación de equipo de proceso de mejora continua

5.1.3.2. Asignación de subcriterios a integrantes del equipo

Las entidades que van a iniciar un nuevo proceso de autoevaluación para obtener el nivel organizado o desarrollado o excelente, el líder del proceso de mejora continua debe asignar los criterios y subcriterios a cada uno de los autoevaluadores manteniendo consistencia entre la relación de los agentes facilitadores y resultados del MECE. Cada entidad tiene la potestad de realizar la asignación de acuerdo a sus necesidades, para lo cual se debe completar la información solicitada en el **“PEC 04 Asignación de Criterios - Subcriterios por Autoevaluador –Sección B - (Anexo 4)”**. La entidad debe oficializar al Ministerio del Trabajo a través de la Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público la designación del equipo de proceso de mejora continua, mediante un oficio emitido por el líder del proceso de mejora continua y

adjuntando el **“PEC - 04 Conformación del Equipo del Proceso de Mejora Continua –Sección A y “PEC - 04 Asignación de Criterios - Subcriterios por Autoevaluador – Sección B. – (Anexo 4)”**. Para ello se recomienda distribuir las responsabilidades al equipo de trabajo que brindará apoyo al equipo de proceso de mejora continua (cuando aplique).

Entregables:

- PEC - 04 Conformación del Equipo del Proceso de Mejora Continua –Sección A.
- PEC - 04 Asignación de Criterios - Subcriterios por Autoevaluador –Sección B.

5.1.4. Paso 4: Capacitar al equipo de proceso de mejora continua.

En el **“Gráfico 8”** se presentan los distintos tipos de capacitación que la entidad puede optar:

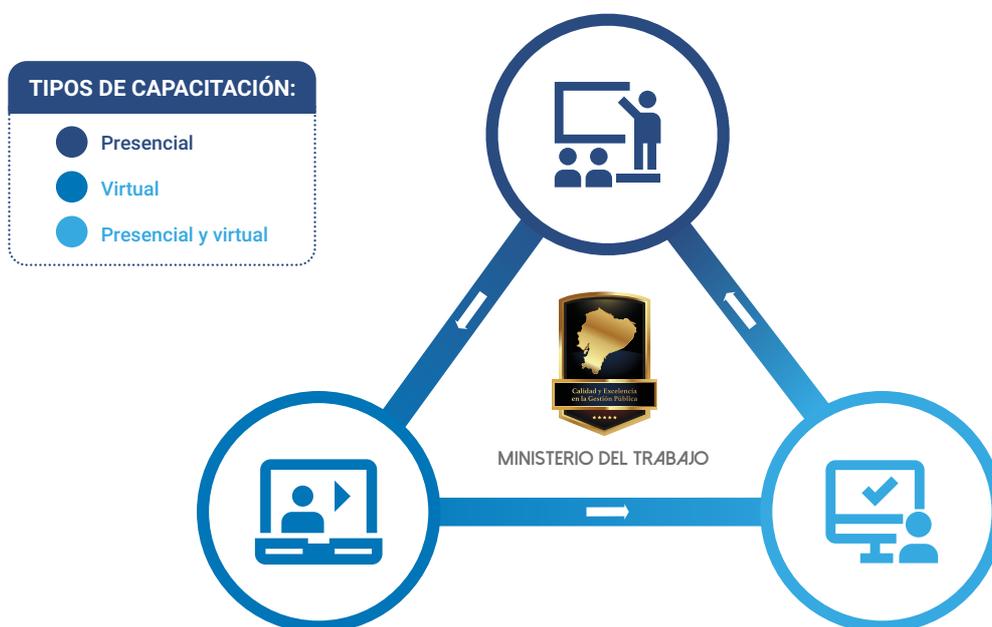


Gráfico 8: Modalidad de Capacitación

El líder del proceso de mejora continua solicita vía oficio al Ministerio del Trabajo la capacitación en el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia y de esta manera dará inicio a la ejecución de la autoevaluación en la entidad.

La capacitación es brindada por el Ministerio del Trabajo con el apoyo del personal de la entidad, para que ésta última, participe de manera activa en el proceso de formación al equipo de proceso de mejora continua (líder, autoevaluadores, equipo de trabajo). Cabe señalar que el apoyo se lo puede realizar en aspectos logísticos, información, conocimiento u otros.

En la capacitación se imparten los lineamientos teóricos del Modelo Ecuatoriano de Calidad de Calidad y Excelencia con su respectiva Guía de aplicación al mencionado Modelo y demás herramientas de aplicación en todos los niveles de madurez.

Es importante que el nivel jerárquico superior, los mandos intermedios y otros grupos de interés participen en las actividades formativas ligadas a la autoevaluación, con el fin de que exista un compromiso permanente durante todo el proceso.

Entregables:

- Evidencias de la capacitación

5.1.5. Paso 5: Realizar la autoevaluación.

La autoevaluación no podrá exceder de los noventa (90) días término a partir de la comunicación oficial al Ministerio del Trabajo del inicio de este proceso.

Con el fin de evidenciar la mejora de la gestión institucional, las entidades del Estado deberán realizar una nueva autoevaluación después de haber transcurrido un año a partir de la oficialización del plan para la mejora de la gestión.

Cabe indicar, la autoevaluación de la entidad se debe realizar con evidencias vigentes que respalden la gestión (criterios agentes facilitadores), preferentemente de los últimos dos (2) años; mientras que para los criterios de resultados, la entidad puede optar por presentar evidencias de los últimos cinco (5) años.

La entidad dependiendo del nivel al que van a aplicar deben realizar lo siguiente:

