

REPÚBLICA DEL ECUADOR**MINISTERIO DEL TRABAJO****ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2025-163**

Abg. Ivonne Elizabeth Núñez Figueroa

MINISTRA DEL TRABAJO**CONSIDERANDO:**

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

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

Que el numeral 1 del artículo 85 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone: “*Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad*”;

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

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

Que la Sección I, del Capítulo Cuarto de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en El Salvador, el 26 y 27 de junio del 2008, establece la gestión por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;

Que el artículo 2 de la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, de 10 de octubre de 2018, publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 353, de 23 de octubre de 2018, establece: “*Ámbito.- Las disposiciones de esta Ley son aplicables a todos los trámites administrativos que se gestionen en: 1. 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; 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales; 3. Las empresas públicas; 4. Las entidades que tienen a su*

cargo la seguridad social; 5. Las entidades que comprenden el sector financiero público; 6. 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; 7. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos; y, 8. Las personas naturales o jurídicas del sector privado que sean gestoras delegadas o concesionarias de servicios públicos. Asimismo, el contenido de la presente Ley es aplicable a las relaciones que se generen a partir de la gestión de trámites administrativos entre el Estado y las y los administrados; entre las entidades que conforman el sector público; y entre éstas y las y los servidores públicos. Las disposiciones de esta Ley serán aplicables a las demás entidades del sector privado que tengan a su cargo trámites ciudadanos solo en los casos en que esta Ley lo establezca expresamente.”;

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

Que los literales a) y f) del artículo 11 del Reglamento a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, de 16 de mayo de 2019, publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 505 de 10 de junio de 2019, establecen como atribuciones del ente rector del trabajo: “*a. Establecer la metodología para la gestión institucional y herramientas de gestión por procesos y prestación de servicios públicos de la Administración Pública”; y, “f. Emitir normativas, metodologías, herramientas, lineamientos y evaluar la gestión en materia de calidad y excelencia de servicio público de las entidades y organismos de la Administración Pública”;*

Que los literales a) y b) del numeral 4 del artículo 2 del Decreto Ejecutivo Nro. 5, de 24 de mayo de 2017, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial Nro. 16, de 16 de junio de 2017, determinan que el Ministerio del Trabajo se encargará: “*a. Establecer la metodología para la gestión institucional y herramientas de gestión por procesos y prestación de servicios públicos de la Administración Pública Central, Institucional y que dependan de la Función Ejecutiva”; y, “b. Promover e impulsar proyectos de excelencia y mejora de la gestión institucional, innovación para la gestión pública, estandarización en procesos de calidad y excelencia, y prestación de servicios públicos, de las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependan de la Función Ejecutiva”;*

Que el artículo 1 del Decreto Ejecutivo Nro. 372, publicado en el Primer Suplemento del Registro Oficial Nro. 234, de 04 de mayo de 2018, dispone: “*Se declara como política de Estado la mejora regulatoria y la simplificación administrativa y de trámites a fin de asegurar una adecuada gestión gubernamental, mejorar la calidad de vida de la población, fomentar la competitividad y el emprendimiento, propender a la eficiencia en la economía y garantizar la seguridad jurídica”;*

Que mediante Decreto Ejecutivo Nro. 12, de 23 de noviembre de 2023, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Daniel Noboa Azín, designa a la Abg. Ivonne Núñez Figueroa, como Ministra del Trabajo;

Que mediante Decreto Ejecutivo Nro. 11 de 27 de mayo de 2025, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, ratifico a la abogada Ivonne Elizabeth Núñez Figueroa como Ministra del Trabajo;

Que mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111, publicado en el Registro Oficial Nro.217, de 28 de agosto de 2020, se expidió la “*Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios*” cuyo objeto fue establecer lineamientos y procedimientos para la mejora continua e innovación de procesos y servicios en las entidades del Estado;

Que mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-043, publicado en el Registro Oficial No.399, de 26 de febrero 2021, se expidió la “*Norma Técnica para la implementación de la metodología de gestión del cambio organizacional del servicio público*”.

Que mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT – 2021- 218, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No.520, de 20 de agosto 2021, se expidió la “*Norma Técnica del control para el cumplimiento de los planes de simplificación de trámites institucionales*”.

Que el literal c) del numeral 1.1.1.1 del artículo 10 del Estatuto Orgánico del Ministerio del Trabajo, expedido mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-050, de 30 de abril de 2025 señala como atribución de la señora Ministra del Trabajo: “*Ejercer la rectoría de la política pública de acuerdo a su ámbito de gestión y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas conforme lo establece la normativa legal vigente;*”;

Que el literal s) del numeral 1.2.1.1.1.4 del artículo 10 del Estatuto Orgánico del Ministerio del Trabajo, señala como atribución de Subsecretario/a de Calidad en el servicio público: “*Emitir lineamientos a las entidades del sector público en el ámbito de procesos, servicios, calidad y contacto ciudadano que les permitan alcanzar la excelencia*”;

Que el literal g) del numeral 1.2.1.1.1.4.1. del artículo 10 del Estatuto Orgánico del Ministerio del Trabajo, señalan como atribuciones del Director/a de Mejora Continua e Innovación: “*Desarrollar propuestas de metodologías y/o instrumentos técnicos para la aplicación de la normativa regulatoria en el ámbito de su gestión*”;

Que es necesario reformar la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios a fin de incluir, actualizar y fortalecer los lineamientos para la gestión de la mejora continua y la innovación, así como para incluir y vincular los lineamientos necesarios para la gestión del cambio de los procesos de transformación y para la evaluación del cumplimiento normativo; de tal forma que permita a las entidades del Estado mejorar e innovar con mayores niveles de calidad, eficiencia, excelencia y beneficio de la ciudadanía;

En ejercicio de las atribuciones que le confiere, el numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador, artículo 130 del Código Orgánico Administrativo; literal a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público; y, artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

ACUERDA:**EMITIR LA NORMA TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO****CAPÍTULO I
DEL OBJETO, ÁMBITO, PRINCIPIOS Y DIRETRICES**

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

- a) Asegurar que las entidades brinden productos y servicios accesibles, eficientes y orientados a garantizar los derechos de los segmentos de usuarios y satisfacer sus necesidades, expectativas y requerimientos, facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones;
- b) Promover la eficiencia en la gestión pública mediante procesos de transformación para el mejoramiento continuo e innovación de las entidades;
- c) Incrementar la satisfacción de los segmentos de usuarios de las entidades, fortaleciendo su participación, retroalimentación y confianza; y,
- d) Fomentar una cultura de mejora continua e innovación que promueva la experimentación, la generación de soluciones creativas a problemas complejos y la sostenibilidad de resultados.

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

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

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

Artículo 3. De los principios generales. - Los principios que rigen la gestión de la mejora continua, la innovación y la gestión del cambio de los procesos de transformación son los contemplados en los artículos 227 y 314 de la Constitución de la República del Ecuador y demás normativa conexa vigente.

Artículo 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.

