



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON**  
**MENCION EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING**

“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”  
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“ANALISIS DE EXPEDIENTE DEL PERSONAL CIVIL Y  
UNIFORMADO Y PROPUESTA DE GUIA PARA LA ELABORACION  
DE UN INSTRUCTIVO DE CONTROL PARA LA COMISION DE  
TRANSITO DEL ECUADOR”

AUTOR: ALEXANDRA JACQUELINE VERA LEON

TUTOR: ING.TIMMY GARCIA CARPIO, MBA

GUAYAQUIL – ECUADOR

ABRIL 2016

# REPOSITORIO

 <p>Presidencia de la República del Ecuador</p>	 <p>Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes</p>	 <p>SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación</p>
<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE CASO EXAMEN COMPLEXIVO</b>		
<b>TÍTULO:</b>		
<b>AUTOR/ES:</b> Alexandra Jacqueline Vera León	<b>REVISORES:</b> Ing. Timmy García Carpio, MBA	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b> Ciencias Administrativas	
<b>PROGRAMA:</b> Maestría en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PULICACIÓN:</b> Abril 2016	<b>NO. DE PÁGS:</b> 39	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Mención en Recursos Humanos y Marketing		
<b>PALABRAS CLAVES:</b> Expediente civil y uniformado, guía, instructivo interno, procesos, procedimientos.		
<b>RESUMEN:</b> El presente estudio de caso se lo realizó en la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones, de la Dirección de Administración del Talento Humano de la Comisión de Tránsito del Ecuador, la misma que tiene dentro de sus productos y servicios, el expediente del personal civil y uniformado. De la verificación in situ efectuada a la creación y/o actualización de los expedientes realizados durante un mes, se obtuvo que el mismo presenta deficiencias generadas en distintas etapas, donde participan el jefe y servidores de la misma unidad y de otras unidades relacionadas. Siendo entonces el propósito del presente estudio proporcionar una mejora en el registro de creación, mantenimiento y control del expediente basada en una guía para la elaboración de un instructivo interno, el cual mediante los fundamentos teóricos de la administración del talento humano y del análisis del ámbito administrativo y laboral, constituye un plan de potenciación del personal, permitiendo mejorar el proceso de registro y actualización de datos, contribuyendo así a la mejora continua de la unidad. Esta guía proporcionará un documento oficial		

para los servidores encargados de este producto, elaborado con la finalidad de coordinar actividades, evitar duplicidad de las mismas, simplificar el trabajo, aumentar la eficiencia, disminuir errores y establecer un formato único, aplicando de esta manera los procesos de gestión de calidad.

Mediante la metodología cualitativa evaluaremos la situación actual, conociendo la información histórica proporcionada por los servidores incluidos en el proceso y la manera en que desempeñan actualmente sus actividades ya que existe una relación estrecha entre los datos proporcionados y lo que la gente realmente hace. Toda institución pública o privada cuenta con un manual de procedimientos, de funciones o instructivo interno, el cual constituye un documento formal mediante el cual se norma la forma de cómo realizar correctamente sus funciones.

<b>N° DE REGISTRO(en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN: Nº</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)</b>		
<b>ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0992362418	<b>E-mail:</b> aleve69@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCION:</b>	<b>Nombre:</b>	
	<b>Teléfono:</b>	

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de tutor del estudiante **ALEXANDRA JACQUELINE VERA LEON** del Programa de Maestría/Especialidad en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. **CERTIFICO:** que el estudio de caso del examen complejo titulado “**ANALISIS DE EXPEDIENTE DEL PERSONAL CIVIL Y UNIFORMADO Y PROPUESTA DE GUÍA PARA LA ELABORACION DE UN INSTRUCTIVO DE CONTROL PARA LA COMISION DE TRANSITO DEL ECUADOR**”, en opción al grado académico de Magíster de Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

**Ing. Timmy García Carpio, MBA  
Tutor - Dirección de Posgrado  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad de Guayaquil**

