



Ministerio del Trabajo

# GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE MEJORA CONTINUA - PHVA

MINISTERIO DEL TRABAJO

SUBSECRETARÍA DE CALIDAD DEL  
SERVICIO PÚBLICO

DIRECCIÓN DE MEJORA CONTINUA E  
INNOVACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

ABRIL 2026

VERSIÓN 1.0

## Contenido

1. Siglas y acrónimos.....	4
2. Glosario. ....	4
3. Introducción.....	6
4. Objetivo de la Guía.....	7
5. Alcance. ....	8
7. Fundamento legal. ....	9
8. Desarrollo. ....	9
9. Enfoque Normativo del Ciclo PHVA en el Sector Público.....	9
9.1. Fase PLANIFICAR (P): Establecer objetivos claros .....	12
9.2. Fase HACER (H): Implementar las acciones planificadas.....	16
9.3. Fase VERIFICAR (V): Seguimiento y comparación de resultados .....	17
9.4. Fase ACTUAR (A): Identificar oportunidades de mejora y documentar lecciones aprendidas .....	20
10. Bibliografía.....	22
11. Control e historial de cambios.....	22
12. Anexos.....	23
11. Firmas de responsabilidad.....	23

## Ilustraciones

Ilustración 1. Proceso para la implementación del ciclo PHVA .....	10
Ilustración 2. Lineamientos generales para la implementación de la fase Planificar .....	15
Ilustración 3. Lineamientos generales para la implementación de la fase Hacer .....	17
Ilustración 4. Lineamientos generales para la implementación de la fase Verificar .....	20
Ilustración 5. Lineamientos generales para la implementación de la fase Actuar.....	22

## 1. Siglas y acrónimos.

-P-

**PHVA:** Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

## 2. Glosario.

-A-

**Auditoría interna:** Es una función independiente y objetiva de aseguramiento y verificación, establecida dentro de una entidad, que aplica un enfoque sistemático, disciplinado para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, el control interno y del sistema de mejora continua e innovación, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos estratégicos, al cumplimiento normativo y a la optimización del desempeño institucional. Se toma como referencia la norma internacional ISO 19011.

**Auditoría cruzada:** Es una modalidad de auditoría interna mediante la cual la evaluación de un proceso, área o servicio es realizada por personal de otra unidad, área o entidad, distinto al responsable directo del proceso auditado, con el fin de fortalecer la objetividad, imparcialidad y confiabilidad de los resultados.

-C-

**Ciclo de Mejora Continua:** Metodología iterativa orientada a la mejora sistemática de procesos y servicios mediante la aplicación del ciclo PHVA.

-G-

**Gestión de procesos:** es el conjunto de actividades sistemáticas destinadas a identificar, diseñar, documentar, implementar, controlar y mejorar los procesos y servicios de una entidad, con el fin de asegurar que estos sean eficientes, eficaces y repetibles.

**Gestión por procesos:** Para efectos de esta guía, es un modelo de gestión organizacional que administra la entidad a través de los componentes del sistema de

mejora continua e innovación, de manera integral, en lugar de hacerlo solo por funciones o áreas, con un enfoque transversal orientado al usuario y sus resultados.

**-P-**

**Plan de Acción Integral del Sistema de Mejora Continua e Innovación:** Es el instrumento que consolida, de manera estructurada e integral, el conjunto de acciones, proyectos e iniciativas orientadas al fortalecimiento e implementación del sistema de mejora continua e innovación. Contiene como mínimo la definición de responsables, recursos, cronogramas, productos esperados e indicadores, así como los mecanismos de seguimiento y control, integrando las acciones de mejora de todos los componentes del sistema (gestión por procesos, gestión de servicios, gestión de riesgos, gestión de recursos y capacidades operativas, gestión del cambio y del conocimiento), en coherencia con la política institucional y los objetivos estratégicos.

**Política para la Gestión de la mejora continua e innovación:** Es el instrumento de direccionamiento estratégico que establece los principios, lineamientos y compromisos institucionales para el fortalecimiento e implementación del sistema de mejora continua e innovación, alineado con la planificación estratégica, el marco normativo y las necesidades y expectativas de los usuarios. Define el marco de actuación para orientar la toma de decisiones y la implementación del ciclo PHVA, promoviendo una cultura organizacional basada en la calidad, la mejora continua, la innovación y la generación de valor público.

**Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios para generar valor público.

**-S-**

**Servicios:** Es el resultado de la ejecución de uno o varios procesos que entregan valor en términos de bienes tangibles e/o intangibles a un segmento de usuarios, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus necesidades, expectativas y requerimientos y facilitando el cumplimiento de sus obligaciones definidas en el marco jurídico vigente.

**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), mediante procesos de transformación.

**-U-**

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

### **3. Introducción.**

La presente Guía Metodológica desarrolla los lineamientos técnicos para la aplicación del ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), conforme a lo establecido en el numeral 7.5.4 de la Guía Metodológica para la Aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público.

El ciclo PHVA constituye el eje metodológico para asegurar la mejora sistemática de todos los componentes del sistema de mejora continua e innovación, el cual incluye la gestión de los servicios, la gestión de los procesos, la gestión de recursos y capacidades operativas, la gestión del cambio, la gestión de riesgos y la gestión del conocimiento, promoviendo la eficiencia, eficacia, calidad, transparencia y generación de valor público.

Es importante mencionar que, previamente a la implementación de esta metodología, las entidades deberán tomar en cuenta dos enfoques:

1. Por un lado, el fortalecimiento del sistema de mejora continua e innovación, en el cual la entidad debe considerar un enfoque integral de gestión de sus procesos, tomando en cuenta todo el sistema de mejora continua e innovación y sus componentes, donde la entidad se administra con base en procesos, no en departamentos o unidades. En este contexto, se debe tomar en cuenta la conformación del sistema de mejora continua e innovación, el cual 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, 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; y,
2. Por otro lado, la mejora en la gestión operativa de los procesos, en el cual la entidad debe enfocarse en analizar, mejorar y controlar sus procesos, partiendo de los resultados de la autoevaluación de la capacidad y tomando en cuenta su vinculación con la gestión de la mejora continua de los componentes del sistema, 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.

#### **4. Objetivo de la Guía.**

Establecer los lineamientos metodológicos para que las entidades del sector público puedan implementar de manera efectiva el ciclo PHVA en el sistema de mejora continua e innovación, con la finalidad de mantener un enfoque institucional integral,

que mejore su gestión y, por consiguiente, incremente la satisfacción de sus usuarios, incorporando una referencia de herramientas y técnicas recomendadas que faciliten su aplicación y sostenibilidad.

## **5. Alcance.**

La presente guía es de carácter genérico e independiente para todas las entidades del sector público comprendidas en el ámbito de aplicación la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público, y proporciona descripciones generales y detalladas, así como alternativas prácticas que facilitan la implementación del ciclo PHVA en el sistema de mejora continua e innovación.

En cumplimiento de la Disposición General Octava de la Norma Técnica, las entidades que cuenten con sistemas de gestión certificados o en certificación deberán integrar dichos sistemas con los lineamientos establecidos en esta Guía, reconociéndose ésta como un complemento al modelo base para la gestión de la mejora continua e innovación.

## **6. Responsables de la aplicación.**

La implementación de la presente guía estará a cargo del:

1. Responsable de la Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciere sus veces, quien asumirá el rol de Líder de la mejora continua e innovación y los procesos de transformación;
2. Responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio o quien hiciere sus veces, quien asumirá el rol de gestor del cambio de los procesos de transformación del sistema de mejora continua e innovación en la entidad promoviendo la adopción del cambio, resolviendo conflictos y asegurando la comunicación efectiva de todos los involucrados; y,

3. Responsable de la unidad o proceso interno, quien 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 del sistema de mejora continua e innovación, dirigiendo al equipo técnico, transmitiendo conocimientos y responsabilizándose de la ejecución del cambio.

## **7. Fundamento legal.**

- Acuerdo Ministerial MDT-2025-163. Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público.
- Guía Metodológica de Aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público. Numeral 7.5.4.