CAPÍTULO II DE LOS RESPONSABLES

Artículo 5. De los responsables. - Con la finalidad de establecer las responsabilidades involucradas con la gestión de la mejora continua, innovación, procesos y servicios que impulsan la transformación y adaptación constante de las entidades del sector público, a continuación, se detallan los siguientes responsables:

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

Artículo 6. Del Ministerio del Trabajo. - Con el fin de promover la transformación y adaptación continua de las entidades del sector público, el ente rector será responsable de impulsar la gestión de la mejora continua, la innovación y le corresponde:

- a) Emitir o actualizar los instrumentos técnicos aplicables para la gestión de la mejora continua e innovación, procesos y servicios, para impulsar la transformación y adaptación constante de las entidades del sector público;
- b) Brindar la asesoría técnica, acompañamiento y transferencia de conocimientos para la aplicación de esta norma técnica y demás instrumentos técnicos desarrollados para el efecto;
- c) Controlar la aplicación de la presente norma técnica y demás lineamientos establecidos para la gestión de la mejora continua, innovación, procesos y servicios;
- d) Evaluar los resultados de la implementación de la gestión de la mejora continua, innovación, procesos y servicios;
- e) Publicar los acuerdos de niveles de servicio, en la Carta institucional de servicios de las entidades del Estado, considerando el proceso de control y evaluación pertinente;
- f) Promover la identificación de buenas prácticas de gestión de la mejora continua e innovación en los procesos de transformación, así como redes de colaboración complementarias; y,
- g) Reconocer anualmente a las entidades que hayan alcanzado los criterios de evaluación establecidos para el efecto en la gestión de la mejora continua e innovación, así como a aquellas entidades que hayan logrado la publicación de acuerdos de niveles de servicio en su Carta institucional de servicios.

Artículo 7. Del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional. - Constituye una instancia estratégica para la toma de decisiones consensuadas y enfocadas en la gestión de la mejora continua e innovación y la gestión del cambio de los procesos de transformación en la entidad, estará integrado por:

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

En las unidades y/o procesos descentrados se deberá integrar comités locales, los cuales deberán coordinar sus actividades con el comité nacional.

El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional deberá reunirse de forma trimestral y será responsable de:

- a) Proponer la aplicación de políticas, normas y prioridades relativas a la gestión de la mejora continua e innovación y la gestión del cambio de los procesos de transformación en la entidad, así como las acciones consideradas pertinentes en relación con la evaluación periódica de resultados, a fin de garantizar una gestión pública eficaz y eficiente;
- b) Monitorear el cumplimiento de las políticas, normas y prioridades relacionadas con la gestión de la mejora continua e innovación y la gestión del cambio de los procesos de transformación; y,
- c) Evaluar los resultados de las políticas, normas, objetivos e indicadores que tienen relación con el desempeño de los procesos y servicios, la gestión de la mejora continua e innovación y la gestión del cambio de los procesos de transformación.

Artículo 8. De la máxima autoridad o su delegado. - Asumirá el rol de patrocinador institucional y será responsable de:

- a) Aprobar políticas para la gestión de la mejora continua e innovación de los procesos de transformación en la entidad a su cargo;
- b) Gestionar la disponibilidad de recursos y capacidades para la gestión de la mejora continua e innovación de los procesos de transformación en la entidad;
- c) Reconocer a los servidores públicos que han participado activamente en procesos creativos para la gestión de la mejora continua e innovación de los procesos de transformación, mediante incentivos no monetarios que estimulen su creatividad; y,
- d) Remitir al Ministerio del Trabajo el informe técnico para la publicación de los acuerdos de niveles de servicio en la Carta institucional de servicios y el plan de implementación de acciones correctivas y de mejora y su cumplimiento.

Artículo 9. Del responsable de la Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces. - Asumirá el rol de Líder de la mejora continua e innovación y los procesos de transformación y será responsable de:

- a) Promover la gestión de servicios, la gestión por procesos, la gestión del cambio de los procesos de transformación, la gestión de riesgos y la gestión del conocimiento como componentes fundamentales del sistema de mejora continua e innovación.
- b) Garantizar la vinculación operativa del sistema de mejora continua e innovación con la planificación estratégica;
- c) Aprobar los proyectos de mejora continua e innovación y el plan de acción de gestión del cambio del proceso de transformación relacionado;
- d) Controlar el cumplimiento de las políticas, objetivos e indicadores para la gestión de la mejora continua, innovación, gestión del cambio de los procesos de transformación y estándares de

calidad de la entidad, considerando también los niveles desconcentrados y/o presencia en territorio e informar periódicamente a la máxima autoridad o su delegado sobre los resultados de su cumplimiento;

- e) Controlar el cumplimiento de la presente norma técnica y demás lineamientos establecidos por el Ministerio del Trabajo en todos los niveles de gestión;
- f) Aprobar el informe técnico para la publicación de los acuerdos de niveles de servicio en la Carta institucional de servicios, el plan de implementación de acciones correctivas y de mejora y su cumplimiento; y,
- g) Asegurar la consideración de la expectativa y percepción de los segmentos de usuarios y requerimientos de las partes interesadas en el proceso de planificación y gestión estratégica.

Artículo 10. Del responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio o quien hiciere sus veces. - Asumirá el rol de gestor del cambio de los procesos de transformación en la entidad promoviendo la adopción del cambio, resolviendo conflictos y asegurando la comunicación efectiva de todos los involucrados, y será responsable de:

- a) Establecer el compromiso de la entidad para implementar la gestión de la mejora continua e innovación con enfoque en la satisfacción de los segmentos de usuarios;
- b) Asesorar técnicamente y efectuar la transferencia de conocimiento a los responsables de las unidades o procesos internos respecto de la aplicación de la presente norma técnica y demás lineamientos expedidos por el Ministerio del Trabajo;
- c) Planificar, implementar y mejorar la conformación del sistema de mejora continua e innovación;
- d) Planificar, verificar y consolidar la aplicación del modelo de capacidad en los procesos;
- e) Planificar y verificar la publicación de los acuerdos de niveles de servicio en la Carta institucional de servicios;
- f) Verificar la aplicación de la presente norma técnica, en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos;
- g) Verificar que la documentación de procesos y servicios de la entidad, se mantenga actualizada por parte de los responsables de las unidades o procesos internos;
- h) Supervisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos relacionados con la gestión de la mejora continua e innovación y la gestión del cambio de los procesos de transformación;
- i) Administrar la documentación requerida para la gestión de la mejora continua e innovación y la gestión del cambio de los procesos de transformación;
- j) Elaborar el informe técnico para la publicación de los acuerdos de niveles de operación y servicio en la Carta institucional de servicios y el plan de implementación de acciones correctivas y de mejora y su cumplimiento, conjuntamente con los responsables de las unidades o procesos internos; y,
- k) Estandarizar los procesos a ser implementados en la entidad.