Guayaquil, 20 de Abril de 2016

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi esposo,  
a mis hijos y a mis padres.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Psic. Ind. Jenny Pazmiño Vinueza, Directora de Administración del Talento Humano de la Comisión de Tránsito del Ecuador, por haberme brindado todo su apoyo para la realización del presente trabajo.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

**Alexandra Jacqueline Vera León**

# CONTENIDO

PORTADA	
REPOSITORIO.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DECLARACIÓN EXPRESA .....	vii
CONTENIDO .....	viii
CONTENIDO DE FIGURAS .....	ix
CONTENIDO DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
1. INTRODUCCION .....	1
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACION .....	3
1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA .....	3
1.3 JUSTIFICACION.....	6
1.4 OBJETIVOS .....	7
1.5 PREMISA .....	8
1.6 SOLUCION DEL PROBLEMA .....	8
2 DESARROLLO .....	9
2.1 MARCO TEORICO.....	9
2.1.1 TEORIAS GENERALES.....	9
2.1.2 TEORIAS SUSTANTIVAS.....	14
2.1.3 REFERENTES EMPIRICOS.....	19
2.2 MARCO METODOLOGICO.....	21
2.2.1 CATEGORIAS.....	24
2.2.2 DIMENSIONES.....	26

2.2.3	INSTRUMENTOS .....	26
2.2.4	UNIDAD DE ANALISIS.....	27
2.2.5	GESTION DE DATOS .....	27
2.2.6	CRITERIOS ETICOS .....	28
2.2.7	RESULTADOS.....	28
2.2.8	DISCUSION.....	31
3	PROPUESTA.....	33
3.1	OBJETIVO.....	33
3.2	JUSTIFICACION.....	33
3.3	PRESENTACION.....	33
3.4	VALIDACION.....	36
	CONCLUSIONES.....	37
	RECOMENDACIONES .....	39
	BIBLIOGRAFIA .....	40
	ANEXOS.....	41

### **CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1. Árbol de Problemas.....	6
-----------------------------------	---

### **CONTENIDO DE TABLAS**

Tabla 1. Categorías, Dimensiones, Instrumentos, Unidad de Análisis del estudio de caso .....	25
--	----

## RESUMEN

El presente estudio de caso se lo realizó en la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones, de la Dirección de Administración del Talento Humano de la Comisión de Tránsito del Ecuador, la misma que tiene dentro de sus productos y servicios, el expediente del personal civil y uniformado. De la verificación in situ efectuada a la creación y/o actualización de los expedientes realizados durante un mes, se obtuvo que el mismo presenta deficiencias generadas en distintas etapas, donde participan el jefe y servidores de la misma unidad y de otras unidades relacionadas. Siendo entonces el propósito del presente estudio proporcionar una mejora en el registro de creación, mantenimiento y control del expediente basada en una guía para la elaboración de un instructivo interno, el cual mediante los fundamentos teóricos de la administración del talento humano y del análisis del ámbito administrativo y laboral, constituye un plan de potenciación del personal, permitiendo mejorar el proceso de registro y actualización de datos, contribuyendo así a la mejora continua de la unidad. Esta guía proporcionará un documento oficial para los servidores encargados de este producto, elaborado con la finalidad de coordinar actividades, evitar duplicidad de las mismas, simplificar el trabajo, aumentar la eficiencia, disminuir errores y establecer un formato único, aplicando de esta manera los procesos de gestión de calidad.

Mediante la metodología cualitativa evaluaremos la situación actual, conociendo además la información histórica proporcionada por los servidores incluidos en el proceso, ya que existe una relación estrecha entre los datos proporcionados y lo que la gente realmente hace. Toda institución pública o privada cuenta con un manual de procedimientos, de funciones o instructivo interno, el cual constituye un documento oficial mediante el cual se norma la forma de cómo realizar correctamente sus funciones.