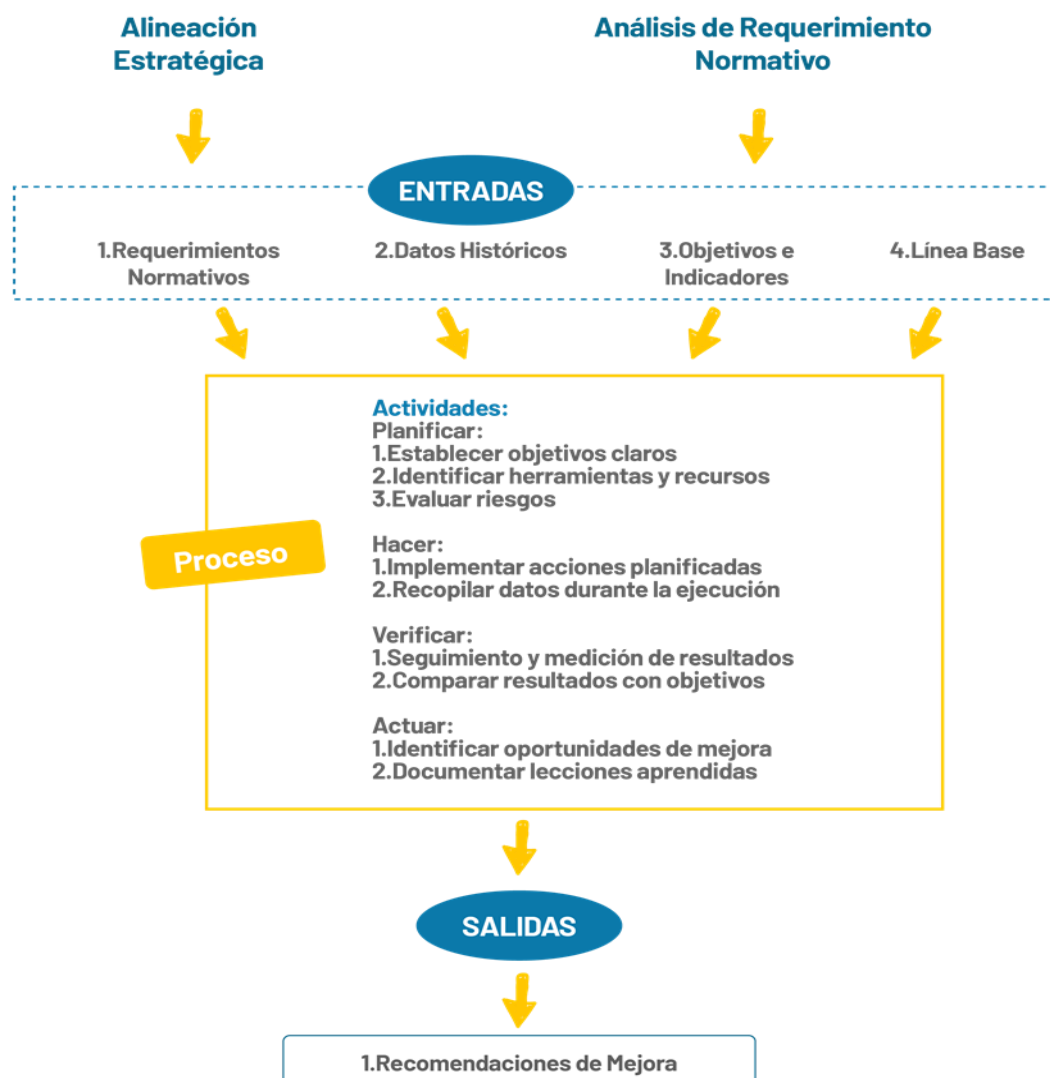
## **8. Desarrollo.**

Esta guía identifica las actividades recomendadas a ser aplicados para la implementación del proceso del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), y asimismo incorpora instrumentos técnicos básicos y de carácter transversal, de manera referencial u opcional, orientados a planificar, implementar y mantener la conformación del sistema de mejora continua e innovación, reconociendo que los beneficios institucionales se incrementarán en la medida en que se consolide la adopción y el fortalecimiento progresivo de todos sus componentes, mediante procesos de transformación.

## **9. Enfoque Normativo del Ciclo PHVA en el Sector Público.**

De conformidad con lo establecido en el numeral 7.5.4 de la Guía Metodológica de Aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público, las entidades deberán implementar el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) como un mecanismo sistemático y transversal

para optimizar su sistema de mejora continua e innovación, a través de procesos de transformación.