5.1.5.1. Nivel Comprometido

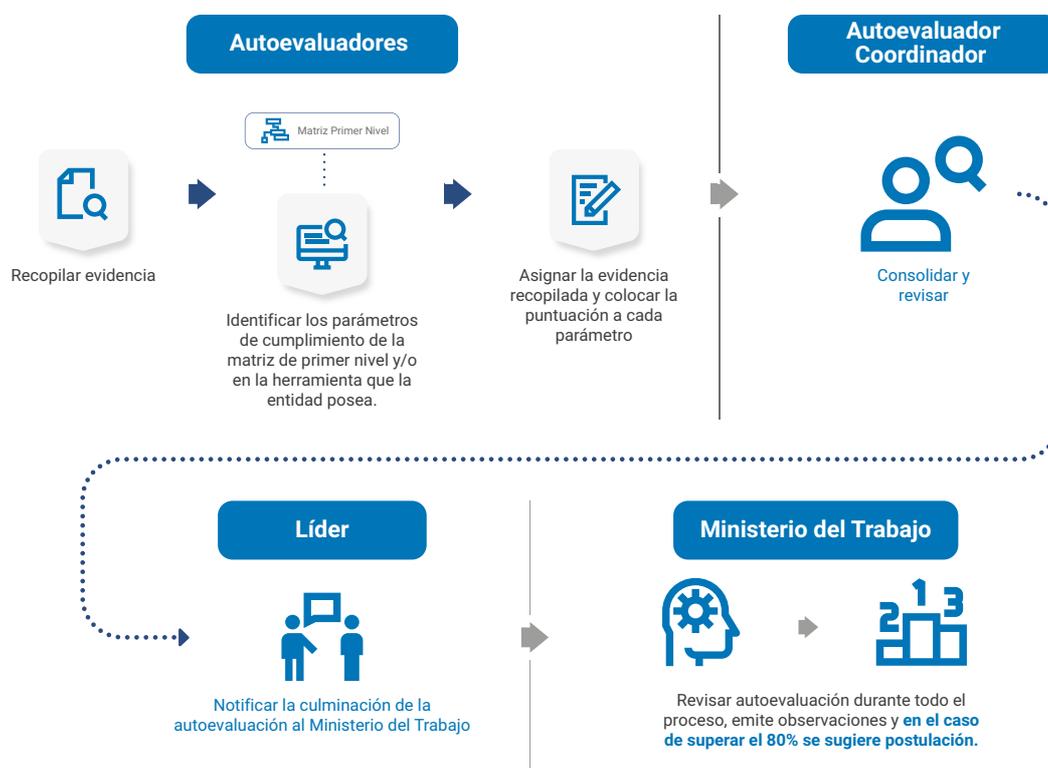


Gráfico 9: Autoevaluación - Nivel Comprometido

- Los autoevaluadores designados deben identificar los parámetros de cumplimiento que constan en la Matriz Primer Nivel de Madurez que posea la entidad y cargarlos en la herramienta definida para el efecto **“PEC - 05 Matriz Primer Nivel de Madurez. - (Anexo 5)”** (misma que es ajustada cada vez que existen cambios normativos en alguno de los criterios).
- Los autoevaluadores recopilan la evidencia digital de cada uno de los requisitos / preguntas.
- El autoevaluador coordinador consolida y revisa la autoevaluación (matriz y evidencias por cada criterio en la herramienta definida para el efecto).
- Los autoevaluadores asignan la puntuación alcanzada según la evidencia recopilada.
- El líder del proceso de mejora continua notifica la culminación de la autoevaluación a la entidad rectora.

Es oportuno mencionar, durante el proceso de autoevaluación, el Ministerio del Trabajo asesora y revisa la autoevaluación, emite observaciones y en el caso de que la entidad supere el 80% de los requisitos mínimos establecidos en la matriz de primer nivel sugiere su postulación.

5.1.5.2. Nivel Organizado

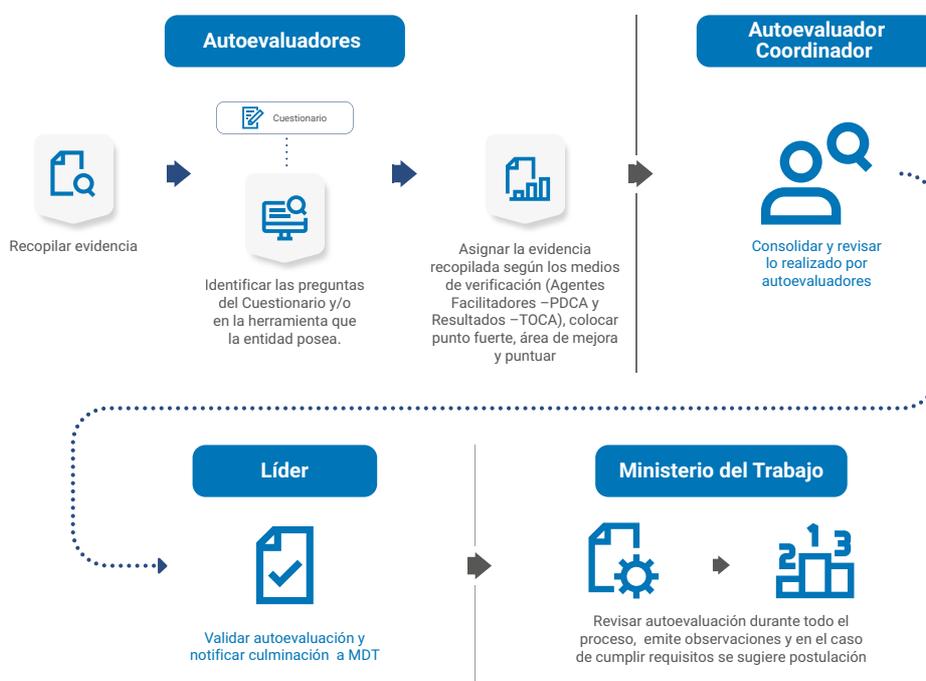


Gráfico 10: Autoevaluación - Nivel Organizado

- Los autoevaluadores designados deben revisar el **“PEC - 06 Cuestionario del Nivel Organizado - (Anexo 6)”**, el mismo que está sujeto a actualización e identificar qué unidad de la entidad posee la evidencia solicitada en cada criterio;
- En el Cuestionario de Nivel Organizado los autoevaluadores deben identificar las evidencias a cada pregunta efectuada para los criterios agentes facilitadores, según el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar), y para los criterios de Resultados según TOCA (Tendencias, Objetivos, Comparación y Alcance). Además, se debe colocar la respuesta a cada pregunta que se traduce en puntos fuertes e identificar las áreas de mejora;
- El autoevaluador coordinador revisa y consolida la autoevaluación (revisar las evidencias por cada criterio en la herramienta definida para el efecto);

- Los autoevaluadores asignan la puntuación alcanzada según la evidencia recopilada; y,
- El líder del proceso de mejora continua notifica la culminación de la autoevaluación a la entidad rectora y en el caso de postularse para la obtención del nivel de madurez será la máxima autoridad quien la realice.

Durante el proceso de autoevaluación, el Ministerio del Trabajo asesora y revisa la autoevaluación, emite observaciones y en el caso de que se ha alcanzado el cumplimiento de al menos el 60% del total del **“PEC - 06 Cuestionario del Nivel Organizado - (Anexo 6)”** Cuestionario de Nivel Organizado, posterior se emite la correspondiente revisión y se sugiere la postulación.