*Palabras claves:* Expediente civil y uniformado, guía, instructivo interno, procesos, procedimientos.

## **ABSTRACT**

This case study was made in Unit Human Development and Compensation, Bureau of Administration Human Resource of the Transit Commission of Ecuador, the same that has within its products and services, the record of civilian personnel and uniformed. On-site verification by creating and / or updating of records made for a month, was obtained that it has generated in different stages deficiencies, where the head and servers in the same unit and other related units involved. then being the purpose of this study provide an improvement in the registration of creation, maintenance and control of file-based guidance for the development of an internal instruction, which by the theoretical foundations of the administration of human talent and analysis of field administrative and labor, it is a plan empowerment of staff, allowing improve the registration and updating of data, thus contributing to the continuous improvement of the unit. This guide will provide an official document for the servers responsible for this product, made in order to coordinate activities, avoid duplication of the same, simplify work, increase efficiency, reduce errors and establish a single format, thereby applying processes quality management.

Through qualitative methodology we evaluate the current situation, besides knowing the historical information provided by the servers included in the process, since there is a close relationship between the data provided and what people actually do. Any public or private institution has an internal manual of procedures, functions or instructive, which is an official document by which the way how to perform their functions properly norm.

**Keywords:** Civil record and uniformed, guide, internal instructions, processes, procedures.

# 1. INTRODUCCION

La Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones de la Dirección de la Administración del Talento Humano de la Comisión de Tránsito del Ecuador, tiene dentro de sus productos y servicios el expediente del personal civil y uniformado, el mismo que constituye un insumo importante para las calificaciones de idoneidad, previo al ascenso del personal uniformado. Cabe indicar que el expediente es también la herramienta principal al momento de expedir certificaciones e informes del personal de la Comisión de Tránsito del Ecuador.

El objeto del presente caso de estudio es la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones de la Dirección de Administración del Talento Humano de la Comisión de Tránsito del Ecuador. Esta unidad es la encargada de la calificación que se realiza a los servidores de las diferentes promociones del cuerpo de vigilantes previo a su ascenso. La herramienta principal para este proceso es el expediente del personal uniformado de donde se obtienen los méritos y deméritos a los cuales se le otorga una calificación que proclaman al uniformado como idóneo o no idóneo para continuar con el proceso de ascenso. Es necesario recalcar que en esta unidad se emiten en gran número certificaciones de tiempo de servicio que les son solicitados tanto al personal civil como al uniformado para trámites que deben realizar en instituciones públicas y privadas, para lo cual es de mucha importancia contar con un registro y archivo de un expediente veraz y confiable. El personal uniformado solicita en muchas ocasiones conjuntamente con el certificado, la hoja de registro para trámites que deben realizar dentro y fuera de la institución.

Nuestro campo de investigación es el expediente del personal civil y uniformado de la Comisión de Tránsito del Ecuador, en el cual se registra en el caso del personal uniformado lo siguiente: la fecha en la cual se dispone el alta como miembro de la CTE, detallando los documentos legales que la respaldan así como la promoción a la que pertenecen, la antigüedad y calificación que obtuvieron, entre otros. En la hoja de registro del uniformado así como en su carpeta personal deben constar además las sanciones y felicitaciones a las que se ha hecho merecedor/a, las vacaciones gozadas o suspendidas, licencias otorgadas, pases, capacitaciones realizadas, títulos académicos obtenidos, informes de idoneidad, ascensos, declaraciones juramentadas inicio de gestión, periódicas y fin de gestión, criterios jurídicos emitidos por faltas cometidas, transitoriedad, bajas y reingreso a la institución.

