

**Expedido el  
15/12/11  
Quito**

# **Acuerdo Interministerial No. 996**



## **NORMA TÉCNICA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL (MODELO R)**



**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**



## **PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

**No 996**

**DR. VINICIO ALVARADO ESPINEL  
SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DR. FÁNDER FALCONÍ  
SECRETARIO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**ING. RÍCHARD ESPINOSA  
MINISTRO DE RELACIONES LABORALES**

**ECO. PATRICIO RIVERA  
MINISTRO DE FINANZAS**

### **CONSIDERANDO**

Que, EL artículo 226 de la Constitución de la República dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la misma;

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador determina que 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;



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Que, la letra a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público estipula que, corresponde al Ministerio de Relaciones Laborales ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público y expedir las normas técnicas respectivas en materia de recursos humanos;

Que, el tercer párrafo del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público indica que corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente y coordinar las acciones necesarias con el Ministerio de Relaciones Laborales;

Que, el artículo 26 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, establece que la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizada de Planificación Participativa será ejercida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo;

Que, el artículo 112 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, señala que el Ministerio de Relaciones Laborales constituye el organismo rector en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones e ingresos complementarios de las y los servidores del sector público, y en virtud de las competencias otorgadas por la Constitución de la República y la Ley, y como órgano de aplicación de la LOSEP;

Que, el artículo 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, estipula que es responsabilidad de la Secretaría Nacional de la Administración Pública la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprenden la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y estructuras institucional y posicional aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;

Que, la Disposición Transitoria Octava del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dispone la emisión de una norma de gestión pública respecto de estructuras institucionales;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 878, publicado en el Registro Oficial No. 268 de 8 de febrero del 2008, el Presidente de la República, dispone que las entidades y organismos que conforman la Administración Pública Central e Institucional deberán elaborar una matriz de competencias desconcentrada y descentralizada y organizar administrativamente y territorialmente sus respectivas entidades, bajo la coordinación de la SENPLADES;

Que, el artículo 1 del Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial No. 331 de 30 de noviembre de 2010, se dispone la implementación del proyecto Gobierno por Resultados – GPR en todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva, bajo responsabilidad de la Secretaría Nacional de la Administración Pública;





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Que, el artículo 1 del Decreto Ejecutivo No. 195, publicado en el Registro Oficial No. 111 del 19 de enero de 2010, se dispone emitir los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo, de los Ministerios de Coordinación y Sectoriales, Secretarías e Institutos Nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva.

Que, el artículo 3 del Decreto Ejecutivo No 726 del 8 de abril de 2011 se establece que todos los Ministerios Sectoriales con sus instituciones adscritas y dependientes, Secretarías Nacionales con sus instituciones adscritas y dependientes, Banca Pública y las Empresas Públicas creadas mediante Decreto Ejecutivo, deberán contar con su estructura orgánica con una Coordinación General de Gestión Estratégica con el fin de impulsar, bajo mejores prácticas y en forma estratégica, la gestión institucional para el mejoramiento de la eficiencia en la Función Ejecutiva;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No 729 del 11 de abril del 2011, se crea el Comité de Gestión Pública Interinstitucional con el fin de coordinar la implementación de un modelo de reestructuración de la gestión pública institucional en la Función Ejecutiva, en cuya Disposición General Segunda se determina que el Comité emitirá, mediante una norma técnica, los lineamientos generales del modelo, la cual será de cumplimiento obligatorio; y,

Que, es necesario emitir los lineamientos generales del Modelo de Reestructuración que involucre a los principales actores de la gestión pública institucional, con el fin de obtener un solo direccionamiento estratégico para la mejora continua de su eficiencia, eficacia y calidad con un enfoque centrado en el ciudadano.

En ejercicio de las facultades y atribuciones que les confiere el artículo 226 de la Constitución de la República.

### Acuerdan

Emitir la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional:

#### MODELO DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL

#### DEFINICIÓN, PRINCIPIOS, VALORES, ÁMBITO, RESPONSABLES Y COMPONENTES

**Art.1.- Modelo de Reestructuración.**-Es el conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentado en políticas, mediante el cual busca consolidar e innovar a las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva bajo los principios constitucionales que



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

regulan la administración pública y optimizar con eficiencia la gestión de la misma, los recursos del Estado, la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público.

El Modelo de Reestructuración se adapta a cada institución, es decir: aprovecha los avances; acelera su ejecución e incorpora nuevas estrategias de gestión a beneficio del País.

**Art.2.- Principios del Modelo de Reestructuración.-** Los principios que fundamentan el Modelo de Reestructuración son: eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación, transparencia, participación, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental.

**Art.3.- Valores del Modelo de Reestructuración.-** El Modelo de Reestructuración se basa en los siguientes valores: honestidad, integridad, ética, respeto, lealtad, dignidad, justicia, equidad, responsabilidad, igualdad, democracia, libertad y disciplina.