5.1.5.3. Nivel Desarrollado y Excelente

Las entidades que han obtenido el reconocimiento del nivel organizado que se encuentran ejecutando un nuevo proceso de autoevaluación deben:

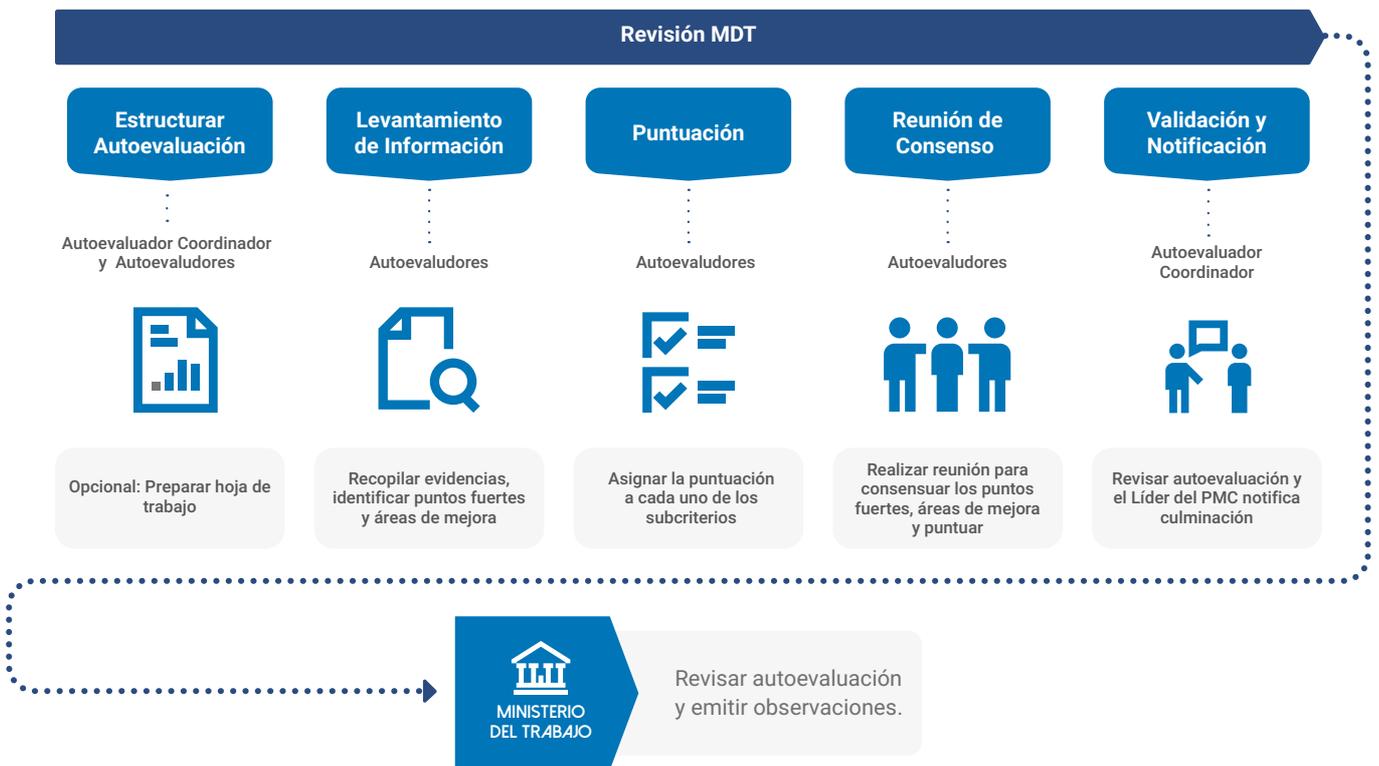


Gráfico 11: Autoevaluación - Nivel Desarrollado / Excelente

5.1.5.3.1. Estructurar autoevaluación

Se sugiere que la entidad previo a empezar el proceso realice lo siguiente:

- El autoevaluador coordinador conjuntamente con los autoevaluadores pueden preparar una hoja de trabajo por subcriterio la cual proporcione una Guía al momento de proceder a levantar la información, misma que puede contener: ejemplo de buenas prácticas

evidencias probables, áreas que puede proporcionar la información, identificación del ciclo PDCA (Agentes Facilitadores), TOCA (Resultados), identificación de si la buena práctica se realiza parcial o total, puntuación, respuesta punto fuerte, área de mejora identificada; y,

- En el caso de haber optado por la generación de la hoja de trabajo, ésta se debe comunicar y revisar con todo el equipo autoevaluador.

5.1.5.3.2. Levantamiento de información

- Recopilar las evidencias que soporten el cumplimiento de los criterios establecidos, la misma estará custodiada por los responsables de las unidades administrativas preferiblemente en medios digitales.
- Completar los campos requeridos en el **PEC - 07 Formulario de Autoevaluación - (Anexo 7)** de acuerdo a la distribución de criterios y subcriterios que fueron designados a cada autoevaluador.
- Redactar los puntos fuertes y áreas de mejora, considerando lo que consta en el **"Gráfico 12"**



Gráfico 12: Recomendaciones para redacción de puntos fuertes y áreas de mejora

Adicional se coloca un ejemplo de cómo se debería redactar tanto para los criterios de agentes facilitadores como para resultados, en la **“Tabla 3”**:

CRITERIOS	PUNTOS FUERTES	AREAS DE MEJORA
<p>AGENTES FACILITADORES (3.1. Talento Humano)</p>	<p>Se evidencia que la ENTIDAD promueve el desarrollo de la carrera profesional de sus servidores a través del auspicio para estudios de tercer y cuarto nivel tanto en el país como en el exterior, otorgando para el año 2018 treinta y cinco permisos para estudios nacionales y ocho (8) permisos para estudios en el exterior, mismas que han sido aprobadas en función a lo expresado en informes técnicos y normativa del Ministerio del Trabajo para su implementación.</p> <p>Con estos permisos de estudios, los servidores públicos han podido mejorar su perfil profesional y la adquisición de nuevas competencias que les permite demostrar un desempeño superior en el cargo, trayendo como efecto resultados favorables en las evaluaciones de desempeño en el periodo fiscal 2019.</p> <p>La gestión de Talento Humano relacionada con el desarrollo de la carrera se realiza a través de informes técnicos, acciones de personal y consultas de aplicación de normativa al MDT para su implementación.</p> <p>El análisis de medición se realiza por medio de estadísticas del nivel profesional de los servidores con un cincuenta por ciento que superan el perfil requerido.</p>	<p>No se evidencia una política integral de gestión de talento humano, basada en la estrategia y planificación de la entidad, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el presente y futuro, que incluya criterios sociales.</p>
<p>RESULTADO (7.1. Talento Humano)</p>	<p>Se evidencia que la ENTIDAD, a través de la medición de clima laboral durante los años 2017, 2018 y 2019, en el subfactor comunicación se obtiene un resultado cualitativo que indica: rechazo el chisme como medio para conseguir beneficios; comparte ideas e información libremente con su equipo, realiza retroalimentación permanente, no se da ocasión al conflicto de intereses personales, al contrario se fortalece los valores entre el personal a todo nivel.</p> <p>Sus mediciones del año 2017 fue del 79%, 2018 del 82% y 2019 del 72%, sobrepasando la meta de 70% en todos los años, obteniendo el mejor resultado entre las entidades del sector según reporte del ranking del MDT con corte a febrero 2020.</p>	<p>No se evidencia resultados en relación con la percepción global de los servidores públicos acerca de la imagen y el rendimiento global de la entidad.</p>