Y en cuanto al personal civil la hoja de registro debe contener: la fecha de ingreso a la institución, partida presupuestaria asignada de acuerdo a la modalidad de contratación, esto es nombramiento provisional, nombramiento de libre remoción, nombramiento permanente o contrato; en este último caso se debe registrar además la fecha de inicio y fin del contrato, sueldo y autoridad que lo firma. Cuando se realiza el ingreso del funcionario por medio de un nombramiento se debe ingresar además el número de acción, fecha de inicio de gestión, puesto a ocupar y la autoridad que firma la acción; tanto en el expediente como en la hoja de registro del personal civil deben constar las sanciones y felicitaciones a las que se ha hecho merecedor/a, las vacaciones gozadas o suspendidas, licencias otorgadas, traslados administrativos, capacitaciones realizadas, títulos académicos obtenidos, declaraciones juramentadas de inicio de

gestión, periódicas y fin de gestión, asignación de funciones, cancelación de contratos y cese de funciones.

## **1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Cómo proporcionar una mejora en el registro de creación, mantenimiento y control del expediente del personal civil y uniformado basada en una guía para la elaboración de un instructivo interno para la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones de la Dirección de Administración del Talento Humano de la Comisión de Tránsito del Ecuador?

## **1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

El 29 de enero de 1948 se creó la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, mediante decreto Ley de Emergencia #140, publicado en el registro oficial #112 del 30 de enero de 1948, durante la presidencia del Dr. Carlos Julio Arosemena Tola, iniciando su actividad con un cuerpo uniformado de 12 oficiales y 90 vigilantes, su escuela de formación y sede comprendía la manzana de las calles Chile, Brasil, Cuenca y Chimborazo lugar donde se ubica actualmente su edificio principal. Actualmente cuenta con un total de 4.486 uniformados, de los cuales 375 son oficiales y 4.111 corresponden a la tropa. Cuenta además con 591 empleados civiles.

El 17 de marzo del 2011 la Asamblea Nacional atendió las objeciones del ejecutivo a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con la cual luego de 63 años de historia, mediante reforma a la mencionada ley publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 398 del 29 de marzo del 2011 se crea la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE) en reemplazo de la Comisión de Tránsito del Guayas (CTG). Mediante Resolución No. 007-DIR-2012-CTE del 19 de junio del 2012, el Directorio de la Comisión de Tránsito del Ecuador,