**Ilustración 1.** Proceso para la implementación del ciclo PHVA

**Fuente:** Guía Metodológica de Aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación del Sector Público

En este sentido, el ciclo PHVA constituye un método para articular todos los componentes del sistema de mejora continua e innovación, asegurando que las decisiones se fundamenten en evidencia, resultados medibles y mejora progresiva del desempeño institucional.

Por tanto, antes de iniciar el ciclo PHVA, las entidades deben asegurar que sus acciones estén vinculadas con:

- Su alineación estratégica: garantizando que las actividades de la entidad respondan a los planes nacionales, sectoriales e institucionales; y,
- Un análisis de requerimientos normativos: asegurando el cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas públicas y disposiciones de control.

Esto permite que el ciclo PHVA se aplique dentro del marco legal y estratégico del sector público.

A partir de estos elementos, se generan las entradas del proceso de implementación del ciclo PHVA, los cuales constituyen la información base para iniciar la planificación, tomando en cuenta los datos históricos de su gestión, objetivos e indicadores, líneas bases y, particularmente, las necesidades, expectativas y nivel de satisfacción de sus usuarios (resultados de las mediciones de calidad de los servicios).

Con base en estas entradas, se desarrolla el proceso central, en el cual se aplican las fases del ciclo PHVA articulando todos los componentes del sistema de mejora continua e innovación. En la fase de Planificar, la entidad establece objetivos claros y medibles, identifica los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades y analiza los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los resultados esperados del sistema de mejora continua. Posteriormente, en la fase de Hacer, se ejecutan las actividades planificadas, implementando las acciones definidas y se genera la información que permita evaluar el desempeño de los procesos que componen el sistema de mejora continua. A continuación, en la fase de Verificar, se realiza el seguimiento y la medición de los resultados obtenidos mediante el uso de indicadores, comparando el desempeño real con los objetivos previamente establecidos para identificar desviaciones o aspectos susceptibles de mejora. Finalmente, en la fase de Actuar, se analizan los resultados obtenidos con el fin de identificar oportunidades de

mejora, establecer e implementar las acciones correctivas o preventivas y documentar las lecciones aprendidas que permitan fortalecer el sistema de mejora continua e innovación.

Como resultado de la aplicación de este ciclo, el proceso genera salidas orientadas a la mejora continua, específicamente recomendaciones de mejora que contribuyan a optimizar los procesos institucionales, fortalecer la toma de decisiones y mejorar la eficiencia en la gestión pública. De esta manera, se describe un modelo de gestión sistemático que permite a las entidades del sector público implementar el ciclo PHVA de forma ordenada, asegurando el cumplimiento normativo, el seguimiento del desempeño institucional y la mejora continua de todo su sistema.

### **9.1. Fase PLANIFICAR (P): Establecer objetivos claros**

En la fase Planificar, las entidades deben definir de manera estructurada la planificación del fortalecimiento de los componentes del sistema de mejora continua e innovación y de sus procesos vinculantes. Esta fase deberá desarrollarse en coherencia con la planificación estratégica institucional, con las prioridades definidas en el marco de las políticas públicas o marcos normativos y con los compromisos asumidos frente a los usuarios, relacionado con sus necesidades, expectativas, nivel de satisfacción y requisitos.

En este contexto, la fase Planificar tiene como propósito identificar de manera objetiva los problemas recurrentes, las brechas de desempeño o las oportunidades de mejora que afectan la eficiencia, eficacia, calidad, oportunidad o accesibilidad de los servicios. Para ello, las entidades deberán apoyarse en instrumentos de análisis que permitan comprender el desempeño de todos sus procesos vinculados al sistema de mejora continua e innovación. Uno de estos instrumentos es la Matriz de Autoevaluación de Capacidad de Procesos (Anexo DMCISP - 01 - 04 - 01), la cual facilita valorar de forma sistemática el nivel de desempeño, control y mejora de los procesos institucionales. A partir de esta evaluación, es posible identificar las fortalezas, debilidades y áreas críticas

que requieran intervención prioritaria, permitiendo orientar las acciones de mejora o innovación con base en evidencia y no únicamente en percepciones.

El análisis derivado de la Matriz de Autoevaluación de Capacidad de Procesos permitirá determinar, por ejemplo, brechas en los procesos que presenten debilidades en su identificación, ejecución, estandarización, en la gestión de indicadores, en la documentación de procedimientos o en la incorporación de mecanismos de seguimiento y control, mejora e innovación, entre otras variables.