Tabla 3: Ejemplo de redacción de puntos fuertes y áreas de mejora

5.1.5.3.3 Puntuación

Asignar la puntuación a cada uno de los subcriterios, tomando como referencia las hojas de puntuación descritos en el documento del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia y registrar en el **“PEC - 08 Resumen de Puntuación de Autoevaluación - (Anexo 8)”**. El modelo contempla dos hojas de puntuación una para criterios de agentes facilitadores y otra para criterios de resultados, la primera basada en el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) y la segunda se gestiona a través del cumplimiento de cuatro (4) aspectos con sus iniciales TOCA (tendencia, objetivos, comparaciones y alcance).

5.1.5.3.4. Reunión de consenso

La reunión de consenso se lleva a cabo con el equipo del proceso de mejora continua, en la cual se refleja la visión común de todos los autoevaluadores.

En esta reunión, es la instancia donde el equipo del proceso de mejora continua logra consensuar de manera objetiva los puntos fuertes, áreas de mejora y la puntuación de cada uno de los subcriterios. En el caso de existir desacuerdo parcial durante el consenso, el autoevaluador coordinador podrá dirimir dicho evento. La información acordada se debe ingresar a la herramienta definida para el efecto.

5.1.5.3.5. Verificación, notificación y validación en todos los niveles

- El Ministerio del Trabajo, brindará asesoría durante todo el proceso de autoevaluación.
- El coordinador autoevaluador consolida y verifica que cada subcriterio y la evidencia recopilada esté bajo las directrices de la presente Guía.
- El líder del proceso de mejora continua notifica mediante oficio al Ministerio del Trabajo que ha culminado el proceso de autoevaluación.
- Una vez que la entidad cumpla con la puntuación requerida para el nivel podrá postularse previa revisión y sugerencia del Ministerio del Trabajo.

Entregables:

Nivel Comprometido:

- PEC - 05 Matriz Primer Nivel de Madurez con sus respectivas evidencias (cargadas en la herramienta definida para el efecto u otro medio acordado con la entidad).

Nivel Organizado:

- PEC - 06 Cuestionario del Nivel Organizado y evidencias (cargadas en la herramienta definida para el efecto u otro medio acordado con la entidad).

Nivel Desarrollado y Excelente:

- PEC - 07 Formulario de Autoevaluación.
- PEC - 08 Resumen de Puntuación de Autoevaluación y evidencias (cargadas en la herramienta definida para el efecto u otro medio acordado con la entidad).

5.1.6. Paso 6: Redactar el informe de resultados de autoevaluación



Gráfico 13: Informe de resultados de autoevaluación

El equipo de proceso de mejora continua elabora el informe de autoevaluación considerando los insumos del “**Gráfico 13**” y lo siguiente:

- Para las entidades que han obtenido el reconocimiento del Primer Nivel y que han culminado un nuevo proceso de autoevaluación deben cargar, en la herramienta que se ha diseñado para el efecto, los resúmenes de cada uno de los criterios (síntesis / identificación de la buena práctica principal de los puntos fuertes y áreas de mejora) que sirven para generar el “ **PEC - 09 Informe de Resultados de Autoevaluación - (Anexo 9)**”.
- El líder del proceso de mejora continua debe presentar el mencionado informe y posteriormente poner a conocimiento de la máxima autoridad o su delegado de la entidad para su aprobación y, de ser el caso realizar la postulación, según el numeral 6.1.1 del presente documento), así también, comunicar los resultados al Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.

Entregable:

- PEC - 09 Informe de Resultados de Autoevaluación.

CAPÍTULO TERCERO



6.EVALUACIÓN EXTERNA

6.1. Pasos de la evaluación externa

La evaluación externa es coordinado por el Ministerio del Trabajo y contempla seis (6) pasos que se describen a continuación:



Gráfico 14: Proceso de la evaluación externa

6.1.1. Postulación para obtener un nivel de madurez

Para obtener un reconocimiento al nivel de madurez del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, la entidad deberá postularse al término de quince (15) días después de haber culminado el proceso de su autoevaluación, a través de la herramienta definida para el efecto. La entidad debe contar con el puntaje correspondiente al nivel de madurez planificado, previa la asesoría y revisión del técnico asignado por el Ministerio del Trabajo.

La máxima autoridad o su delegado de la entidad deberá comunicar su postulación formalmente al Ministerio del Trabajo a través de la Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público. La postulación deberá contar con los siguientes documentos como anexos según su nivel madurez:

Nivel Comprometido	Nivel Organizado	Nivel Desarrollado	Nivel Excelente
Matriz Primer Nivel de Madurez, Anexo 5	Cuestionario de Nivel Organizado, Anexo 6.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Autoevaluación, Anexo 7. • Resumen de puntuación de Autoevaluación, Anexo 8. • Informe de resultados de Autoevaluación, Anexo 9. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de Autoevaluación, Anexo 7. • Resumen de puntuación de Autoevaluación, Anexo 8. • Informe de resultados de Autoevaluación, Anexo 9. • Informe Relatorio de Gestión Institucional, Anexo 10.

Tabla 4: Documentos requeridos para las postulaciones por nivel.