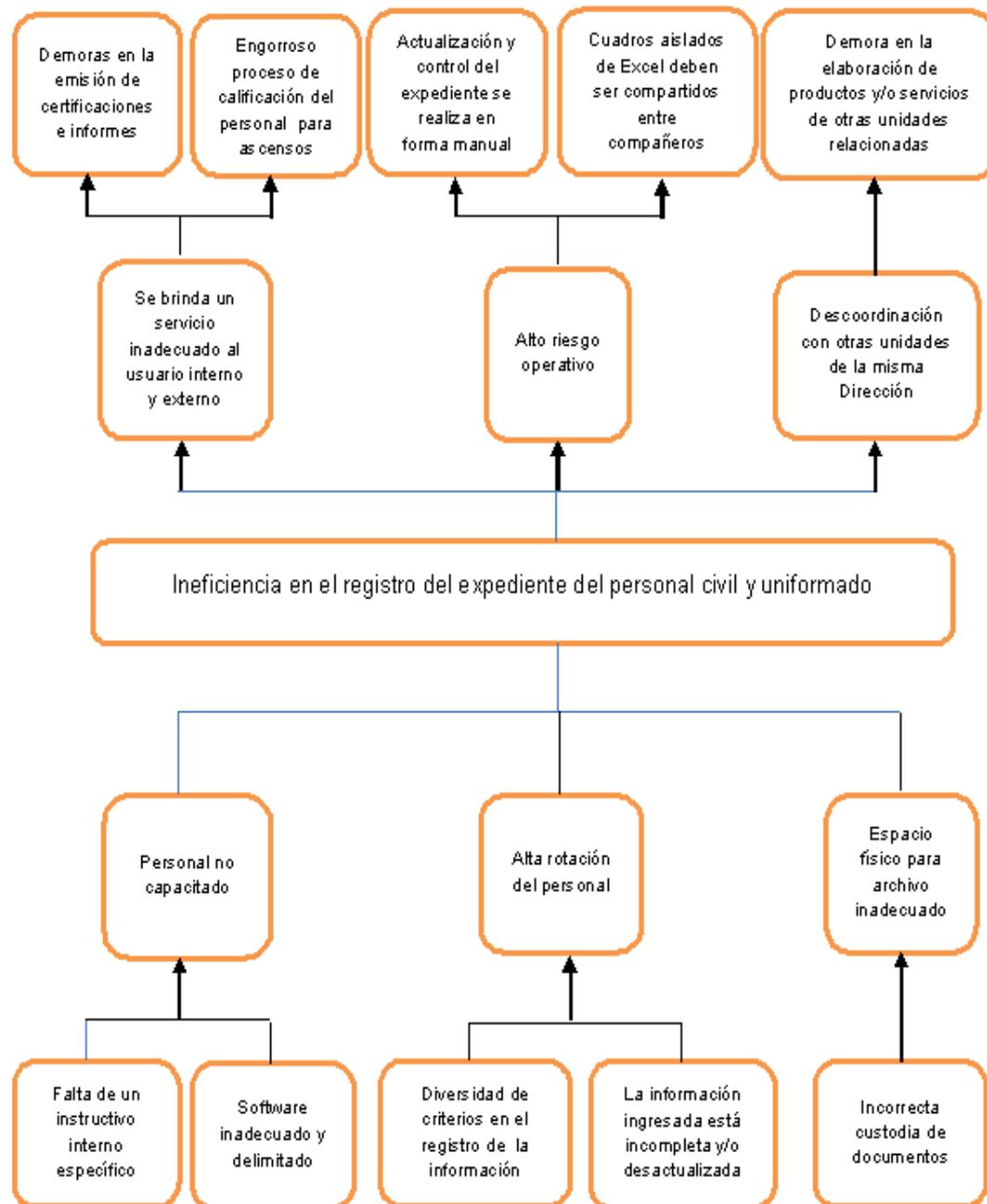
aprueba el proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Comisión de Tránsito del Ecuador, esto previo a la aprobación del Ministerio de Transporte y Obras Públicas y del Ministerio de Relaciones Laborales. Este último conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público y Reglamento de la misma, emitió su informe favorable al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CTE y con fecha 18 de abril del 2013 en el Registro Oficial Edición Especial No. 431 para el cumplimiento de las atribuciones establecidas en la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial se emite el mencionado estatuto, donde se define 3 procesos institucionales: Gobernantes, Agregadores de Valor y Habilitantes de Asesoría y Apoyo, dentro de este último se encuentra la gestión de Administración del Talento Humano, dirección que está conformada por tres unidades: Desarrollo Institucional, Desarrollo Humano y Remuneraciones, Bienestar Social y Protección Laboral.

Dentro de los productos y servicios que ofrece la unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones, se encuentra el expediente del personal civil y uniformado, en donde se registran y/o archivan todos los documentos relacionados a la trayectoria del servidor dentro de la Comisión de Tránsito del Ecuador. Cabe aclarar que al referirnos al expediente del personal civil y uniformado se incluye tanto la carpeta personal donde se archiva los documentos físicos como al almacenamiento informático que se realiza en la hoja de registro del servidor. Actualmente este registro y/o archivo se realiza de forma deficiente, básicamente porque el personal a cargo no cuenta con un procedimiento o guía, que determine la manera correcta y tiempos en que se deben realizar el ingreso y/o actualización del expediente.