Artículo 11. Del responsable de la unidad o proceso interno. - Asumirá la responsabilidad total y transversal de sus procesos con el propósito de brindar productos y servicios de calidad a sus segmentos de usuarios, y en consecuencia asumirá el rol de agente del cambio de los procesos de transformación, dirigiendo al equipo técnico, transmitiendo conocimientos y responsabilizándose de la ejecución del cambio, y será responsable de:

- a) Establecer lineamientos, directrices, controles, procedimientos e indicadores para la ejecución de sus procesos y servicios;

- b) Aprobar la documentación requerida para la gestión de la mejora continua e innovación de sus procesos y la gestión del cambio de los procesos de transformación;
- c) Mantener actualizada la información y documentación de sus procesos y servicios;
- d) Gestionar el desempeño de sus procesos, servicios y recursos asignados, a fin de garantizar su eficaz y eficiente ejecución;
- e) Implementar proyectos de mejora continua e innovación, así como acciones preventivas, correctivas y de mejora, gestionando el cambio de estos procesos de transformación;
- f) Implementar acuerdos de niveles de operación y servicio;
- g) Proporcionar al responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio o quien hiciere sus veces, la información necesaria para la gestión de la mejora continua e innovación y la gestión del cambio de los procesos de transformación, así como la información respecto del desempeño de sus procesos y servicios; y,
- h) Autoevaluar los procesos a su cargo, al inicio de cada período fiscal y cuando se determine pertinente.

CAPÍTULO III DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Artículo 12. De la conformación del sistema. - El sistema de mejora continua e innovación constituye el conjunto estructurado de componentes de gestión interrelacionados y transversales que interactúan con el propósito de generar valor para los segmentos de usuarios, en cumplimiento de la misión y visión institucional.

Las entidades deben planificar, implementar y mantener la conformación del sistema, reconociendo que los beneficios institucionales se incrementarán en la medida en que se consolide la adopción y el fortalecimiento progresivo de todos sus componentes. Esta gestión debe desarrollarse de manera estructurada, mediante la aplicación sistemática del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), estableciendo una base sólida para una administración orientada a resultados, con trazabilidad, enfoque de mejora continua y promoción de la innovación institucional, mediante procesos de transformación.

Artículo 13. Comprensión de la entidad y de su contexto. - La entidad debe precisar los factores externos e internos considerados pertinentes para su propósito y que influyen en su capacidad para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos de su sistema de mejora continua e innovación.

Estos factores podrán incluirse, pero sin limitarse, a los siguientes:

- a) El tamaño, estructura organizacional, niveles de desconcentración y el régimen de delegación de autoridad con capacidad de decisión administrativa y técnica;
- b) Los ámbitos territoriales y sectores de política pública en los que la entidad tiene competencias asignadas o prevé ejercerlas, incluyendo procesos de reestructuración institucional o incorporación de nuevas competencias mediante reformas normativas o reordenamiento del Estado;
- c) La naturaleza, escala y complejidad de las funciones, procesos sustantivos y actividades de gestión que ejecuta la entidad, de acuerdo con su marco competencial;
- d) El modelo de gestión institucional adoptado, incluyendo mecanismos de gobernanza, planificación estratégica, innovación administrativa y provisión de servicios públicos;

- e) Las entidades y órganos sobre los cuales la institución ejerce rectoría, coordinación o supervisión, así como aquellas que ejercen control, regulación o articulación sobre su accionar;
- f) Las alianzas estratégicas, convenios de cooperación y mecanismos de articulación con otros organismos del sector público, academia, sociedad civil o cooperación internacional;
- g) La naturaleza y el alcance de las interacciones con los órganos de control, ciudadanía y otros actores clave, considerando canales de participación, rendición de cuentas y transparencia activa; y,
- h) Los deberes y obligaciones legales, reglamentarias, contractuales e institucionales aplicables, incluyendo mandatos constitucionales, leyes sectoriales, normativas técnicas, políticas públicas y estándares nacionales o internacionales relevantes para la gestión institucional.

Artículo 14. Alineación Estratégica. - Las entidades deben establecer mecanismos sistemáticos para asegurar la alineación entre los objetivos estratégicos, la planificación operativa y la gestión institucional. En este sentido, deben:

- a) Identificar y definir Objetivos y Resultados Clave (OKR) e indicadores de desempeño de gestión (KPI) que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, respectivamente;
- b) Asegurar que dichos indicadores estén vinculados directamente a la misión, visión y objetivos definidas en los instrumentos de planificación institucional y al Plan Nacional de Desarrollo;
- c) Verificar que los procesos, servicios y recursos estén orientados a generar valor público, coherentemente con las metas estratégicas institucionales; y,
- d) Implementar ciclos de seguimiento y evaluación a procesos, servicios, líneas de gestión y de la gestión de recursos, que permitan retroalimentar la planificación y fomentar la toma de decisiones basada en evidencia.

La alineación estratégica debe evaluarse de forma periódica y estar sustentada en un enfoque de mejora continua, asegurando la coherencia entre el marco estratégico, los procesos institucionales y los compromisos nacionales e internacionales asumidos por la entidad.

Artículo 15. Análisis del Marco Legal.- La entidad debe realizar un análisis sistemático del marco legal vigente que rige sus competencias, en concordancia con el principio de legalidad y la jerarquía normativa aplicable, el cual debe considerar las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, que orientan la actuación institucional y desagregadas a niveles de gestión dentro del sistema de mejora continua e innovación, identificando oportunidades de actualización, armonización o flexibilización normativa que permitan promover la agilidad jurídica, la innovación administrativa y la mejora continua, sin contravenir el ordenamiento jurídico vigente.

Sección I

De los componentes del sistema de mejora continua e innovación

Artículo 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.

Para ello, las entidades deben gestionar lo siguiente:

a) Portafolio institucional de servicios. - La entidad debe conformar y mantener actualizado un portafolio de servicios institucional, estructurado desde dos enfoques complementarios:

1. En función de las competencias que estructuran el accionar institucional; y
2. En función de la estandarización de los servicios a través de la estructuración de una taxonomía de servicios.

Este portafolio debe reflejar todos los servicios vigentes y planificados, y constituirse como instrumento oficial para la gestión, desconcentración, seguimiento y mejora de los servicios ofrecidos.

b) Diseño y transición de servicios. - Todo servicio nuevo o modificado debe ser diseñado de forma planificada, estructurada y controlada, asegurando su alineación con las necesidades y expectativas institucionales, normativas y de los segmentos de usuarios.

Este proceso debe incluir:

1. Identificación de requerimientos: Determinar las necesidades y expectativas de los segmentos de usuarios, condiciones técnicas y operativas, criterios de calidad, accesibilidad, desconcentración y cumplimiento normativo;

2. Diseño estructurado del servicio: Consiste en la definición integral de los procesos, canales de atención y retroalimentación, capacidades y recursos necesarios, abarcando todos los elementos del servicio tanto en el front office como en el back office;

3. Validación previa: Comprende la aplicación de pruebas, verificaciones y revisión de criterios de aceptación del servicio de acuerdo a su diseño estructurado, antes de su implementación; y,

4. Gestión de la transición: Se base en asegurar la puesta en operación del servicio de forma ordenada y sostenible, gestionando su disponibilidad y continuidad, incluyendo actividades de capacitación, documentación y actualización del portafolio.

c) Catálogo de servicios.- Las entidades deben gestionar su catálogo de servicios como un instrumento técnico y operativo que consolida, normaliza y documenta la oferta institucional de servicios, para el efecto cada servicio debe contar con una ficha estructurada que detalle sus características esenciales. El catálogo debe mantenerse permanentemente actualizado y alineado con los procesos institucionales, garantizando su coherencia con la arquitectura de procesos y con la alineación estratégica.

Artículo 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.