De igual manera, en esta fase, se debe tomar como insumo los resultados del seguimiento a las cartas de servicios publicados, con la finalidad de planificar las acciones tendientes a garantizar el cumplimiento de los compromisos de calidad establecidos en los acuerdos de niveles de operación (OLA) y de los acuerdos de nivel del servicio (SLA).

Con base en los resultados del análisis del cumplimiento normativo y del proceso de alineación estratégica, las entidades deberán planificar las acciones pertinentes para la conformación del sistema de mejora continua e innovación y su mejoramiento, levantando información que será insumo para la siguiente fase del ciclo PHVA.

Cada responsable de los procesos o unidades (Agente de Cambio), levantará la información correspondiente; el responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio o quien hiciere sus veces, consolidará la información a nivel institucional; y, el responsable de la planificación y gestión Estratégica o quien hiciere sus veces, es quien aprobará el Plan de Acción Integral del Sistema de Mejora Continua e Innovación y los proyectos de mejora que deberán definirse en esta fase de Planificar.

Las entidades deberán demostrar las acciones de la planificación de la mejora del sistema, bajo los siguientes lineamientos:

Enfoque	Lineamientos	Producto final de la Fase Planificar
Fortalecimiento del Sistema de Mejora Continua e Innovación	Las entidades deben establecer los objetivos para la implementación del sistema de mejora continua e innovación, los cuales deben estar vinculados a su planificación estratégico; tales como, el levantamiento la arquitectura de los procesos y servicios, lo que significa que deben contar con el portafolio de servicios, taxonomía de servicios, catálogo de servicios y procesos; el levantamiento de los recursos y capacidades operativas; entre otros.	1. Política para la Gestión de la mejora continua e innovación; 2. Plan de Acción Integral del Sistema de Mejora Continua e Innovación.
	Las entidades deben definir los indicadores claves del desempeño vinculados con los objetivos para la implementación del sistema de mejora continua e innovación.	
Fortalecimiento de la Gestión operativa de procesos	Considerando los resultados de la autoevaluación de los niveles de capacidad de los procesos, las entidades en cada periodo fiscal, deberán establecer los objetivos de la gestión operativa de los procesos, para incrementar los niveles de capacidad.	o cualquier otro modelo de calidad y excelencia, deberá articular este plan de acción con el Plan para la Mejora de la Gestión del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, con el propósito de coordinar y optimizar los esfuerzos orientados a la mejora institucional.
	<p>A partir de los resultados de la autoevaluación, las entidades deben definir los indicadores claves del desempeño vinculados con los objetivos para incrementar los niveles de capacidad de los procesos.</p> <p>Conforme a los objetivos e indicadores se deberán considerar el horizonte de la mejora de los procesos, ya sea en el corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta las capacidades operativas de las diferentes unidades internas de los procesos y del nivel de capacidad alcanzado de cada proceso. Para el efecto, se considera la mejora a corto plazo a un periodo de seis (6) meses, el mediano plazo a un (1) año, y a largo plazo mayor a un (1) año. Las estrategias de mejora de los procesos deben enfocarse en: optimización,</p>	De igual manera, se

	<p>sistematización y/o automatización.</p> <p>Considerando los objetivos e indicadores, el responsable de la Planificación y Gestión Estratégica o quien haga sus veces en la entidad, propone el proyecto de política para la gestión de la mejora continua e innovación, la cual debe ser validada por el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional y aprobada por el Patrocinador Institucional (Máxima Autoridad o su delegado).</p> <p>De acuerdo a las directrices de la política aprobada, se debe levantar la información de la situación actual (AS IS) de los procesos institucionales, mediante evidencia documentada. Estos elementos constituyen los insumos para la verificación y su comparación con los resultados alcanzados en el siguiente nivel de capacidad (TO BE).</p> <p>Para la mejora de los procesos, entre los elementos a identificar se tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) las dimensiones de calidad, consideradas por los usuarios, tales como: accesibilidad, capacidad de respuesta, empatía, atención de personal, fiabilidad u otras aplicables;</li> <li>ii) el factor clave de calidad vinculado a una o más dimensiones de calidad, asegurando su impacto con el nivel de satisfacción del usuario; y,</li> <li>iii) la identificación del indicador o indicadores del o los procesos, vinculados al factor clave de calidad identificado, los cuales deben ser SMART y alineados a los objetivos e indicadores de la gestión operativa de los procesos; estos indicadores servirán para el control estadístico, así como para la determinación de los compromisos de calidad.</li> </ul>	<p>debe considerar a este plan debe integrar las acciones de mejora a implementarse para todo el sistema, es decir, se deberá incluir todas las acciones de mejora para la gestión de los procesos y servicios, la gestión de riesgos, la gestión del cambio y la gestión del conocimiento.</p> <p>La política y el plan son un activo del conocimiento de la entidad y servirá como evidencia en los procesos de control y evaluación ejecutados por el Ministerio del Trabajo.</p>
--	--	--