La diversidad de criterios al momento de realizar los registros, es evidente, debido a la alta rotación del personal de esta unidad. A esto se suma la carencia de capacitaciones relacionadas a las actividades que allí se desempeñan. Todo esto genera demoras en la emisión de certificaciones e informes y descoordinación con otras unidades que pertenece a la misma Dirección. La jefatura encargada de esta actividad se encuentra limitada al ejercer su control, ya que actualmente el software que se utiliza no cuenta con todos las bondades necesarias para poder cubrir todas las necesidades específicas de esta unidad, ocasionando que el proceso de calificación del personal uniformado previo a su ascenso sea engorroso. Cabe recalcar que actualmente el ingreso, actualización y control del expediente del personal se realiza en su mayor parte en forma manual, es decir se elabora cuadros aislados en Excel que son compartidos al servidor que por su actividad los requiere, generando de esta manera un alto riesgo operativo.

Otro inconveniente que se presenta es la falta de espacio físico para ubicar los archivos correspondientes a la unidad, lo que impide poder realizar una correcta custodia de documentos, situación que a pesar de que hasta el momento ha sido factible manejarla, no deja de ser una de las causas que impiden brindar un buen servicio usuario interno y externo. El expediente del servidor es de suma importancia ya que constituye el principal insumo para otros servicios y productos que son responsabilidad de la unidad, como son los informes nacionales de méritos y deméritos de personal uniformado para los ascensos, certificaciones del personal, registro de sanciones, etc.

*Figura 1. Árbol de Problemas*



Elaborado por: Econ. Alexandra Vera, abril 2016

### 1.3 JUSTIFICACION

Basada en una metodología descriptiva se presenta la manera de cómo registrar el expediente del personal civil y uniformado de la Comisión de Tránsito del

Ecuador, proponiendo una guía para la elaboración de un instructivo interno que permita mejorar la eficiencia en el registro y actualización de datos del personal civil y uniformado mediante el cual se pretende tener reglas claras para realizar el ingreso, actualización y control de los mismos. Esta guía constituirá un documento oficial para los servidores encargados de este producto, que será elaborado con la finalidad de coordinar actividades, evitar duplicidad de las mismas, simplificar el trabajo, aumentar la eficiencia, disminuir errores y establecer un formato único para la elaboración del expediente. El instructivo interno elaborado a través de la guía propuesta, constituirá entonces la principal herramienta para la capacitación que se brindará por primera vez al servidor encargado de esta función, logrando así unificar criterios para el ingreso de cada uno de los registros a realizarse.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Presentar una guía para la elaboración de un instructivo interno que norme y regule las actividades que se realizan para el ingreso, actualización y control del expediente físico e informático del personal civil y uniformado de la Comisión de Tránsito del Ecuador.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Analizar la situación actual del proceso del registro de datos basado en el expediente a la presente fecha, las personas que intervienen en el proceso, el desempeño de las mismas y los recursos con los que se cuenta para la obtención del producto.
2. Identificar la deficiencia del registro y mantenimiento del expediente del personal civil y uniformado basado en frecuencia e impacto.

3. Contribuir con la elaboración de una guía que permita delinear los procesos y actividades para mejorar el registro de datos del expediente de los servidores civiles y uniformados.

### **1.5 PREMISA**

Sobre la base de los fundamentos teóricos de la administración del talento humano y del análisis del ámbito administrativo y laboral, se construye un plan de potenciación del personal, mediante la elaboración de una guía para la obtención de un instructivo interno, que detalle y norme las actividades que se registran en el expediente, con lo cual se logrará regularizar el ingreso y/o archivo, mantenimiento y control del expediente físico y digital, del personal civil y uniformado de la Comisión Tránsito del Ecuador, producto que está a cargo de la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones de la Dirección de Administración del Talento Humano.

### **1.6 SOLUCION DEL PROBLEMA**

Con la finalidad de disminuir o eliminar las falencias que se presentan en el expediente del servidor, tales como registros incompletos o desactualizados, ingreso de información errada, falta de información por pérdida de documentos, etc., la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones de la Dirección de Administración del Talento Humano se soporta en una guía para la elaboración de un instructivo interno mediante el cual se documenta las actividades y tareas a realizar especificando responsabilidades de las personas que intervienen en el proceso.