Para ello, las entidades deben implementar lo siguiente:

a) Arquitectura de procesos.- La arquitectura de procesos constituye la estructura organizativa que permite identificar, clasificar, modelar, integrar y gestionar los procesos institucionales desde una perspectiva sistémica, transversal y orientada a la generación de valor público.

Esta arquitectura debe considerar, como mínimo, los siguientes elementos:

1. Las competencias institucionales, desagregadas en líneas de gestión, permitiendo la descomposición a los procesos sustantivos;
2. El portafolio y catálogo de servicios institucionales;
3. El catálogo de procesos y la interrelación de los procesos representados en redes de valor;
4. La gestión de recursos y capacidades operativas; y,
5. Los procesos gobernantes y adjetivos.

La arquitectura debe estructurarse jerárquicamente, permitiendo la trazabilidad desde los fines institucionales hasta los productos y servicios entregados. Asimismo, debe facilitar la articulación entre la estrategia, la operación y los resultados, promoviendo la interrelación entre procesos y su vinculación con la gestión de servicios y la gestión de recursos y capacidades.

Adicionalmente, la arquitectura de procesos deberá:

- 1.1 Articularse con la estructura orgánico-funcional, asegurando coherencia entre las funciones legalmente asignadas, la organización administrativa, el modelo de desconcentración y la ejecución operativa de los procesos;
- 2.1 En los casos que aplique, incorporar el desarrollo de centros de servicios institucionales, encargados de ejecutar, de forma centralizada, procesos comunes o especializados para diversas áreas organizativas; y,
- 3.1 Identificar y coordinar procesos compartidos entre unidades internas, fomentando la eficiencia operativa y el uso racional de los recursos públicos.

b) Redes de valor e interrelación de procesos. - Las entidades deberán identificar, representar y gestionar sus redes de valor institucional, que articulan estratégicamente los procesos organizacionales en función del logro de resultados y del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Estas redes de valor deben reflejar:

1. La secuencia lógica entre procesos; y,
2. El flujo de información, insumos y recursos compartidos;

c) De la documentación de procesos. - Las entidades deberán garantizar que todos los procesos definidos en su arquitectura de procesos se encuentren formalmente documentados, asegurando su estandarización, trazabilidad, mejora continua y plena alineación con el marco legal vigente.

La documentación de cada proceso deberá incluir, al menos, los siguientes elementos:

1. La caracterización del proceso, que contemple su nombre, tipo, jerarquía, objetivo, alcance, proveedores, entradas, actividades, salidas, usuarios, recursos, riesgos y normativa aplicable;
2. El diagrama o flujo operativo, que represente de manera clara y ordenada la secuencia lógica de actividades y el procedimiento relacionado;
3. La identificación de los responsables, así como los roles y funciones vinculadas a cada actividad;
4. Los indicadores de desempeño del proceso (PPI), que permitan evaluar su eficacia y eficiencia; y,
5. Los mecanismos de control definidos, para garantizar su monitoreo, cumplimiento, mejora continua e innovación.

Artículo 18. De la gestión de recursos y capacidades operativas. - Las entidades públicas deberán gestionar de manera integral y sistemática los recursos y capacidades operativas, con el fin de asegurar la ejecución eficaz de los procesos definidos en sus redes de valor. A partir de esta gestión, se deberá identificar y establecer los procesos adjetivos necesarios para dar soporte a los procesos gobernantes y sustantivos, garantizando su articulación funcional y alineación estratégica.

Para tal efecto, se deberá:

1. Identificar las necesidades de recursos institucionales mediante el análisis de redes de valor y la caracterización de procesos, con el propósito de planificar los recursos requeridos por tipo (humanos, tecnológicos, informáticos, financieros y de información), evaluar las capacidades operativas existentes y alinear los recursos con la estructura organizacional y los procesos definidos; como resultado, se deberán generar un plan de recursos institucionales y un informe de evaluación de capacidades;
2. Ejecutar la administración y asignación operativa de los recursos definidos en el plan, lo que implica mantener actualizados los catálogos técnicos institucionales relativos a recursos y/o capacidades, verificar su estandarización y codificación, coordinar su provisión en función de los requerimientos priorizados, y documentar de manera formal las asignaciones y disponibilidades; esta fase debe garantizar la trazabilidad de los recursos asignados y su vinculación con los procesos y servicios institucionales; y,
3. Monitorear de forma periódica el uso, desempeño y eficiencia de los recursos operativos, aplicar mecanismos de control interno sobre la operación institucional, identificar ajustes o brechas en la disponibilidad o desempeño de los recursos, y actualizar los planes de fortalecimiento, catálogos e instrumentos de gestión, a fin de asegurar la sostenibilidad de las capacidades operativas en función de la evolución de los procesos y las necesidades institucionales.

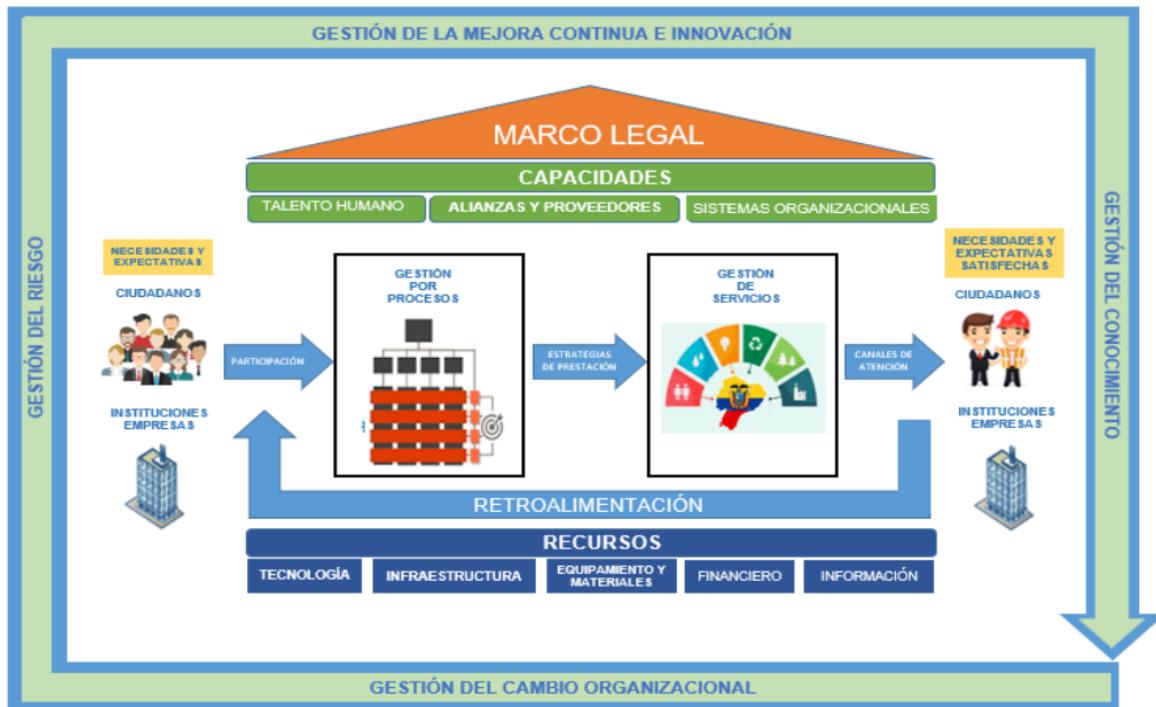


Gráfico 1. Estructuración de los componentes del sistema de mejora continua e innovación

Sección II De los componentes transversales

Artículo 19. De la gestión del cambio.- Las entidades deben gestionar los cambios derivados de los procesos de transformación para asegurar su implantación efectiva, optimizar el uso de los recursos públicos e incrementar la satisfacción de sus segmentos de usuarios y partes interesadas; en este sentido de acuerdo al nivel de influencia del cambio, los procesos de transformación pueden darse a nivel del sector público, a nivel institucional, a nivel de la gestión por procesos, a nivel de la prestación de servicios y a nivel de proyectos de mejora continua e innovación.