**Ilustración 2.** Lineamientos generales para la implementación de la fase Planificar

## 9.2. Fase HACER (H): Implementar las acciones planificadas

Una vez definida la planificación, en la fase Hacer las entidades deberán ejecutar las acciones planificadas para la conformación del sistema de mejora continua e innovación y su mejoramiento, recopilando información que será insumo para la siguiente fase del ciclo, garantizando la adecuada asignación de recursos, la participación del talento humano y la gestión efectiva del cambio organizacional.

Asimismo, la fase Hacer se orienta a transformar los procesos y servicios, asegurando que las mejoras planificadas se implementen conforme a lo definido, sin afectar la continuidad del servicio ni los derechos de los usuarios.

Tanto el responsable de los procesos o unidades (Agente de Cambio), como el responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio o quien hiciere sus veces, ejecutarán las acciones definidas en la política y el plan integral de acción del sistema de mejora continua e innovación; y, el responsable de la planificación y gestión estratégica o quien hiciere sus veces, es quien coordinará la ejecución de las acciones implementadas en esta fase.

Las entidades deberán demostrar la ejecución de las acciones planificadas, bajo los siguientes lineamientos:

Enfoque	Lineamientos	Producto final de la Fase Hacer
Fortalecimiento del Sistema de Mejora Continua e Innovación	Las entidades deberán implementar las acciones definidas en el plan integral de acción del sistema de mejora continua e innovación y, recopilar y gestionar los datos durante su ejecución.	Documentación relacionada con las acciones de mejora implementadas y lecciones aprendidas.
	Las entidades deberán gestionar los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para la implementación del plan integral de mejoramiento.	Esta documentación

	Se recomienda que las entidades ejecuten pruebas piloto o implementación progresiva de las mejoras planificadas.	será un activo de la gestión del conocimiento de la entidad y como evidencia en los procesos de control y evaluación ejecutados por el Ministerio del Trabajo.
Fortalecimiento de la Gestión operativa de procesos	<p>Con base en los resultados obtenidos en la autoevaluación y en las problemáticas identificadas, se deben ejecutar las acciones definidas en la fase planificar con el objetivo de cerrar brechas e incrementar el nivel de capacidad de los procesos.</p> <p>En este sentido, se deben levantar y gestionar información y datos durante la ejecución de las acciones definidas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) la documentación de los cambios realizados;</li> <li>ii) indicador o indicadores de los procesos vinculados al factor clave de calidad, conforme su periodicidad y del plazo planificado para su mejora;</li> <li>iii) la información de los servicios;</li> <li>iv) el desarrollo de los manuales, procedimientos, instructivos, políticas internas, etc.; y,</li> <li>v) y otros que apliquen.</li> </ul>	

**Ilustración 3.** Lineamientos generales para la implementación de la fase Hacer

### 9.3. Fase VERIFICAR (V): Seguimiento y comparación de resultados

En la fase Verificar, las entidades deberán realizar el seguimiento de manera sistemática y objetiva, sobre los resultados del desempeño de la conformación y mejoramiento del sistema de mejora continua e innovación, así como de los procesos y servicios intervenidos, mediante la comparación de los resultados obtenidos (situación TO BE) frente a los objetivos, metas e indicadores definidos en la fase de Planificar y ejecutados durante la fase de Hacer.