**Art.4.- Ámbito de aplicación.-** Comprende a las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva.

**Art.5.- Responsables del Modelo de Reestructuración.-** Son responsables del diseño, planificación, coordinación, seguimiento, control y mejora del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, las instituciones públicas que conforman el Comité de Gestión Pública Interinstitucional:

- a) Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- b) Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- c) Ministerio de Relaciones Laborales.

El Comité para el cumplimiento de sus atribuciones contará con un Secretario, un Equipo Técnico y equipos internos institucionales.

**Art.6.- Equipo Técnico.-** Estará conformado por un profesional técnico de la Secretaría Nacional de la Administración Pública quién liderará el Equipo, un profesional técnico delegado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y un profesional técnico delegado del Ministerio de Relaciones Laborales.

El Comité podrá de considerarlo necesario, variar el número de técnicos que conforman este equipo y solicitar técnicos permanentes de cualquier Institución de la Función Ejecutiva.

**Art. 7.- Funciones.-** El Equipo Técnico cumplirá las siguientes actividades:





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- a) Coordinar y controlar el proceso de implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración en las instituciones públicas, de acuerdo a las políticas y lineamientos que determine el Comité y mediante los mecanismos que considere necesarios;
- b) Elaborar formatos y procedimientos que viabilicen la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, dentro del ámbito de su competencia;
- c) Analizar los informes técnicos presentados por el Equipo Interno sobre la ejecución del Modelo de Reestructuración;
- d) Emitir informes de avance y del estado del Modelo de Reestructuración en las instituciones públicas respecto a su implementación, ejecución y mejora continua, para la toma de decisiones correspondientes de los Miembros del Comité;
- e) Analizar y emitir informes técnicos sobre propuestas de mejora del Modelo de Reestructuración y presentarlas a los Miembros del Comité, para la toma de decisiones;
- f) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las directrices técnicas al Equipo Interno de las Instituciones para la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración;
- g) Evaluar los resultados del Equipo Interno y comunicar a los Miembros del Comité al respecto;
- h) Coordinar los procesos de implementación de planes de optimización del talento humano en las instituciones públicas de la Función Ejecutiva;
- i) Emitir un reporte de sus actividades para conocimiento de los Miembros del Comité cuando estos así lo requieran;
- j) Las demás actividades dispuestas por el Comité.

**Art.8.- Equipo Interno:** Actuará como contraparte del Equipo Técnico en cada una de las instituciones para la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración. Un Equipo Interno que deberá cumplir con las directrices que le establezca la máxima autoridad de la institución, el Comité y el Equipo Técnico y tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Coordinar la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración con todas las unidades de la institución y en particular con la Coordinación General de Gestión Estratégica, la Coordinación General de Planificación y las Unidades de Administración del Talento Humano o sus equivalentes;
- b) Reportar mensualmente los avances y resultados de la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, previa aprobación de la máxima autoridad de la institución, al Comité y el Equipo Técnico; y,
- c) Cumplir con las demás disposiciones emitidas por la máxima autoridad de la institución, el Comité y el Equipo Técnico.

**Art.9.- Responsables de la implementación y ejecución.-** Los responsables de la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, serán cada una de las instituciones públicas, a través de la máxima autoridad, el equipo interno y unidades ejecutoras de los diferentes procesos que involucren al Modelo.

Q/



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

**Art.10.- Componentes del Modelo de Reestructuración.-** Con el fin de mantener un solo direccionamiento estratégico en forma sistémica y dinámica dentro del Modelo de Reestructuración, se establecen los siguientes componentes:

- a) Planificación de la organización institucional.
- b) Gobierno por resultados.
- c) Gestión de planes, programas y proyectos.
- d) Gestión de procesos.
- e) Gestión y optimización del talento humano por reestructuración.
- f) Herramientas complementarias al Modelo de Reestructuración

### PARÁGRAFO 1

#### DE LA PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

**Art.11.- Planificación de la organización institucional.-**Es el conjunto de metodologías y herramientas técnicas que, de conformidad con la normativa vigente, permiten delimitar los ámbitos de acción de la institución.

**Art.12.-Elementos de planificación de la organización institucional.-**Los elementos que la conforman son los siguientes:

- a) **Planificación de la organización institucional.-** Es el procedimiento mediante el cual las instituciones públicas organizan sus competencias, atribuciones, productos y servicios de acuerdo a la normativa actual existente, en forma desconcentrada y/o descentralizada, identificando el relacionamiento institucional a nivel central, territorial y su estructura institucional del nivel directivo, a través de las herramientas diseñadas para el efecto, a fin de garantizar la ejecución de la planificación nacional. Para el ejercicio de la planificación de la organización institucional, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emitirá la norma técnica correspondiente-
- b) **Estructura institucional, posicional y lista de asignaciones del nivel directivo.-** Es el procedimiento mediante el cual las Instituciones diseñan, integran, organizan, dimensionan, visualizan y aprueban sus estructuras y lista de asignaciones del nivel directivo, en forma alineada a la planificación de la organización y homologación de estructuras de los procesos adjetivos; para lo cual las instituciones emitirán un Estatuto Orgánico acompañado de la lista de asignaciones del nivel directivo. Entiéndase como estructuras institucionales al diseño de las unidades y/o áreas y estructura posicional al diseño de las clases puestos institucionales.