Con el propósito de gestionar los cambios derivados de los procesos de transformación, las entidades deben considerar las etapas siguientes:

a) De la preparación.- Las entidades deben identificar la necesidad del cambio, sus causas, efectos e impactos potenciales así como los recursos y presupuesto requerido, determinando el estado deseado al que se quiere llegar, los objetivos, plazos e indicadores relacionados así como las acciones necesarias para llevar a cabo el cambio, entre estas acciones se debe considerar la gestión de riesgo, resistencia y adaptabilidad al cambio así como las estrategias de sensibilización, compromiso y comunicación con los involucrados.

b) De la implementación. - Las entidades deben ejecutar las acciones consideradas en la fase de preparación, monitoreando continuamente el progreso del cambio y resolviendo los problemas que se presenten, asegurando que se cumplan los plazos y los objetivos establecidos; para el efecto deben mantener la socialización continua de los cambios, así como la transferencia de conocimientos hacia los involucrados a fin de lograr su empoderamiento.

c) De la implantación. - Las entidades deben asegurar la adaptación e integración del cambio en el estado deseado determinado en la fase de preparación, mediante la evaluación de los resultados del cambio respecto de los objetivos e indicadores planteados y realizando ajustes de ser necesario, a fin de asegurar su permanencia a largo plazo; estos resultados deben ser difundidos mediante estrategias de comunicación a todos los involucrados y efectuando reconocimientos de ser pertinente.

Artículo 20. De la gestión del riesgo.- Las entidades deben gestionar los riesgos a nivel estratégico, operativo y de programas o de proyectos de mejora continua e innovación, a fin de minimizar la ocurrencia de eventos que afecten al sistema de mejora continua e innovación; para el efecto las entidades deben identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar y monitorear estos eventos no deseados, para garantizar la calidad de los procesos, productos y servicios, la satisfacción de los segmentos de usuarios y un mejor desempeño institucional.

Artículo 21. De la gestión del conocimiento. - Las entidades deben gestionar en forma continua su capital intelectual, considerando que el conocimiento individual y colectivo, explícito y tácito, que los servidores públicos desarrollan respecto al sistema de mejora continua e innovación, impacta en la productividad, eficiencia, resultados y satisfacción de los usuarios; para lo cual deben estructurar de manera integral la gestión del conocimiento contemplando lo siguiente:

- a) **De la organización y control de la documentación.** - Las entidades deben mantener la organización y control de la documentación y sus versiones con la finalidad de administrar de manera integral los procesos de creación, organización, clasificación, gestión, conservación, consulta, custodia y disposición final de los documentos relativos al sistema de mejora continua e innovación, de tal manera que se establezcan repositorios dinámicos, incluso de lecciones aprendidas y de buenas prácticas, para acceso y consulta de los servidores públicos.
- b) **De la transferencia del conocimiento.** - Las entidades deben diseñar e implementar programas estructurados de transferencia de conocimiento, alineados con los objetivos de la gestión de la mejora continua e innovación que incluyan procesos de socialización, capacitación y colaboración, en los cuales tanto servidores públicos de nivel directivo como operativos compartan experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas, de tal manera que se transfiera el conocimiento para la ejecución de sus funciones y la prestación de sus servicios de manera eficaz y eficiente.
- c) **De la retroalimentación del conocimiento.** - Las entidades deben establecer ciclos de retroalimentación continua del conocimiento, que permitan evaluar la efectividad del conocimiento transferido y su impacto en el sistema de mejora continua e innovación, identificando así oportunidades de mejora para su optimización.

CAPÍTULO IV DE LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Sección I Del modelo de capacidad

Artículo 22. De la determinación del nivel de capacidad. - Las entidades con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de sus segmentos de usuarios deben planificar y ejecutar la autoevaluación de todos sus procesos por lo menos una vez al inicio de cada período

fiscal, considerando los componentes del sistema de mejora continua e innovación, con el fin de determinar la capacidad en sus procesos, de acuerdo a los siguientes niveles:

Incompleto (Nivel 0): El proceso no alcanza su propósito. No existe una implementación sistemática ni resultados consistentes. Puede no existir o realizarse de manera ad hoc y sin dirección formal.

Ejecutado (Nivel 1): El proceso logra su propósito. Se ejecuta de forma definida, aunque no necesariamente está formalmente documentado o gestionado. No hay control sistemático sobre su desempeño.

Gestionado (Nivel 2): El proceso es planificado, supervisado y ajustado conforme se ejecuta. Se gestionan los recursos, las responsabilidades están definidas, y se recolectan evidencias de su funcionamiento.

Establecido (Nivel 3): El proceso está definido, estandarizado e integrado en el sistema de procesos de la entidad. Se ejecuta de forma sistemática conforme a políticas, procedimientos y estándares organizacionales.

Predecible (Nivel 4): El proceso se controla cuantitativamente. Se utilizan métricas para gestionar la variabilidad del desempeño, y se asegura que los resultados sean estables y predecibles.

Innovador (Nivel 5): El proceso se mejora continuamente mediante análisis de desempeño, innovación y optimización sistemática. Se aplican buenas prácticas emergentes y se adaptan soluciones efectivas a cambios del entorno.

La determinación de los niveles de capacidad de todos los procesos permite establecer objetivos específicos para la gestión de la mejora continua y la innovación de todos los componentes del sistema, medir su progreso y facilitar la toma de decisiones para su gestión.

Los resultados de la autoevaluación de todos los procesos de la entidad, deberán ser puestos en conocimiento del Ministerio de Trabajo por parte de la máxima autoridad o su delegado, en un término de sesenta (60) días contados a partir del inicio de cada período fiscal.

Sección II De la mejora continua

Artículo 23. De la gestión de la mejora continua. - Las entidades deben gestionar los componentes del sistema de mejora continua e innovación en todos sus procesos, en alineación con sus objetivos estratégicos y operativos, a fin de garantizar el eficiente uso de los recursos asignados, el compromiso de los roles directivos y operativos involucrados, así como para la obtención de los resultados esperados.

Para el efecto, en base al nivel de capacidad determinado de todos sus procesos, el responsable de la unidad o proceso interno, considerando la gestión del cambio del proceso de transformación, debe ejecutar el ciclo de mejora continua, de acuerdo a las siguientes fases:

a) Planificar. - En esta fase se deben establecer los objetivos de la unidad y sus procesos, así como las acciones y recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con las necesidades, expectativas y requisitos de los segmentos de usuarios y las políticas de la entidad.

b) Hacer. - Fase en la cual se deben implementar los planes y acciones de acuerdo a lo planificado.