6.1.2. Asignación del equipo de evaluadores a la entidad postulante

Una vez que las entidades se han postulado para alcanzar un reconocimiento del nivel de madurez, el Ministerio del Trabajo comunica vía oficio a la entidad la respuesta a la solicitud de postulación. En el caso de que la decisión sea favorable se comunicará a la entidad el inicio de la evaluación externa y la conformación del equipo evaluador. Los roles a cumplir por los evaluadores designados se detallan a continuación en el **“Gráfico 15”**:

El rol del evaluador coordinador, debe ser:	El rol del evaluador externo, debe ser:
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la planificación y organización del proceso de evaluación • Comunicar cómo se llevará a cabo la evaluación al equipo evaluador y a la entidad evaluada • Motivar al equipo evaluador y crear espíritu de equipo • Resolver los problemas que se planteen en el equipo y con otros grupos de interés • Establecer y mantener excelentes relaciones con la entidad evaluada; y, • Dirimir en los casos en que el análisis y la puntuación del o los subcriterio(s) se encuentren en desacuerdo entre los evaluadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis profundo de la entidad que se evalúa • Contribuir y apoyar el proceso de consenso • Contribuir a la planificación de la visita y llevar a cabo (si se realiza) • Finalizar la evaluación de la entidad • Contribuir y apoyar en la elaboración del informe final • Cumplir con las fechas y término establecidos por el equipo; y, • Seguir las indicaciones del evaluador coordinador

Gráfico 15: Roles del evaluador coordinador y evaluadores externos

El equipo evaluador cumplirá con las actividades presentadas en el siguiente **“Gráfico 16”**.

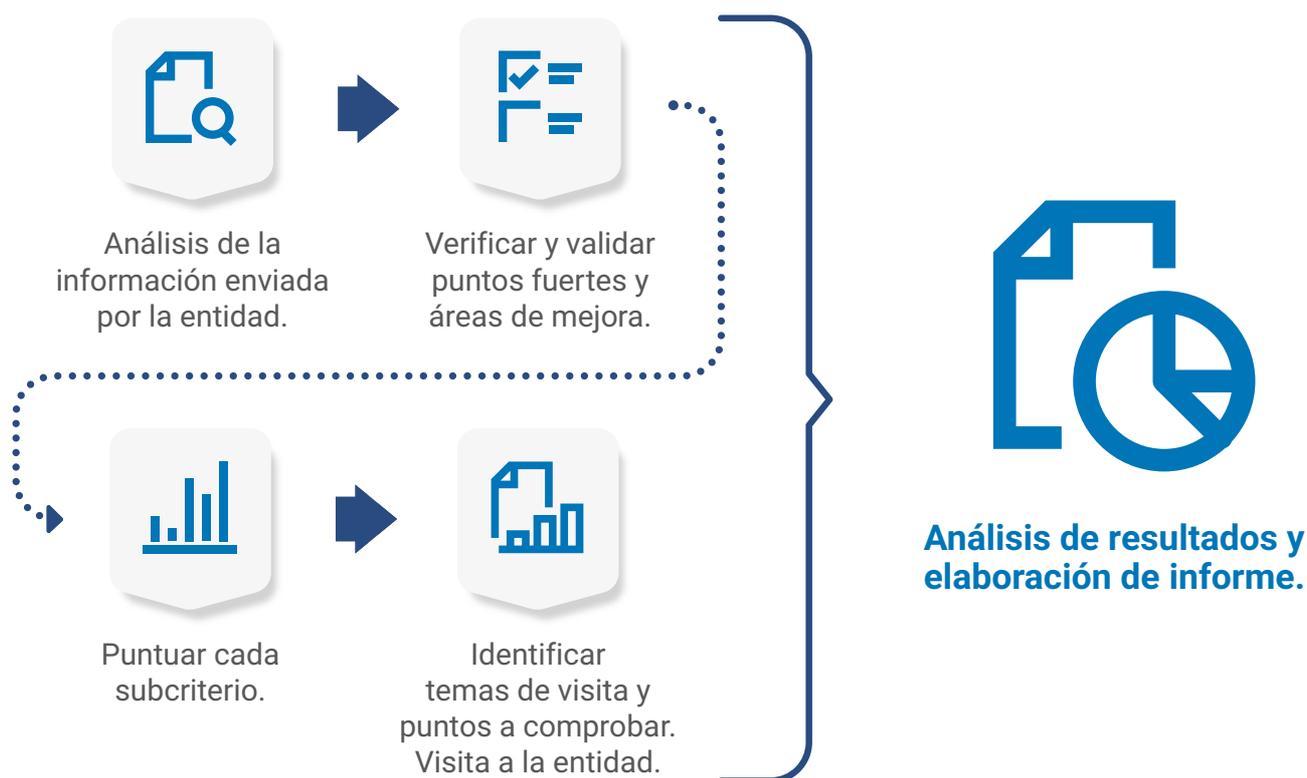


Gráfico 16: Actividades del equipo evaluador

6.1.3. Evaluación documental

El proceso de evaluación externa se debe realizar en un término de noventa (90) días, contados a partir de la recepción del informe de autoevaluación de la entidad postulante. El evaluador coordinador debe realizar el plan para la evaluación externa y socializarlo con el equipo de evaluadores externos, proporcionando los documentos de la postulación enviados por la entidad, asegurándose que los evaluadores de su equipo dispongan de la información, documentación y archivos necesarios para la evaluación y que comprendan las actividades a realizar y conozcan las fechas establecidas en el cronograma.

Las evaluaciones se realizarán sobre la base de los criterios del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia y de la información presentada por las entidades en su autoevaluación.

Dependiendo del nivel postulado por la entidad, el evaluador coordinador y su equipo de evaluadores, deben realizar las siguientes acciones:

Nivel Comprometido:

- Revisar las evidencias presentadas por la entidad postulante en la “matriz primer nivel”. En el caso de existir observaciones se pondrá en conocimiento a la entidad evaluada durante la visita.

Nivel Organizado:

- Evaluar el documento **“PEC - 06 Cuestionario del Nivel Organizado. - (Anexo 6)”** presentado por la entidad postulante, en el que los criterios relacionados a los agentes verificadores serán evaluados mediante el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar), mientras que los criterios de resultados serán evaluados mediante el cumplimiento del TOCA (Tendencias, Objetivos, Comparaciones y Alcance). Para el efecto los evaluadores externos utilizarán el citado **Anexo 6**.

Nivel Desarrollado y Excelente:

- Los evaluadores deben identificar los puntos fuertes, áreas de mejora, asignación de puntuación y los puntos para la visita. Para el efecto los evaluadores externos utilizarán los Anexos: **“PEC - 07 Formulario de Autoevaluación. (Anexo 7)”**; **“ PEC - 08 Resumen de Puntuación de Autoevaluación - (Anexo 8)”**; y, **“PEC -12 Plan de Visita In Situ - (Anexo 12)”**.

Una vez concluida la evaluación individual, el equipo evaluador realizará una reunión de consenso para que sus miembros puedan estar de acuerdo en los puntos fuertes, áreas de mejora, puntos para la visita y puntaje de cada criterio. Este proceso se explica en el numeral 6.1.5.