9/





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Las estructuras institucionales, estructuras posicionales y la lista de asignaciones del nivel directivo, serán aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual se basará en la información presentada por SENPLADES en la planificación de la organización institucional, y el dictamen presupuestario lo aprobará el Ministerio de Finanzas. El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la normativa técnica sobre diseño y rediseño de estructuras institucionales y posicionales del nivel directivo.

**Art.13.- Políticas de integración e implementación.-** La planificación de la organización institucional se regirá por las siguientes políticas:

- a) La planificación de la organización institucional debe ser el resultado de la normativa vigente de creación, transformación, fusión y escisión que la rige;
- b) Todo cambio de la normativa legal institucional y de sus lineamientos de desconcentración y descentralización, obliga a revisar y analizar si se requiere cambiar, reiniciar o no, el componente de planificación de la organización y demás componentes de esta norma;
- c) Las estructuras institucionales y posicionales del nivel directivo serán diseñadas obligatoriamente en base a la planificación de la organización y homologación de estructuras de los procesos adjetivos emitidas por el Comité de Gestión Pública Interinstitucional;
- d) Una vez aprobada la estructura institucional, estructura posicional y perfiles referenciales de puestos del nivel directivo, la institución asignará y/o ubicará al personal en los puestos correspondientes, de conformidad a la lista de asignaciones del nivel directivo;
- e) Las instituciones tendrán su planificación de la organización en conformidad con el artículo 12, previamente aprobada, para continuar con el componente Gobierno por resultados.

### PARÁGRAFO 2

#### DEL GOBIERNO POR RESULTADOS

**Art.14.- Gobierno por resultados.-** Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación del Gobierno por resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

La implementación del Gobierno por resultados, estará a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, la cual emitirá la normativa técnica necesaria para su implementación y operación, misma que estará alineada a la normativa vigente.

**Art.15.- Política de integración e implementación:** A efecto de este componente las instituciones cumplirán las siguientes políticas:

- a) Los programas y proyectos de inversión deben haber cumplido previamente los procesos definidos en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, constar en el banco de proyectos, contar con las aprobaciones, dictámenes y recursos financieros necesarios, constar en el sistema GPR, así como también en el sistema de inversión pública;
- b) Los indicadores y resultados de la gestión que se genere de la ejecución de planes, programas, proyectos y procesos institucionales, deben ser estructurados y validados de acuerdo al respectivo plan estratégico operativo y cumplir con los estándares de la metodología Gobierno por resultados; y,
- c) Todo plan, programa y proyecto, para su aprobación deberá contribuir a los objetivos institucionales, los cuales deberán estar vinculados a las Agendas Sectoriales, Políticas Sectoriales y Territoriales y, estos a su vez, a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, e incorporarlos al Gobierno por resultados.

### PARÁGRAFO 3

#### DE LA GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

**Art.16.- Gestión de planes, programas y proyectos.-** Es el procedimiento mediante el cual las instituciones administran la implementación de los planes, programas y proyectos, con el fin de que contribuyan al cumplimiento de los objetivos nacionales, institucionales y de eficiencia gubernamental.

**Art.17.- Políticas de integración e implementación:** Corresponde a las instituciones en la gestión de planes, programas y proyectos, cumplir con las siguientes políticas de integración e implementación:

- a) Los planes, programas y proyectos, obligatoriamente serán administrados y monitoreados en su gestión por las Instituciones, mediante la metodología de Gobierno por Resultados de acuerdo a la normativa vigente;



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- b) Mediante la metodología Gobierno por Resultados se realizará el seguimiento y control en el ámbito de la gestión de los planes, programas y proyectos que se encuentren en riesgo de incumplimiento y las instituciones adoptarán las acciones correspondientes para asegurar el resultado planificado,
- c) La gestión de planes, programas y proyectos institucionales, podrán dar como resultado la identificación o cambios de procesos, productos y servicios; de ser así, obligatoriamente deben considerarse en la gestión de procesos; y,
- d) La información de la gestión de las instituciones en el ámbito de Gobierno por Resultados deberá ser compartida con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo como insumos para el seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo.