- c) **Verificar.**- Fase en la que corresponde realizar el seguimiento, la medición y el control de los procesos, los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos, y las actividades planificadas; estableciéndose de ser pertinente los compromisos de calidad a través de acuerdos de niveles de operación y servicio.
- d) **Actuar.** - En esta fase se deben establecer las acciones requeridas para mejorar el desempeño del proceso en función de las necesidades y expectativas de los segmentos de usuarios y su retroalimentación, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos planificados.



Gráfico 2. Ciclo de mejora continua de la Norma ISO 9001 – 2015.

(Tomado de Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015)

Sección III De la innovación

Artículo 24. De la gestión de la innovación.- Se debe entender una innovación como la introducción de un significativamente mejorado o nuevo, producto, servicio, proceso o modelo de gestión organizacional en la entidad; en este sentido se denomina innovación incremental cuando la creación de valor se logra incorporando nuevas mejoras sobre un producto, servicio, proceso o modelo de gestión ya existente, mientras que se denomina innovación disruptiva cuando la creación de valor se logra con un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio, proceso o modelo de gestión no conocido con anterioridad.

Con el propósito de gestionar la innovación, las entidades deben establecer un proceso iterativo que propicie la transformación de la creatividad, la imaginación, el diseño, la investigación y el conocimiento, en procesos, productos y servicios que generen alto valor público hacia los segmentos de usuarios; este proceso debería ser flexible y adaptable dependiendo del tipo y alcance de la innovación así como del contexto de la entidad; en este sentido el responsable de la unidad o proceso interno, considerando la gestión del cambio del proceso de transformación, debe contemplar las fases siguientes:

- a) **De la identificación de las oportunidades.**- En esta fase se deben reconocer y aprovechar oportunidades e ideas sobre la base del análisis de las necesidades, expectativas y requerimientos actuales o futuros de los segmentos de usuarios y partes interesadas, para lo cual se debe propiciar la adopción de métodos y herramientas estructuradas que impulsen la creatividad de los servidores públicos así como promover el involucramiento y la colaboración interna y externa con el propósito de fomentar la integración de ideas y de conocimientos entre diferentes personas, grupos, unidades y entidades del sector público, privado y académico.
- b) **De la creación de conceptos.**- Sobre la base de las oportunidades identificadas, se deben generar ideas detalladas y concretas, describir potenciales soluciones y desarrollar conceptos que incluyan alternativas de propuestas de valor para los segmentos de usuarios y partes interesadas; además se debería establecer una evaluación preliminar de los conceptos desarrollados para seleccionar aquellos con mayor impacto y viabilidad.
- c) **De la validación de conceptos.**- Fase en la que se deben validar los conceptos desarrollados para evaluar su aceptación y viabilidad con los segmentos de usuarios y partes interesadas, a fin de ajustar y mejorar el concepto basado en las lecciones aprendidas, la retroalimentación y los nuevos conocimientos.
- d) **Del desarrollo de soluciones.**- En esta fase con base en el concepto validado se deben desarrollar soluciones factibles tangibles y/o intangibles que garanticen la implementación de la propuesta de valor .
- e) **Del despliegue de las soluciones.**- Corresponde a la fase en la cual se deben desplegar las soluciones desarrolladas a fin de que estén a disposición de los segmentos de usuarios y partes interesadas, considerando las estrategias de socialización y comunicación que aseguren su implantación; además se debe realizar el seguimiento y evaluación del desempeño de las soluciones a fin de captar nuevos conocimientos para mejorar las soluciones desarrolladas, de tal forma que se asegure la sostenibilidad de la propuesta de valor.

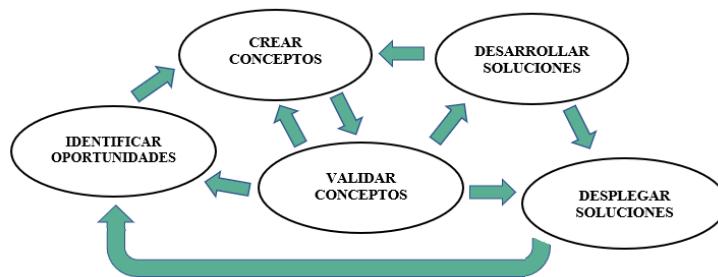


Gráfico 3. Procesos de innovación de la Norma ISO 56002 - 2019

(Tomado de Organización Internacional de Normalización [ISO], 2019)

En todo caso las entidades deberán impulsar la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la colaboración con los segmentos de usuarios y partes interesadas a fin de propiciar la entrega de valor público en cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.

CAPÍTULO V DE LA PUBLICACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS

Artículo 25. De la planificación para la publicación de Cartas institucionales de servicios. - Las entidades deberán planificar anualmente la publicación de los acuerdos de niveles de operación y servicio en su Carta institucional de servicios, en función de los resultados de la autoevaluación de todos sus procesos realizada en cada período fiscal.

Podrán postular a dicha publicación aquellas entidades que, mediante la aplicación del modelo de capacidad, identifiquen procesos que brinden servicios y hayan alcanzado al menos el nivel 4 “predecible”, es decir, procesos en los que se haya verificado el cumplimiento y sostenibilidad de los compromisos de calidad esperados por sus segmentos de usuarios.

Para ello, deberán remitir al Ministerio del Trabajo un informe técnico suscrito por la máxima autoridad institucional o su delegado, solicitando formalmente la publicación de los acuerdos de niveles de operación y servicio en la Carta institucional de servicios.

Artículo 26. De la publicación de los acuerdos de niveles de servicio en la Carta institucional de servicios.- El Ministerio del Trabajo publicará los acuerdos de niveles de operación y servicio en la Carta institucional de servicios de las entidades del Estado, a través del mecanismo que se establezca para el efecto, con base en los resultados del proceso de control y evaluación respecto al cumplimiento y sostenibilidad de los compromisos de calidad, así como en los niveles de satisfacción del servicio y la atención de requerimientos ciudadanos.

Las entidades deberán establecer mecanismos internos y externos que garanticen la accesibilidad, difusión y comprensión de los compromisos de calidad establecidos en dichos acuerdos, asegurando su divulgación a todos los niveles organizacionales y a los distintos segmentos de usuarios del servicio.

Artículo 27. Del seguimiento a los acuerdos de niveles de servicio publicados en la Carta institucional de servicios.- Las entidades deben monitorear periódicamente el cumplimiento de los compromisos de calidad establecidos en los acuerdos de niveles de operación y servicio publicados en la Carta institucional de servicios, y en caso de detectar incumplimientos deben aplicar las medidas de subsanación correspondientes, así como las acciones correctivas y de mejora que sean requeridas para garantizar el cumplimiento y sostenibilidad de los compromisos de calidad esperados por los segmentos de usuarios.

Artículo 28. De la vigencia, renovación, actualización y exclusión de los acuerdos de niveles de servicio en la Carta institucional de servicios.- Los acuerdos de niveles de operación y servicio tendrán una vigencia de dos (2) años a partir de su publicación en la Carta institucional de servicios de las entidades del Estado, por lo cual las entidades en base al monitoreo del cumplimiento y sostenibilidad de los compromisos de calidad esperados por los segmentos de usuarios deben solicitar al Ministerio del Trabajo su renovación y/o actualización según amerite.