6.1.4. Plan de visita

6.1.4.1 Evaluación in situ o visita a la entidad

El equipo de evaluadores externos elabora el documento **“PEC -12 Plan de Visita In Situ (Anexo 12)”**, mismo que será remitido mediante oficio a la entidad postulante por parte del Ministerio del Trabajo. La visita in situ se llevará a cabo en el término de dos (2) días posteriores al envío del mencionado oficio.

La visita se debe realizar en la entidad de forma presencial y cuando no sea posible de manera virtual, con base al plan de visita in situ, cuyo objetivo es completar el conocimiento de la organización y la comprensión de su sistema de gestión, ampliando la información y clarificando las dudas o aspectos incompletos que hayan surgido durante la evaluación. Los evaluadores pueden solicitar evidencia adicional de aquellos puntos fuertes que se requiere validar. La entidad postulante debe indicar la evidencia solicitada por el equipo evaluador en el momento de la visita.

6.1.4.2 Conclusiones de la visita

En la fase final de la visita se debe ejecutar una reunión de cierre ante los responsables de la entidad evaluada, comprometiéndose la entidad a reunir toda la evidencia solicitada por el equipo evaluador y enviarla por medio digital a la Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público o quien hiciere sus veces, en el término que establezca el equipo evaluador.

6.1.5. Consenso de los evaluadores externos

El objetivo principal del proceso de consenso es garantizar que se han tenido en cuenta la mayor parte de puntos de vista en el resultado final de la evaluación a la entidad y este es aprobado por todo el equipo evaluador, tanto en lo que se refiere a las áreas de mejora como a los puntos fuertes y puntos de visita detectados. Para lo cual, debe existir unanimidad sobre la puntuación obtenida para cada criterio, de no ser así, el voto dirimente lo tendrá el coordinador evaluador según su mejor criterio.

Para finalizar la evaluación, el equipo evaluador debe revisar las evidencias adicionales y debe efectuarse otra reunión de consenso para ratificar o rectificar los puntos fuertes, áreas de mejora y puntaje alcanzado.

6.1.6. Informe Final de evaluación externa

El Evaluador Coordinador debe elaborar el informe final de evaluación externa, el cual es remitido a la autoridad competente del Ministerio del Trabajo, quien es el responsable de aprobar y comunicar a la entidad el resultado final de la evaluación. Si esta alcanza el nivel para el cual se postuló, se le entregará un reconocimiento.

En caso de alcanzar el tercer o cuarto nivel de madurez, se debe adjuntar a la comunicación de reconocimiento la certificación de calidad del servicio alcanzado.

**CAPÍTULO
CUARTO**

IV

7. PLAN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN

7.1. Descripción

A partir del informe sobre los resultados de autoevaluación y/o evaluación, las entidades deben elaborar un plan para la mejora de la gestión, donde se contemplan proyectos y/o acciones de mejora.

Las entidades deberán remitir el Plan para la Mejora de Gestión independientemente si se postulan o no para un nivel de reconocimiento o a la certificación de calidad del servicio público.

En caso de que la entidad no se postule para uno de los reconocimientos de los niveles de madurez deberá remitir dicho plan al Ministerio del Trabajo a través de la Subsecretaría de Calidad en el término de treinta (30) días a partir de haber finalizado su autoevaluación.

En caso de que la entidad se postule a un nivel de madurez, remitirán el Plan mencionado al Ministerio del Trabajo a través de la Subsecretaría de Calidad en el término de quince (15) días de recibido el informe de resultados de la evaluación externa; el plan se ajustará a los resultados del referido informe.

7.1.1. Fases del plan para la mejora de la gestión

Para elaborar el Plan para para la Mejora de la Gestión se debe realizar 3 actividades que se describen a continuación:



Gráfico 17: Fases del plan para la mejora de la gestión

7.1.1.1. Formulación del plan para la mejora de la gestión.

7.1.1.1.1 Nivel Comprometido.

Para la formulación del plan para la mejora de la gestión, el equipo de autoevaluación debe completar el formulario **“PEC - 05 Matriz Primer Nivel de Madurez - (Anexo 5)”** en la sección del Plan de Mejora, en la cual se indica las actividades pendientes para cerrar las brechas, el responsable de la implementación y las fechas de inicio y término.

7.1.1.1.2. Niveles Organizado, Desarrollado y Excelente

7.1.1.1.2.1. Análisis y Agrupación

Para las entidades que realizaron su autoevaluación para alcanzar los niveles de madurez del 2 al 4, el líder del proceso de mejora continua conjuntamente con los responsables de las unidades administrativas o procesos internos, serán los encargados de elaborar del plan para la mejora de la gestión. Para ello, consolidan todas las áreas de mejora detectadas en la autoevaluación en el **“PEC - 11 plan para la mejora de la gestión - (Anexo 11)”** y se las agrupan en base a su similitud en la temática, facilitando el análisis de los datos relacionados como se ejemplifica en el **“Gráfico 18”**.

Áreas de Mejora Identificadas en la Autoevaluación

Al revisar los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios se evidencia que 400 de 500 no conocen sobre la misión, visión y valores emitidos por las autoridades.

No se evidencia que el Plan de Comunicación Institucional incluya estrategias para la socialización de la misión, visión y valores institucionales emitidos por la autoridad.

No se evidencia acciones posteriores a los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios que hayan permitido la difusión de la misión, visión y valores de la entidad.

Agrupación de Áreas de Mejora

No existe difusión de la misión, visión y valores institucionales

MODELO ECUATORIANO DE CALIDAD Y EXCELENCIA										
Plan para la mejora de la Gestión.										
Institución					Fecha					
Planificación										
Subcriterio	Área de Mejora	Parámetros de priorización		Priorización	Plan para la Mejora de la Gestión	Responsable	Tiempo de ejecución del Plan para la Mejora de la Gestión			Recursos
		Desempeño	Impacto				Periodo	Fecha inicio	Fecha de finalización	
1.1	No se evidencia la difusión de la misión, visión y valores de la entidad.	5	4	20						

Gráfico 18: Ejemplo de agrupación de áreas de mejora

7.1.1.1.2.2 Priorización

El líder del proceso de mejora continua en coordinación con los responsables de las unidades administrativas o procesos internos deben realizar la priorización de las áreas de mejora, considerando lo siguiente:

- Desempeño del subcriterio: permite priorizar en función del grado de cumplimiento que tenga la entidad respecto a un subcriterio. Es decir, se asigna mayor valor a aquellas áreas de mejora de los subcriterios que en la autoevaluación obtuvieron la menor puntuación.
- Impacto: permite priorizar teniendo en cuenta la mayor o menor afectación del área de mejora sobre los grupos de interés y la razón de ser de la entidad. Es decir, se asigna mayor valor a aquellas áreas de mejora o brechas que al ser solventadas generan mayor impacto en los grupos de interés.