### PARÁGRAFO 4

#### DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

**Art.18.- Gestión de procesos.-** Es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua, que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos institucionales, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad, que satisfagan a la sociedad. Expedirá la correspondiente norma técnica de Gestión de Procesos la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

**Art.19.- Políticas de integración e implementación:** Las instituciones públicas cumplirán las siguientes disposiciones, a fin de garantizar el dinamismo de la gestión de procesos:

- a) La gestión de procesos obligatoriamente seguirá los lineamientos metodológicos emitidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública;
- b) Los procesos deberán ser identificados y formalizados en todos sus niveles conforme a la Norma Técnica de Gestión de Procesos y su guía metodológica;
- c) La identificación de procesos y actividades es el insumo principal para el posterior diseño de estructuras posicionales de los niveles operativos;



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- d) Los procesos serán administrados en todo su ciclo de mejora continua por la Unidad de Administración de Procesos o su equivalente y gestionados por las diferentes unidades de la Institución;
- e) La Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el seguimiento, control y calidad de la gestión de procesos; y, respecto a los que se encuentra en estado crítico, las Instituciones deberán obligatoriamente implementar acciones correctivas para asegurar la obtención de los resultados previstos.; y,
- f) Las actividades que se identifiquen como consecuencia de la gestión de procesos, constituirán el insumo principal para el diseño posterior de estructuras, dimensionamiento y perfiles de puestos institucionales. En caso de existir cambios en los procesos, necesariamente deberá analizarse la incidencia de los cambios en el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos Institucionales; y si fuese el caso actualizar el mismo por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano Institucional o su equivalente.

### PARÁGRAFO 5

#### DE LA GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR REESTRUCTURACIÓN

**Art.20.- Gestión y optimización del talento humano por reestructuración.-** Es el conjunto de procedimientos y herramientas integrados para ordenar, desarrollar, potencializar, comprometer y motivar al talento humano, de acuerdo a la estrategia institucional, fomentando el desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas del servidor público. El Ministerio de Relaciones Laborales, emitirá las normas técnicas correspondientes contemplando los aspectos detallados en esta norma.

Entendiéndose como optimización del talento humano a los procesos de ingresos por méritos, movimientos, trasposos, traslados y desvinculaciones del personal.

**Art.21.- Elementos de la gestión y optimización del talento humano por reestructuración.-** Se considerarán los siguientes elementos que forman parte de la reestructuración y serán utilizados en la regulación de los subsistemas del talento humano que emite el Ministerio de Relaciones Laborales:





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- a) **Estructura posicional del nivel operativo.**-Es el procedimiento mediante el cual las Instituciones diseñan, integran, organizan, dimensionan, visualizan y aprueban sus estructuras posicionales del nivel operativo, en forma alineada a la gestión de procesos.
- b) **Dimensionamiento.**- Determina el número, clases y series de puestos institucionales requeridos, dentro de la estructura posicional, a través de la medición de la carga de trabajo de las actividades y necesidades institucionales identificadas en la gestión por procesos.
- c) **Perfiles de puestos institucionales.**- Es el documento que permite recolectar, examinar y registrar la información relativa a las características y particularidades de un puesto con la finalidad de identificar, diseñar describir, clasificar y valorar los requisitos, responsabilidades, competencias y complejidad de las actividades de los puestos alineado a la gestión de procesos y permitirá crear el manual de descripción, clasificación y valoración de puestos.
- d) **Lista de asignaciones del nivel operativo.**- Es el documento técnico que basado en la estructura institucional, estructura posicional, dimensionamiento y manual de descripción, clasificación y valoración de puestos, permite registrar y organizar la estructura posicional dimensionada y valorada de todos los puestos de la institución del nivel operativo.
- e) **Evaluación por reestructura.**-A fin de ubicar o reubicar al personal más idóneo de conformidad con la estructura posicional y la lista de asignaciones dimensionada de la Institución en el nivel operativo, se consideran los siguientes mecanismos de evaluación por reestructuración:
1. Cumplimiento del perfil del puesto institucional con relación al perfil de la persona que labora en la institución (análisis de brechas), a través de los aspectos de formación académica, especialización, cursos de capacitación y experticia;
  2. Última evaluación del desempeño realizada por las Unidades de Administración del Talento Humano o su equivalente de conformidad con la ley; y,
  3. Por necesidad institucional debidamente justificada, las instituciones públicas podrán incluir otras evaluaciones de personal por reestructuración previo la aprobación de los Miembros del Comité de Gestión Pública Interinstitucional.
- Para determinar el resultado cuantitativo final de la evaluación por reestructuración de cada persona, se deberá promediar el puntaje cuantitativo obtenido en los tipos de evaluación utilizados por las instituciones y a su vez se deberán definir planes de optimización del talento humano e identificar necesidades de formación y capacitación de los servidores públicos.
- f) **Plan de carrera.**- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos que permiten reconocer el esfuerzo y preparación del servidor público, a fin de generar en forma ordenada, secuencial y dinámica, el crecimiento institucional y por méritos del



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

servidor público dentro de la estructura posicional, a fin de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la LOSEP y su Reglamento.