El Ministerio del Trabajo en caso de detectar incumplimiento en los compromisos de calidad establecidos por las entidades, podrá excluir los acuerdos de niveles de operación y servicio de la Carta institucional de servicios del Estado o en su defecto solicitará a la entidad su actualización, a fin de precautelar los compromisos establecidos con los segmentos de usuarios.

CAPÍTULO VI DEL CONTROL Y EVALUACIÓN

Artículo 29. Del cumplimiento de la norma técnica. - El responsable de la Planificación y Gestión Estratégica, o quien hiciere sus veces, deberá controlar el cumplimiento de la presente norma técnica y demás lineamientos establecidos por el Ministerio del Trabajo en todos los niveles de gestión de la entidad. Para ello, deberá articular los mecanismos de seguimiento y control requeridos en coordinación con el responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio, o quien hiciere sus veces, así como con los responsables de las unidades y procesos internos.

Con base en los resultados de seguimiento y control, se deberá informar periódicamente al Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, para la evaluación de los resultados asociados a políticas, normas, objetivos e indicadores vinculados al desempeño de procesos y servicios, la mejora continua y la innovación.

Artículo 30. De la preparación de información. - Las entidades deberán brindar todas las facilidades, información y evidencias en los términos que requiera el Ministerio del Trabajo, tanto en la etapa previa, durante y posterior a las acciones de seguimiento, control y evaluación. Esta información permitirá demostrar el cumplimiento normativo y los resultados alcanzados en la implementación del sistema de mejora continua e innovación e implantación de los procesos de transformación.

Artículo 31. Del proceso de control. - El Ministerio del Trabajo de acuerdo a su planificación, ejecutará acciones de control sobre la implementación de la presente norma técnica, con el fin de verificar su cumplimiento formal y los avances en la gestión de mejora continua e innovación.

Para ello, el Ministerio del Trabajo comunicará previamente a las entidades los objetivos, alcance, requerimientos de información y equipo evaluador, utilizando metodologías y técnicas pertinentes para la recolección de evidencias, determinación de hallazgos y verificación del cumplimiento normativo.

Artículo 32. Del proceso de evaluación. - El Ministerio del Trabajo llevará a cabo anualmente el proceso de evaluación de la gestión de la mejora continua, la innovación y los procesos de transformación institucional, con el objetivo de evidenciar los resultados obtenidos, su sostenibilidad en el tiempo y su contribución al fortalecimiento del sistema de mejora continua e innovación de las entidades del Estado.

La autoevaluación realizada por cada entidad pública constituirá la fuente principal de información para este proceso, complementada con los procesos de control institucional y sectorial ejecutados por el Ministerio del Trabajo en el marco de sus competencias.

Adicionalmente, el Ministerio del Trabajo podrá solicitar periódicamente información técnica, evidencias de gestión y bases de datos asociadas con los resultados de la implementación de la mejora continua e innovación, con el fin de consolidar el estado general de la gestión a nivel nacional, retroalimentar los procesos de acompañamiento institucional, identificar buenas y mejores prácticas y sustentar la toma de decisiones estratégicas en el ámbito del servicio público.

Con los resultados obtenidos del proceso de control y evaluación, el Ministerio del Trabajo emitirá a la máxima autoridad de la entidad o su delegado el informe técnico de cumplimiento, con las conclusiones y disposiciones correspondientes.

Artículo 33. Del plan de implementación de acciones correctivas y de mejora.- Con base en el informe técnico emitido por el Ministerio del Trabajo, las entidades deberán elaborar un plan de implementación de acciones correctivas y de mejora; para este fin se deberán analizar las causas raíces vinculadas con los incumplimientos y/o no conformidades y definir las acciones necesarias para evitar su repetición, así como aquellas que permitan optimizar el desempeño institucional y cumplir con los requisitos establecidos.

Las acciones determinadas en el plan, deberán tener el plazo máximo de ejecución de un (1) año calendario contado a partir de la entrega del plan al Ministerio del Trabajo.

Artículo 34. De la entrega del plan de implementación. - La máxima autoridad de la entidad, o su delegado, deberá remitir al Ministerio del Trabajo el plan de implementación de acciones correctivas y de mejora dentro del plazo de un (1) mes, contado a partir de la recepción del informe técnico de cumplimiento. El plan deberá estar aprobado por el responsable de la Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces, quien deberá asegurar su alineación estratégica institucional, así como por el responsable de la unidad o proceso interno, quien deberá asegurar la pertinencia y viabilidad de las acciones bajo su responsabilidad.

Artículo 35. Del seguimiento al cumplimiento del plan de mejora. - La máxima autoridad de la entidad, o su delegado, será responsable de garantizar la ejecución efectiva, sostenible y oportuna del plan de implementación de acciones correctivas y de mejora. Para ello, deberá reportar periódicamente los avances y resultados al Ministerio del Trabajo, previa verificación del cumplimiento por parte del responsable de procesos, servicios, calidad y gestión del cambio, o quien hiciere sus veces, con base en los entregables y resultados previstos.

Artículo 36. Del incumplimiento de la norma técnica. - En caso de verificar el incumplimiento de esta norma técnica o detectar falencias en la gestión de la mejora continua, innovación o gestión del cambio de los procesos de transformación, el Ministerio del Trabajo notificará a la máxima autoridad de la entidad para que se adopten las acciones correctivas, administrativas o disciplinarias correspondientes, conforme a la normativa vigente.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. - En los casos de dudas que surjan de la aplicación del presente Acuerdo Ministerial, el Ministerio del Trabajo, a través de la unidad técnica requirente y administradora de la presente norma técnica, brindará la asesoría y el apoyo técnico a las entidades que lo requieran.

SEGUNDA. - A partir del mes de enero de 2026, el Ministerio del Trabajo llevará a cabo la socialización dirigida a las unidades responsables de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio, o quienes hicieren sus veces en las entidades del Estado, con el fin de facilitar la aplicación de esta nueva norma técnica y sus instrumentos asociados.

TERCERA. – El Ministerio del Trabajo considerando el monitoreo de quejas, reclamos, denuncias administrativas, atención de requerimientos, retroalimentación y niveles de satisfacción de los segmentos de usuarios, de determinarlo pertinente, solicitará a las entidades del Estado la mejora de procesos críticos, con la finalidad de precautelar los estándares de calidad en la prestación de servicios.

CUARTA.- Todas las entidades del Estado, con el propósito de optimizar el uso de los recursos públicos e incrementar la satisfacción de sus segmentos de usuarios y partes interesadas, deberán considerar los lineamientos de la presente norma técnica, inclusive el nivel de capacidad determinado mediante la autoevaluación de los procesos, a fin de gestionar de manera planificada los cambios necesarios relacionados con la simplificación, sistematización, rediseño organizacional y fortalecimiento de capacidades institucionales mediante sistemas de gestión, modelos de madurez, certificación de calidad, buenas y mejores prácticas, esquemas de seguridad y demás relacionados, facilitando así la incorporación de mejoras, incluyendo aquellas vinculadas con la automatización y transformación digital, en coordinación con los entes rectores competentes.