En este contexto, esta fase tiene como finalidad comprobar la efectividad de las acciones de mejora implementadas, determinando si estas generan resultados tangibles y sostenibles en términos de:

- Cumplimiento de los objetivos para la implementación del sistema de mejora continua e innovación, así como de los objetivos de la gestión operativa, vinculados a su alineación estratégica y cumplimiento normativo;
- Implementación de la gestión del cambio;
- Implementación de la gestión del conocimiento;
- Implementación de la gestión de los riesgos identificados;
- Mejora en la prestación de los servicios públicos;
- Incremento del nivel de capacidad de los procesos; e
- Incremento de la satisfacción de la calidad de los servicios.

Asimismo, la fase Verificar fortalece la toma de decisiones basada en evidencia, al proporcionar información confiable, verificable y oportuna sobre el comportamiento de los procesos institucionales, del sistema de mejora continua e innovación y del logro de los resultados esperados.

Tanto el responsable de los procesos o unidades (Agente de Cambio), como el responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio o quien hiciere sus veces, realizarán el monitoreo y supervisión de las acciones ejecutadas de acuerdo a la política y del plan integral de acción del sistema; y, el responsable de la planificación y gestión Estratégica o quien hiciere sus veces, es quien realizará el control del cumplimiento de la política y plan integral de acción.

Las entidades deberán demostrar la verificación de las acciones implementadas de la mejora del sistema, bajo los siguientes lineamientos:

Enfoque	Lineamientos	Producto final de la Fase Verificar
Fortalecimiento del Sistema de Mejora Continua e Innovación	<p>Las entidades deberán incorporar los mecanismos idóneos de seguimiento y control a las acciones ejecutadas para el fortalecimiento del sistema de mejora continua e innovación, evaluando la eficacia de los controles implementados y la aparición de oportunidades de mejora derivados de los cambios efectuados en todo el sistema.</p> <p>Realizar el seguimiento periódico de las acciones o proyectos de mejora orientados al fortalecimiento del sistema de mejora continua e innovación, así como la comparación de los resultados entre una situación inicial frente a una situación mejorada.</p> <p>Para ello, se recomienda que las instituciones efectúen al menos una vez al año auditorías internas o auditorías cruzadas, orientadas a verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cumplimiento de las mejoras implementadas,</li> <li>• La sostenibilidad de los cambios en el tiempo,</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos para la implementación del sistema, así como de las brechas identificadas para su mejoramiento.</li> </ul>	<p>Documentación de las acciones de medición, control y comparación de la situación inicial vs. situación final, el cual incluirá las bases de datos relacionados.</p> <p>La documentación levantada, que incluye la base de datos relacionados a las acciones de medición, control y comparación, será un activo de la gestión del conocimiento de la entidad y como evidencia en los procesos de control y evaluación ejecutados por el Ministerio del Trabajo.</p>
Fortalecimiento de la Gestión operativa de procesos	<p>Considerando los indicadores de los procesos definidos en la fase de Planificar y conforme la periodicidad establecidas para el efecto, las entidades deberán verificar los resultados de la mejora de la capacidad de los procesos.</p> <p>En este contexto, la medición debe estar relacionada con:</p> <p>i) la dimensión de calidad;</p> <p>ii) el factor clave de calidad vinculado a una o más dimensiones de calidad y asegurando su impacto directo en</p>	

	<p>el nivel de satisfacción del usuario;</p> <p>iii) el o los indicadores de los procesos vinculados al factor clave de calidad, conforme su periodicidad y del plazo planificado para su mejora; y,</p> <p>iv) otros elementos del control estadístico de los procesos.</p> <p>Por consiguiente, se deberá realizar la comparación entre la situación inicial de los procesos institucionales mediante evidencia documentada, con los resultados alcanzados en la situación TO BE del nivel de capacidad, tomando en consideración los plazos de mejora definidos en la fase de Planificar.</p>	
--	--	--

**Ilustración 4.** Lineamientos generales para la implementación de la fase Verificar

#### **9.4. Fase ACTUAR (A): Identificar oportunidades de mejora y documentar lecciones aprendidas**

Finalmente, en la fase Actuar, las entidades deberán adoptar decisiones orientadas a consolidar las mejoras exitosas, identificar las oportunidades de mejora, corregir desviaciones, documentar las lecciones aprendidas y prevenir la recurrencia de problemas, asegurando la sostenibilidad del fortalecimiento de todo el sistema de mejora continua e innovación.

Asimismo, la fase Actuar permite finalizar el ciclo de mejora continua, mediante la institucionalización de buenas prácticas tanto en el sistema como en la gestión operativa de los procesos y servicios.