**Art.22.- Políticas de integración e implementación por reestructuración.-** Las Instituciones cumplirán con las siguientes políticas sobre gestión del talento humano por reestructuración:

- a) Una vez diseñada la estructura posicional del nivel operativo, es obligatorio el dimensionamiento de cada clase y serie de puestos de la Institución, conforme a la medición de la carga de trabajo generada por las actividades, horarios, jornada laboral, prestación de servicios y aspectos relacionados con aquellos;
- b) Para el dimensionamiento de la estructura posicional del nivel operativo, las instituciones públicas podrán implementar la metodología de medición de carga de trabajo acorde a sus necesidades, siempre y cuando ésta sea técnica y aprobada por los Miembros del Comité de Gestión Pública Interinstitucional;
- c) Obligatoriamente una vez terminado y aprobado la estructura institucional, estructura posicional, el dimensionamiento y el manual de descripción, clasificación y valoración de puestos institucionales, se podrá iniciar el proceso de evaluación por reestructura para la ubicación o reubicación del personal en la lista de asignaciones del nivel operativo, de acuerdo a lo establecido en el artículo 21 letra e) de la presente norma, hasta que se cuente con la estructura institucionales se continuará obedeciendo a la LOSEP, Reglamento General y sus reformas y las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Para los criterios de ponderación establecidos en el artículo 21 letra e) numeral 1 de esta norma, se deberá cumplir el siguiente procedimiento:
  - 1.-Para los puestos institucionales de los procesos sustantivos y adjetivos serán elaborados por cada Institución, revisados por el equipo técnico del Comité y aprobados por la autoridad nominadora,
- e) Una vez que la Institución pública haya culminado el proceso de reestructuración y se identifique un sobredimensionamiento falta de personal en sus estructuras institucionales y posicionales, presentará el plan de optimización del talento humano y la disponibilidad presupuestaria los Miembros del Comité para su revisión y a la autoridad nominadora para la aprobación, mismo que será implementado progresivamente en el tiempo establecido por los Miembros del Comité, dentro del ámbito de sus competencias y de conformidad con el presupuesto solicitado.





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- f) Las instituciones que apliquen la evaluación por reestructuración de la presente norma podrán realizar todos los movimientos o gestiones administrativas del personal como traslados, traspasos, cambios administrativos, cambios de denominación, cambios de grupos ocupacionales, entre otros, de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento y aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales, a fin de culminar el proceso de optimización del talento humano por reestructuración.
- g) El equipo interno y las Unidades de Administración del Talento Humano de cada institución, obligatoriamente en forma previa a la implementación del proceso de optimización del talento humano deberán elaborar y ejecutar un plan de contingencia que garantice la continuidad de la operación y servicios que presta la institución, un plan de retención y transferencia de conocimientos y presentarlos al Comité de Gestión Pública Interinstitucional.
- h) La selección de personal que se genere por el proceso de optimización del talento humano por reestructuración, se efectuará de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público, su reglamento y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Nacional de Meritocracia;
- i) En todo el proceso se observarán las medidas respecto de los grupos poblacionales de atención prioritaria previstos en la Constitución de la República; y,
- j) El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las normas técnicas de acuerdo a sus competencias legales, que permitan iniciar el proceso de reestructuración y considerará obligatoriamente las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y la presente norma.

### PARÁGRAFO 6

#### HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS DEL MODELO DE REESTRUCTURACIÓN

**Art.23.-Herramientas complementarias.**-Consiste en incluir e integrar al proceso de reestructuración de la gestión pública institucional, otros elementos que permitan a la institución, garantizar una implementación integral y efectiva del Modelo de Reestructuración, a través de una comunicación efectiva, una cultura institucional sólida, un clima laboral adecuado y promoviendo la gestión del cambio e innovación en las instituciones públicas, fomentando los valores, eficiencia, eficacia, responsabilidad social y compromiso ambiental, en los servidores públicos y la institución.

91





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

En forma posterior a su implementación serán administradas y monitoreadas por cada una de las instituciones rectoras de acuerdo a su competencia.

**Art.24.- Elementos de las herramientas complementarias del Modelo de Reestructuración.-**  
Las herramientas complementarias están conformadas por los siguientes elementos:

- a) Elementos que corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública diseñar, desarrollar e implementar:
  - Diccionario de Gestión Pública Institucional
  - Gestión del Cambio por Reestructuración.
    - Comunicación institucional del proceso de reestructuración
    - Capacitación y formación en gestión del cambio
    - Clima y cultura organizacional
- b) Elementos que corresponde a la Secretaría Nacional de Transparencia diseñar, desarrollar e implementar:
  - Código de Ética para el Buen Vivir.
- c) Corresponde a cada institución en coordinación con las instituciones rectoras de los temas y la Secretaría Nacional de la Administración Pública:
  - Redistribución de espacios físicos e imagen.
  - Responsabilidad social y ambiental.

### ACÁPITE 1

#### DEL DICCIONARIO DE GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL

**Art.25.- Diccionario de Gestión Pública Institucional.-**Es el instrumento que contiene la terminología y definiciones ordenadas y homologadas de la gestión pública institucional, con la finalidad de facilitar la comprensión y normalizarlos léxicos utilizado en las Instituciones públicas de la Función Ejecutiva. Su emisión, implementación y administración estará a cargo de Secretaría Nacional de la Administración Pública.