A los parámetros definidos previamente se les asigna una valoración de 1, 2, 3, 4 y 5 conforme se indica en el **"Gráfico 19"**.

Se coloca en el Plan para la Mejora en la Gestión, las áreas de mejora priorizadas a partir del producto de los parámetros de desempeño del subcriterio e impacto y que como resultado se encuentre en rango medio y alto.

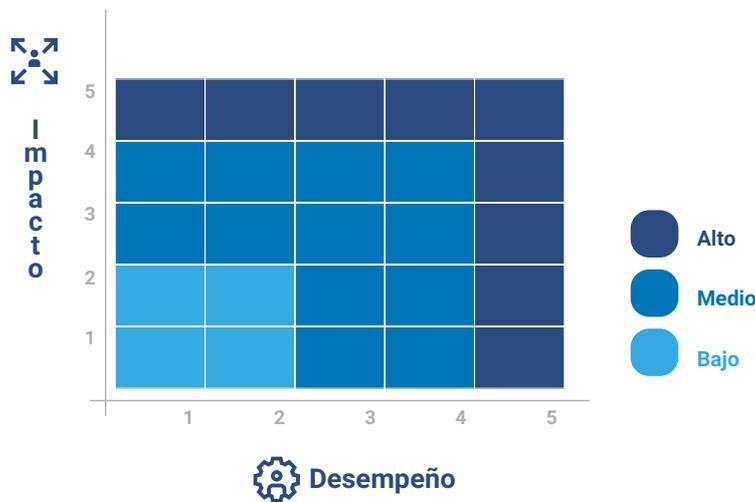


Gráfico 19: Priorización de áreas de mejora

Adicionalmente, la entidad puede considerar como parte de la priorización otros factores que consideren.

7.1.1.1.2.3. Desarrollo de Acciones /Proyectos

Posteriormente, el líder del proceso de mejora continua debe organizar un taller en el que participen los responsables de las unidades o procesos internos en los cuales se detectaron las áreas de mejora; se sugiere invitar al equipo de autoevaluación.

En este taller se puede aplicar herramientas para identificar la causa-raíz como por ejemplo: el árbol de problemas, diagrama causa – efecto, lluvia de ideas, entre otras y los responsables de las unidades o procesos internos pueden aportar ideas de cómo abordar y superar las áreas de mejora, además, pueden sugerir proyectos que agrupen varias mejoras y posibles fuentes de financiamiento.

Se debe plasmar acciones o proyectos para las áreas de mejora priorizadas, identificar si existen proyectos ya iniciados que se alineen a las mismas y si existen varias áreas de mejora relacionadas o temas similares y colocar en una sola acción o proyecto de mejora.

El plan para la mejora de la gestión resultante de la autoevaluación y/o evaluación se recomienda integrar a la Planificación Estratégica y Operativa de la entidad.

Para avanzar al nivel desarrollado y nivel excelente se proporciona un listado de posibles acciones/proyectos o programas que podrán adicionar las entidades y establecer la concordancia a sus resultados de autoevaluación.

Todas las acciones y/o proyectos de mejora se consolidan en el **“PEC - 11 plan para la mejora de la gestión - (Anexo 11)”**. Las entidades pueden usar el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) para gestionar las acciones y/o proyectos de mejora, según corresponda y el Líder del Proceso de Mejora Continua debe presentar este plan a consideración del Comité de Calidad de la Gestión y Desarrollo Institucional para su respectiva validación y a la máxima autoridad de la entidad para su aprobación y posteriormente realizar los ajustes de ser necesario

7.1.1.2. Ejecución del plan para la mejora de la gestión

Los responsables de las unidades o procesos internos son los encargados de ejecutar el plan para la mejora de la gestión, así también de informar al líder del proceso de mejora continua de los avances o inconvenientes durante la implementación. En el caso que el líder no sea el Coordinador de Planificación y Gestión Estratégica o quien haga a sus veces, el líder de proceso debe informar a este último sobre los avances.

Por otro lado, el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional debe verificar el avance de la ejecución del plan para la mejora de la gestión y de ser el caso, efectuar los ajustes necesarios.

7.1.1.3 Seguimiento al plan para la mejora de la gestión

El líder del proceso de mejora continua es el responsable de:

- Hacer el seguimiento de la ejecución del plan para la mejora de la gestión y debe presentar avances trimestrales al Comité de Gestión de la Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional; y,
- Enviar al Ministerio del Trabajo los avances de la implementación de manera trimestral junto con sus respectivas evidencias hasta los diez (10) primeros días posteriores de inicio de mes, sin perjuicio de que la entidad puede entregar sus avances de forma mensual en el caso de requerirlo.

CAPÍTULO QUINTO



8.CONTROL EX POST

8.1. Procedimiento de control ex post

El control ex post es un proceso continuo y sistemático para verificar la sostenibilidad y permanencia de las buenas prácticas en el nivel de madurez alcanzado por una entidad.

Las entidades que se encuentren en un proceso de control ex post por parte del Ministerio del Trabajo no podrán postularse a un reconocimiento y/o certificación.

8.1.1. Pasos del control ex post

El control ex post contempla cuatro (4) pasos que se describen en el “Gráfico 20” y son detallados a continuación:



Gráfico 20: Proceso de control ex post

8.1.2. De la comunicación del inicio del control ex post

El Ministerio del Trabajo a través de la Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público, debe comunicar de manera oficial a la Coordinación de General de Planificación y Gestión o la Unidad que hiciere sus veces, las directrices para el inicio y ejecución del proceso de control ex post. En el mismo se deben incluir los formularios de control ex post con la muestra seleccionada para el efecto y la solicitud de la información que corresponda.

Se detalla a continuación los siguientes formularios de control ex post en los diferentes niveles de madurez:

- **Nivel Comprometido:**

Para estas entidades se debe utilizar el documento **“PEC - 13 Formulario de Control Ex Post Primer Nivel de Madurez - (Anexo 13)”**, el mismo sirve para conocer si la entidad actualiza anualmente la información relevante, así también como información adicional en caso de que la entidad haya pasado por algún cambio de estructura institucional.