De igual manera, esta fase impulsa la innovación institucional y el aprendizaje institucional, e incorpora la práctica de la documentación de manera sistemática de resultados y lecciones aprendidas.

Tanto el responsable de los procesos o unidades (Agente de Cambio) como el responsable de la administración por procesos, servicios, calidad y gestión del cambio o quien hiciere sus veces, identificarán y tomarán las acciones correctivas y preventivas a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la implementación del sistema de mejora continua y de la gestión operativa de los procesos; y, el responsable de la planificación y gestión Estratégica o quien hiciere sus veces, es quien coordinará las gestiones pertinentes para que se implementen las acciones correctivas y preventivas.

Las entidades deberán identificar las oportunidades de mejora, documentar las lecciones aprendidas e implementar las acciones correctivas y preventivas, bajo los siguientes lineamientos:

Enfoque	Lineamientos	Producto final recomendado de la Fase Actuar
Mejoramiento del Sistema de Mejora Continua e Innovación	A partir de los resultados obtenidos en la fase de Verificar, las entidades deberán identificar desviaciones, causas y efectos para establecer las acciones preventivas, correctivas y de mejoras adicionales, para fortalecer el desempeño de todo el sistema de mejora continua e innovación.	Documentación de las de acciones correctivas, preventivas y mejoras adicionales.
	Implementar las acciones correctivas y preventivas o las mejoras adicionales identificadas.	Esta documentación será un activo de la gestión del
	Documentar, sistematizar y socializar las lecciones aprendidas, buenas prácticas e innovaciones generadas para el fortalecimiento del sistema de mejora continua e innovación.	conocimiento de la entidad y servirá de evidencia en los
	Iniciar un nuevo ciclo PHVA, sobre la base de los resultados obtenidos, brechas identificadas y nuevos desafíos institucionales, en conformidad con la política y plan integral de acción de cada periodo fiscal.	procesos de control y evaluación ejecutados por el Ministerio del Trabajo.

	Actualizar, de ser necesaria, la normativa interna y la documentación institucional vinculados al sistema.	
Fortalecimiento de la Gestión operativa de procesos	A partir de los resultados obtenidos en la fase de Verificar, las entidades deberán identificar desviaciones, causas y efectos para establecer las acciones preventivas, correctivas y de mejoras adicionales, para fortalecer el nivel de capacidad de los procesos, considerando acciones tales como: estandarización de los procesos y servicios mejorados, asegurando su aplicación uniforme y controlada en toda la entidad (unidad central y unidades desconcentradas); actualización de los compromisos de calidad, entre otros.	

**Ilustración 5.** Lineamientos generales para la implementación de la fase Actuar

## 10. Bibliografía.

- **Ministerio del Trabajo.** (2025). Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público. Quito, Ecuador.
- **Ministerio del Trabajo.** (2026). Guía Metodológica para la aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Mejora Continua e Innovación en el Sector Público. Quito, Ecuador.

## 11. Control e historial de cambios.

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

## 12. Anexos.

DMCISP - 01 - 04 - 01 MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN DE CAPACIDAD DE PROCESOS

## 11. Firmas de responsabilidad.

CÓDIGO: DMCISP – 01 -04	FECHA: 2 ABRIL 2026	VERSIÓN: 1.0
APROBACIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. Mario Gonzalo Suntaxi Quezada <b>Subsecretario de Calidad del Servicio Público</b>		Abril 2026
REVISIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. Santiago Ipial Villena <b>Director de Mejora Continua e Innovación del Servicio Público</b>		Abril 2026
Mgs. Jhonny Sánchez Guerra <b>Experto de Mejora Continua e Innovación</b>		Abril 2026
Mgs. Jeaneth Garzón Tipán <b>Experto de Mejora Continua e Innovación</b>		Abril 2026
Mgs. Carlo Cappa Mena <b>Experto de Mejora Continua e Innovación</b>		Abril 2026
Esp. Verónica Riofrío Armijos <b>Experto de Mejora Continua e Innovación</b>		Abril 2026
Mgs. Gerardo Delgado Siccha <b>Experto de Mejora Continua e Innovación</b>		Abril 2026
Mgs. Francis Zumárraga Arellano <b>Experto de Mejora Continua e Innovación</b>		Abril 2026