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

**Art.25.1.-Política de implementación.-** Las instituciones de la Función Ejecutiva obligatoriamente utilizarán el diccionario de gestión pública institucional y en caso de requerirse incorporar, eliminar o cambiar terminología, se deberá enviar el requerimiento a la Secretaría Nacional de la Administración Pública quién revisará, aprobará y actualizará el sistema para su publicación oficial.

### ACÁPITE 2

#### DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO POR REESTRUCTURACIÓN

**Art.26.- Gestión del cambio por reestructuración.-** Consiste en implementar eficientemente las mejores prácticas de Modelos de Reestructuración de Gestión Pública, que conlleve a una madurez de la cultura institucional y contribuya a un buen clima laboral de los servidores públicos.

Las herramientas con las que se apoyará al componente de gestión del cambio estarán a cargo de cada Institución, la Coordinación General de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública y del Equipo Técnico del Comité y serán:

- Comunicación institucional del proceso de reestructuración
- Capacitación y formación en gestión del cambio
- Clima y cultura organizacional

**Art.26.1.- Comunicación institucional del proceso de reestructuración.-**Las instituciones para desarrollar la gestión del cambio deben obligatoriamente comunicar, sociabilizar y sensibilizar de manera ética, transparente, oportuna y efectiva todo el proceso de reestructuración institucional en sus diferentes fases a los servidores públicos, mientras que la Secretaría Nacional de la Administración Pública y Secretaría Nacional de Comunicación harán de manera integral la difusión comunicacional a los ciudadanos, coadyuvando a transparentar el proceso y presentar los resultados del proceso de reestructuración.

**Art.26.1.1.- Políticas de comunicación institucional.-** Las políticas de comunicación institucional a cumplir para desarrollar la gestión del cambio son las siguientes:

- a) Las instituciones crearán y ejecutarán un plan de comunicación interna permanente, que abarque cada una de las fases de preparación, diseño, ejecución e implementación del Modelo de Reestructuración, que permita socializar y transparentar el proceso a los servidores públicos, para armonizar el clima laboral y fortalecer su sentido de pertenencia.



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- b) Las instituciones públicas deberán crear herramientas o medios que permitan a los servidores públicos de la institución, expresar sus ideas, inquietudes y mejoras al proceso de reestructuración, y a su vez la Institución tiene la responsabilidad de responder individual o colectivamente.
- c) Los planes de comunicación interna, derivados del proceso de reestructuración institucional, serán elaborados por el equipo interno, supervisados por el equipo técnico del Comité y aprobados por la autoridad nominadora de la Institución.

**Art.26.2.- Capacitación y formación en gestión del cambio.**-Es capacitar y formar a los servidores públicos en procesos de cambio, mejora continua, resistencia al cambio y sentido de pertenencia a la Institución, que les permita adaptarse con mayor facilidad a las transformaciones de la cultura organizacional.

**Art.26.2.1.-Políticas de capacitación y formación en gestión del cambio.**-Las políticas para cumplir la capacitación y formación en gestión pública son las siguientes:

- a) El Comité a través de su equipo técnico, capacitará al equipo interno sobre el proceso de reestructuración, previo a su implementación en la institución, posteriormente el equipo interno, será el responsable de capacitar al resto de unidades de la Institución.
- b) La Secretaría Nacional de la Administración Pública y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, apoyarán y coordinarán la capacitación sobre la gestión del cambio y los componentes que conforman esta norma técnica para las instituciones públicas, durante la implementación del Modelo de Reestructuración.

**Art.26.3.- Clima y Cultura Organizacional.**- Es el proceso mediante el cual se busca medir la cultura institucional y clima laboral de las instituciones públicas a fin de generar estrategias de mejora de los mismos.

**Art.26.3.1.-Políticas de clima y cultura organizacional.**- Las políticas para cumplir el clima y cultura organizacional son las siguientes:

- a) La Secretaría Nacional de la Administración Pública a través de la Coordinación General de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional; realizará la medición de clima y cultura organizacional de las instituciones públicas de la Función Ejecutiva y las Unidades de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional de cada una de las Instituciones; serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora de clima y cultura.





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- b) La medición de clima y cultura organizacional se debe realizar anualmente durante el mes de octubre y los planes de acción máximo deberán iniciar su ejecución hasta el 15 de enero del siguiente año.

### ACÁPITE 4

#### DEL CÓDIGO DE ÉTICA PARA EL BUEN VIVIR

**Art.27.- Código de ética para el buen vivir.-** Es la herramienta mediante la cual se establecen principios y valores como guía para los servidores públicos, con el fin de complementar uniformemente la conducta y/o comportamiento de las personas hacia el ejercicio ético del buen vivir. El Código de Ética será expedido por la Secretaría Nacional de Transparencia.

**Art.27.1.- Política de implementación.-** Se deberá cumplir obligatoriamente con las siguientes políticas para la implementación del Código de Ética:

- a) Las instituciones públicas de la Función Ejecutiva, obligatoriamente socializarán y aplicarán el Código de Ética para el Buen Vivir.
- b) Las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas, certificarán haber otorgado capacitación al servidor público, respecto al Código de Ética para el Buen Vivir y archivarán dicha información en su expediente individual conforme a las directrices la Secretaría Nacional de Transparencia y del Comité de Gestión Pública Interinstitucional.