QUINTA. - Con el propósito de optimizar la gestión pública, las entidades que ejerzan facultades de rectoría y regulación sobre unidades o procesos adjetivos en el sector público, deberán desarrollar y mantener actualizado un catálogo de procesos, así como la correspondiente caracterización de cada proceso, como marco de referencia para la estandarización. Dicho instrumento servirá para orientar y promover la implementación coherente y estandarizada de estos procesos en las demás entidades del Estado. Para tal efecto, el responsable de la Planificación y Gestión Estratégica, o quien hiciere sus veces, deberá coordinar con los responsables de los procesos en mención, la hoja de ruta para el cumplimiento de este objetivo, e informar semestralmente a esta cartera de Estado sobre los avances, resultados y productos generados.

De manera similar, las entidades que ejerzan facultades de rectoría y regulación sobre otras entidades que tienen servicios vinculados con igual marco legal, competencia y facultad, deberán homologar el portafolio y el catálogo de servicios. Dichos instrumentos técnicos servirán para mejorar la experiencia ciudadana, la eficiencia administrativa y la gobernanza pública de las entidades involucradas. Para tal efecto, el responsable de la Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces, de estas entidades deberá coordinar con los responsables de los servicios en mención, la hoja de ruta para el cumplimiento de este objetivo e informar semestralmente a esta cartera de Estado sobre los avances, resultados y productos generados.

SEXTA. - Las entidades del Estado que oficialmente atravesen procesos de fusión, absorción, escisión, supresión o extinción deberán gestionar el cambio y el conocimiento de dichos procesos de transformación hasta su finalización, contemplando los lineamientos establecidos en la presente norma técnica.

SÉPTIMA. - Los responsables de la gestión de la mejora continua e innovación y la gestión del cambio contemplados en la presente norma técnica de las entidades del Estado deberán cumplir con los lineamientos establecidos en la misma, en forma complementaria y vinculante con las atribuciones definidas en sus instrumentos de gestión institucional.

OCTAVA. - Las entidades del Estado con sistemas de gestión certificados o por certificarse deberán asegurar su integración con el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la presente norma técnica, a fin de procurar la eficiente utilización de los recursos asignados para la gestión de la mejora continua e innovación y de los procesos de transformación.

NOVENA. – Las entidades del Estado con el propósito de fomentar la creación de una cultura de mejora continua e innovación e incrementar la satisfacción de sus segmentos de usuarios mediante la efectiva implementación de la presente norma técnica deberán asegurar la capacidad operativa y la competencia técnica de la nómina del personal que conforma la unidad responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio o quien hiciere sus veces.

DÉCIMA.- Las entidades del Estado a fin de impulsar la coherencia organizacional y la eficiencia en la gestión pública deberán asegurar la vinculación técnica y funcional del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos con su estatuto orgánico y/o instrumento técnico de gestión organizacional, portafolio de servicios, catálogo de procesos y la operatividad de sus unidades y procesos, con objeto de determinar de manera efectiva las competencias técnicas y competencias blandas necesarias para todos los responsables y ejecutores de las unidades o procesos internos, y consecuentemente asegurar que su talento humano tenga y/o adquiera esas capacidades a través de formación, capacitación, experiencia o educación.

DÉCIMA PRIMERA. – A partir del 1 de enero de 2026, las entidades del Estado aplicarán de manera obligatoria la presente norma técnica, conforme a las disposiciones establecidas en el presente Acuerdo Ministerial.

DÉCIMA SEGUNDA. - El Ministerio del Trabajo de acuerdo a su planificación ejecutará los procesos de control y evaluación de la gestión de mejora continua e innovación y la gestión de los procesos de transformación, considerando tanto el cumplimiento normativo como los resultados alcanzados, su sostenibilidad en el tiempo y su contribución al fortalecimiento del sistema de mejora continua e innovación.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA. - El Ministerio del Trabajo publicará en su página web institucional, los instrumentos técnicos necesarios para la implementación de la presente norma técnica en el término de sesenta (60) días, contados a partir de su publicación en el Registro Oficial.

SEGUNDA.- Las entidades del Estado que se encuentren en proceso de elaboración o actualización de su taxonomía de servicios, que dispongan de cronogramas registrados para la documentación de sus servicios o que hayan registrado la fase de priorización y planes de mejora de procesos priorizados con el Ministerio del Trabajo o que dispongan de planes de simplificación institucional de trámites con estrategia de reingeniería o mejora de procesos aprobados por el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información deberán culminar dichos procesos hasta el 31 de diciembre de 2025, en sujeción a la base legal vigente a la fecha de ingreso de la solicitud por parte de la entidad.

TERCERA. - Las entidades del Estado en el término de ciento cuarenta (140) días contados a partir del 1 de enero de 2026, deberán remitir al Ministerio del Trabajo, su portafolio y catálogo de servicios, su taxonomía de servicios, así como el catálogo de procesos, los cuales deben ser

aprobados por el responsable de la Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces, de conformidad con sus instrumentos de gestión institucional que se encuentren vigentes.

CUARTA. - Las entidades del Estado que, dentro del término establecido en la disposición transitoria tercera, atraviesen oficialmente procesos de reforma institucional parcial o integral, deberán remitir al Ministerio del Trabajo, los documentos solicitados en la disposición transitoria tercera, en el término de sesenta (60) días contados a partir de la fecha de aprobación de sus instrumentos de gestión institucional.

QUINTA. - Las entidades del Estado de reciente creación que no dispongan de los instrumentos de gestión institucional aprobados deberán coordinar la aplicación de la disposición transitoria tercera con el Ministerio del Trabajo, a través de la unidad técnica administradora de la presente norma técnica.

SEXTA. - Los resultados de la autoevaluación de todos los procesos de la entidad para el año fiscal 2026, deberán ser puestos en conocimiento del Ministerio de Trabajo por parte de la máxima autoridad o su delegado, en un término de ciento sesenta (160) días contados a partir del 1 de enero de 2026.

SÉPTIMA. – El Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111, publicado en el Registro Oficial Nro. 217 de 28 de agosto de 2020, mediante el cual se expidió la “*Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios*”, permanecerá vigente y operativo hasta el 31 de diciembre de 2025, exclusivamente para permitir la conclusión, seguimiento y cierre formal de todos los procesos y planes iniciados bajo dicho marco normativo.

A partir del 1 de enero de 2026, será de aplicación obligatoria la presente norma técnica, conforme a las disposiciones establecidas en el presente Acuerdo Ministerial.

DISPOSICIONES DEROGATORIAS

PRIMERA. – A partir del 1 de enero de 2026, derógrese el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0111, publicado en el Registro Oficial Nro.217, de 28 de agosto de 2020, mediante el cual se expidió la “*Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios*”.

SEGUNDA. - Derógrese el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-043, publicado en el Registro Oficial No.399, de 26 de febrero 2021, mediante el cual se expidió la “*Norma Técnica para la implementación de la metodología de gestión del cambio organizacional del servicio público*”.

TERCERA. – Derógrese el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-218, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No.520, de 20 de agosto 2021, mediante el cual se expidió la “*Norma Técnica del control para el cumplimiento de los planes de simplificación de trámites institucionales*”.

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

DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA. - El presente Acuerdo Ministerial entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los 24 días del mes de octubre de 2025.



Abg. Ivonne Elizabeth Núñez Figueroa

MINISTRA DEL TRABAJO