- **Nivel Organizado:**

Para estas entidades se debe utilizar el documento **“PEC -14 Cuestionario de Control Ex Post Segundo Nivel de Madurez - (Anexo 14)”**, mismo que es obtenido sobre las preguntas de los criterios que son considerados más relevantes para la generación de buenas prácticas institucionales.

- **Nivel Desarrollado; y, Nivel Excelente:**

Para estas entidades se debe utilizar el **“PEC -15 Formulario de Control Ex Post Certificación de la Calidad - (Anexo 15)”**, siendo una matriz personalizada por cada entidad evaluada y recoge de manera aleatoria las buenas prácticas presentadas al momento de que alcanzaron dicho nivel. Se busca evidenciar que exista sostenibilidad y permanencia de las buenas prácticas en las fases del ciclo de mejora continua en casos de criterios de agentes facilitadores y sobre las pautas en relación a los criterios de resultados.

8.1.3. Presentación de la información correspondiente al control ex post

Las entidades tienen un término de treinta (30) días a partir de la comunicación del inicio del proceso del control ex post para oficializar la información solicitada a través de los formularios de control ex post expuestos en el apartado anterior. Posteriormente, a partir de la recepción de la documentación, el Ministerio del Trabajo tiene hasta cuarenta y cinco (45) días término para entregar el informe de control ex post.

8.1.4. Control ex post

En el control ex post se revisa la información remitida por la entidad controlada y al finalizar la evaluación documental del control ex post, se procede de la siguiente manera:

- **Para entidades que se realiza el control ex post en el nivel Comprometido:**

El Ministerio del Trabajo comunica oficialmente a las entidades las observaciones sobre la base de la revisión de los formularios ex post y de la información presentada por las entidades, concluyéndose que si la entidad alcanzó un puntaje igual o mayor al 80% en el cumplimiento de la muestra seleccionada del control, se procede a la ratificación del reconocimiento.

- Para entidades que se realiza el control ex post en los niveles: Organizado, Desarrollado y Excelente:

De ser el caso, el equipo de evaluadores de control ex post debe elaborar un **“PEC -12 Plan de Visita In Situ - (Anexo 12)”**, que debe contener las observaciones halladas en la evaluación documental de control ex post; este documento será comunicado por oficio a la entidad controlada, para que en tres (3) días término se efectúe la visita in situ o reunión virtual.

El equipo de evaluadores de control ex post durante la visita in situ podrá solicitar nuevas evidencias. A la finalización de todas las actividades, que fueron detalladas en el plan de visita, se efectuará la reunión de cierre en el que la entidad se compromete a reunir toda la información solicitada por el equipo de evaluadores de control ex post y enviárselos por medio electrónico en el término tres (3) días.

Posteriormente, el equipo de evaluadores de control ex post revisa las evidencias adicionales presentadas por la entidad y efectuará una reunión de consenso para la calificación correspondiente y elaboración del informe final del control ex post, que será enviado mediante oficio a la entidad controlada, concluyéndose que si la entidad alcanzó un puntaje igual o mayor al 80% en el cumplimiento de la muestra seleccionada del control, se procederá a la ratificación del reconocimiento o certificación de la calidad.

8.1.5. Suspensión del nivel de madurez y su efecto

De obtener un puntaje menor al 80% en el cumplimiento de la muestra seleccionada del control, se procede a la suspensión del reconocimiento o certificación de la calidad hasta noventa (90) días término en el cual la entidad controlada debe subsanar las observaciones que fueron consideradas para suspender su reconocimiento y/o certificación. De no subsanar las observaciones correspondientes, el Ministerio del Trabajo procederá a suprimir el reconocimiento y/o certificación de calidad sobre el nivel de madurez vigente de la entidad controlada.

9. Anexos

- **Anexo 1** - PEC -01- Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia
- **Anexo 2** - PEC -02 Plan de Autoevaluación.
- **Anexo 3** - PEC - 03 Definición del Alcance de la Autoevaluación.
- **Anexo 4** - PEC - 04 Conformación del Equipo del Proceso de Mejora Continua –Sección A.
- **Anexo 4** - PEC - 04 Asignación de Criterios - Subcriterios por Autoevaluador –Sección B.
- **Anexo 5** - PEC - 05 Matriz Primer Nivel de Madurez.
- **Anexo 6** - PEC - 06 Cuestionario del Nivel Organizado.
- **Anexo 7** - PEC - 07 Formulario de Autoevaluación.
- **Anexo 8** - PEC - 08 Resumen de Puntuación de Autoevaluación.
- **Anexo 9** - PEC - 09 Informe de Resultados de Autoevaluación.
- **Anexo 10** - PEC -10 Informe Relatorio de Gestión Institucional.
- **Anexo 11** - PEC - 11 Plan para la mejora de la gestión.
- **Anexo 12** - PEC -12 Plan de Visita In Situ.
- **Anexo 13** - PEC - 13 Formulario de Control Ex Post Primer Nivel de Madurez
- **Anexo 14** - PEC -14 Cuestionario de Control Ex Post Segundo Nivel de Madurez.
- **Anexo 15** - PEC -15 Formulario de Control Ex Post Certificación de la Calidad.

10. FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

ACCIÓN	NOMBRE APELLIDO / CARGO / UNIDAD ADMINISTRATIVA	FIRMA
APROBADOR:	Abg. Henry Giovanni Valencia Camba SUBSECRETARIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	
	Abg. Carlos Eduardo Barrionuevo Chávez SUBSECRETARIO DE POLÍTICAS Y NORMAS	
REVISOR:	Abg. Iván Guillermo Andrade Torres DIRECTOR DE POLÍTICAS Y NORMAS DEL SERVICIO PÚBLICO	
	Mgs. Laura Angela Cortez Rodríguez DIRECTORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	 Firmado electrónicamente por: LAURA ANGELA CORTEZ RODRIGUEZ
	Lcda. Fanny Anabella Vinueza Parra DIRECTORA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	 Firmado electrónicamente por: FANNY ANABELLA VINUEZA PARRA
ELABORADOR:	Mgs. Andrea Carola Carvajal Vera EXPERTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	 Firmado electrónicamente por: ANDREA CAROLA CARVAJAL VERA
	Econ. Gerardo Joel Delgado Siccha EXPERTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	
	Mgs. Francis Mauricio Zumárraga Arellano ANALISTA SENIOR DE CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	 Firmado electrónicamente por: FRANCIS MAURICIO ZUMARRAGA ARELLANO
	Ing. María Belén Loaiza Rodríguez ANALISTA DE POLITICAS Y NORMAS DEL SERVICIO PÚBLICO	

Ministerio del Trabajo



República
del Ecuador



Juntos
lo logramos