### ACÁPITE 5

#### REDISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS FÍSICOSE IMAGEN

**Art.28.- Redistribución espacios físicos e imagen.-** Es el proceso mediante el cual se renovará en forma sinérgica la imagen y espacios institucionales, como resultado de la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, redistribuyendo los espacios físicos de manera racional, ordenada y respetando los programas de higiene y seguridad ocupacional, que garanticen un perfecto equilibrio y armonía, a fin de brindar un mejor clima laboral, una óptima atención a la ciudadanía y generar sentido de pertenencia.

**Art.28.1.- Políticas para la redistribución de espacios físicos e imagen.-** Las políticas son las siguientes:

- a) Las instituciones públicas elaborará no incluirán el plan de renovación de espacios físicos e imagen institucional, como parte del proceso de reestructuración,



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

priorizando obligatoriamente las áreas destinadas para la atención a la ciudadanía, respetando los programas de higiene ocupacional y normativa que lo rige.

- b) Las instituciones públicas deberán coordinar sus planes de renovación de espacios físicos e imagen con la Secretaría Nacional de la Administración Pública a través de la Subsecretaría de Imagen Gubernamental y la Secretaría de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, observando las políticas de la presente norma y aprobado por la autoridad nominadora.

### ACÁPITE 6

#### DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

**Art.29.- Responsabilidad social y ambiental.-**Es la capacidad, habilidad y compromiso de las instituciones públicas, para asumir sus responsabilidades internas y externas sobre el entorno social y ambiental a mediano y largo plazo, que permita contribuir con el desarrollo y bienestar de la sociedad, en el ámbito de la competencia que la ley le otorgue.

**Art.29.1.- Políticas para la responsabilidad social y ambiental.-**Las políticas adoptadas son las siguientes:

- a) Las instituciones públicas generarán y ejecutarán un plan interno de responsabilidad social y ambiental conforme a lo que establecen las instituciones rectoras en su ámbito, leyes, normas y acuerdos nacionales e internacionales, con base a sus competencias institucionales.
- b) Los planes internos de responsabilidad social y ambiental de las instituciones públicas, serán socializados y concientizados, conforme a las políticas dispuestas en el artículo 28 de esta norma.
- c) Las instituciones públicas, obligatoriamente realizarán y ejecutarán un Plan de Mitigación Social, previo a la ejecución del Plan de Optimización del Talento Humano, a través del Equipo Interno, supervisado por el Equipo Técnico del Comité y aprobado por la autoridad nominadora.

#### DISPOSICIONES GENERALES

**Primera.-**Las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva, la Secretaría Nacional de la Administración Pública, el Equipo Técnico del Comité y Equipo Interno institucional, realizarán en conjunto un diagnóstico actual y/o línea base que refleje la situación real de la institución, la misma que deberá contemplar todos los componentes que conforman esta norma y las instituciones rectoras deberán obligatoriamente utilizarlos.

9.





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

**Segunda.-** Los cronogramas de implementación de los diferentes componentes previstos en esta norma, deben guardar consistencia con el proceso del Modelo de Reestructuración de Gestión Pública Institucional, para lo cual las instituciones rectoras con las unidades de las instituciones públicas, deberán coordinarán las acciones necesarias a fin de establecer e integrar en un solo cronograma general de implementación.

El seguimiento y control de la ejecución y resultados del Modelo de Reestructuración estarán a cargo del Equipo técnico del Comité de Gestión Pública Interinstitucional.

**Tercera.-** El cumplimiento del cronograma institucional del Modelo de Reestructuración se incorporará como compromiso presidencial en el Sistema de Información para la Gobernabilidad Democrática – SIGOB o su equivalente.

**Cuarta.-** Las instituciones públicas obligatoriamente deberán elaborar indicadores de gestión y resultados que garanticen una mejora posterior a la implementación del Modelo de Reestructuración y evidencie una toma de decisiones efectivas de la máxima autoridad y del Comité de Gestión Pública Interinstitucional.

**Quinta.-** Las instituciones públicas que hayan iniciado los procesos de optimización del talento humano por las disposiciones emitidas en la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento se incluirán en el cronograma general institucional del proceso de reestructuración de esta norma, basado en la planificación del talento humano estipulada por el Ministerio de Relaciones Laborales y disponibilidad presupuestaria institucional.

**Sexta.-** Las instituciones públicas posteriormente a la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, realizarán un informe ejecutivo al Presidente de la República sobre el desarrollo, impacto, presupuesto y resultados tangibles del proceso.

**Séptima.-** Todo proceso de reestructuración de las Instituciones que no se encuentren priorizadas por el Comité de Gestión Pública Interinstitucional, deberán continuar con la normativa y procesos anteriores a la expedición de esta norma y obligatoriamente deberán presentar un reporte bimestral de los avances y resultados tangibles al Comité de Gestión Pública Interinstitucional.

**Octava.-** Las Instituciones que conforman el Comité de Gestión Pública Interinstitucional deben garantizar la interoperabilidad de los sistemas que forman parte del Modelo de Reestructuración y las instituciones públicas de la Función Ejecutiva deben mantener actualizada la información y registros, a fin de obtener la consistencia, rapidez, transparencia y eficiencia en el uso de la información

91



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

**Novena.-** Las instituciones públicas que hayan sido intervenidas a través del Modelo de Reestructuración de la presente norma y hayan culminado la implementación del cronograma general, deberán continuar el proceso como un modelo de gestión y mejoramiento continuo directamente con las instituciones rectoras de acuerdo a sus competencias y normativa vigente.

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**Primera.-** La Secretaría Nacional de la Administración Pública, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y el Ministerio de Relaciones Laborales, emitirán las normas técnicas solicitadas por el Comité de Gestión Pública Interinstitucional en un plazo no mayor de 30 días a la publicación en el Registro Oficial de la presente norma, que garanticen la implementación del Modelo de Reestructuración y el que antecede a esta norma, hasta la culminación de su proceso de transición.

**Segunda.-** Ninguna Institución Pública de la Función Ejecutiva podrá implementar un Modelo de Reestructuración diferente al de la presente norma y anteriores a la expedición de esta norma sin la previa aprobación del Comité de Gestión Pública Interinstitucional.

**Tercera.-** Para las empresas públicas, instituciones autónomas, organismos de control, regulación, financieros y seguridad social, se pondrá a consideración de su directorio, órganos rectores, autoridades o quien hiciera sus veces, el Modelo de Reestructuración de la presente norma. En caso de no utilizarlo deberán emitir los justificativos técnicos y presupuestarios al Comité de Gestión Pública Interinstitucional.

**Cuarta.-** Las Instituciones que hayan iniciado un proceso de reestructuración anteriormente a esta norma, deberán alinear el plan de comunicación interna con el Modelo de Reestructuración, con el fin de mantener un mismo mensaje e imagen durante la implementación y desarrollo del mismo, conforme a lo artículo 28 de la presente norma.

**Quinta.-** Para el proceso de evaluación por reestructuración, sólo se excluirá al personal del nivel jerárquico superior, contratos de servicios técnicos especializados, y demás lineamientos que emita el Comité de Gestión Pública Interinstitucional.

**Sexta.-** El proceso de evaluación por reestructuración que se establece en esta norma, se realizará únicamente en la ejecución de este Modelo de Reestructuración y posteriormente el Ministerio de Relaciones Laborales incluirá como herramientas permanentes dentro de sus subsistemas y normas técnicas.





## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

**Séptima.-** El Ministerio de Finanzas emitirá el dictamen favorable presupuestario de la lista de asignaciones en dos fases: 1) terminado el componente planificación de la organización para las estructuras del nivel directivo y 2) terminado el componente gestión y optimización del talento humano para las estructuras del nivel operativo.

Este procedimiento se utilizará únicamente para las Instituciones Priorizadas por el Comité de Gestión Pública Interinstitucional y que se encuentren implementando el Modelo de Reestructuración de esta norma.

**Octava.-** La conformación del equipo interno dependerá de la autoridad nominadora de la Institución a la que pertenece bajo los lineamientos que emita el Comité de Gestión Pública Interinstitucional y dependerá directamente de la máxima autoridad y del Equipo Técnico del Comité hasta culminar con la implementación del Modelo de Reestructuración.

**Novena.-** Las instituciones públicas, sus autoridades de turno y servidores públicos deberán continuar obligatoriamente con el cronograma de implementación del modelo hasta la culminación del mismo.

**Décima.-** La implementación del Modelo de Reestructuración de la presente norma, será progresivo y en base a la priorización de las instituciones que el Comité de Gestión Pública Interinstitucional lo determine, contemplando los avances del proceso de reestructuración anterior.

En las Instituciones que no hayan sido priorizadas por el Comité, estas deberán a partir de los modelos de reestructuración actuales; complementar el proceso con los componentes previstos en esta norma, en coordinación con las instituciones rectoras.

**Undécima.-** Las disposiciones de la presente norma son de aplicación obligatoria en materia de reestructuración en todas las instituciones públicas de la Función Ejecutiva.



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

### DISPOSICIÓN FINAL

El presente acuerdo entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito a, 15 de diciembre de 2011

DR. VINICIO ALVARADO ESPINEL  
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE GESTIÓN PÚBLICA INTERINSTITUCIONAL  
SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DR. FÁNDER FALCONÍ  
MIEMBRO DEL COMITÉ DE GESTIÓN PÚBLICA INTERINSTITUCIONAL  
SECRETARIO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

ING. RICHARD ESPINOSA  
MIEMBRO DEL COMITÉ DE GESTIÓN PÚBLICA INTERINSTITUCIONAL  
MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

ECD. PATRICIO RIVERA  
MINISTRO DE FINANZAS