## **2 DESARROLLO**

### **2.1 MARCO TEORICO**

#### **2.1.1 TEORIAS GENERALES**

##### **2.1.1.1 CALIDAD**

La calidad es un tema que ha tomado importancia en las empresas desde la década de los setenta aproximadamente, esto se da a raíz de la crisis económica occidental inducida por el alza del petróleo y la consolidación de las empresas japonesas como competidores en los mercados internacionales. El éxito creciente de los productos japoneses, en industrias como la automovilística, la producción de motocicletas, los semiconductores, la electrónica de consumo o los aparatos de aire acondicionado, indujo la preocupación sobre cómo gestionar la calidad para mantener o ganar competitividad.

Entre los elementos que el sistema japonés de Gestión de la Calidad incorpora, se encuentran: el énfasis en la satisfacción del cliente, la mejora continua, la participación de los trabajadores principalmente mediante el trabajo en equipo de cara a la resolución de problemas, o la preocupación por perfeccionar la calidad de diseño, se incorporan pronto al bagaje directivo. La elaboración de las normas sobre aseguramiento de la calidad y los modelos de excelencia, que han servido de base a los premios de calidad, han ayudado a consolidar los conceptos y los enfoques, estimulando la difusión del movimiento por la calidad en las empresas occidentales en los años ochenta, tres décadas después que en Japón. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Las siguientes definiciones muestran de un lado la disparidad de opiniones de los principales autores sobre el significado del término y de otro la posibilidad de

llegar a un concepto que pueda recoger la opinión más aceptada o que pueda ofrecer alguna clase de síntesis. Así, la calidad es: - Cumplir las especificaciones, según Ph. Crosby. - Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente, según J. Juran. - Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado, según W. E. Deming. - El resultado total de las características del producto y/o servicio de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente, según A. V. Feigenbaum. - El coste que un producto impone a la sociedad desde el momento de su concepción, según Taguchi. - Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas, según la norma ISO. Estas definiciones recogen el enfoque con el que cada autor contempla el término calidad y el concepto en el que se basa para exponer sus tesis sobre la consecución de la misma. (Muñoz Machado, 1999)

### **2.1.1.2 GESTION DE LA CALIDAD**

Miguel Udaondo Durán, en su libro *Gestión de Calidad* nos indica que debería entenderse a ésta, como el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés “management”, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades. Nos la define además como el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a sus mejoras permanentes, de este modo la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa. (Udaondo Durán, 1992).

En la obra *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*, nos presenta los términos gestión de calidad total, mejora continua de la calidad y reingeniería como temas que actualmente son muy populares. Define al método de gestión de calidad total como la creación de un sistema organizativo que fomenta la cooperación y el aprendizaje para facilitar la implementación de la gestión de los procesos. La aplicación de éste nos llevaría a una continua mejora de procesos, productos y servicios y de satisfacción del empleado, que son fundamentales para la satisfacción del cliente y sobre todo para la supervivencia. (Petrick & Furr, 2003)

### **2.1.1.3 CONCEPTO DE PROCESO**

El término organización se lo concibe como un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se busca conseguir un fin. La definición de proceso puede derivarse directamente de aquí. La organización produce productos o presta servicios. Para ello necesita ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado. Cada una de estas ordenaciones constituye un proceso.

Así, Andrés Muñoz Machado en su libro *La Gestión de Calidad*, en la *Administración Pública*, nos da a conocer el criterio de Joseph Juran quien define el proceso como una «serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo». De ahí que un proceso deba:

a) *Estar orientado hacia el objetivo*. Han de establecerse las características y los valores de los estándares que se han de alcanzar.

b) *Ser sistemático*. Las actividades de las que consta un proceso están todas interrelacionadas y son interdependientes. Sigue, además, una secuencia determinada.

c) *Ser capaz*. Que se puedan obtener los fines que se planean.

d) *Ser legítimo*. Que se desarrolle a través de los canales autorizados. (Muñoz Machado, 1999)

#### **2.1.1.4 DISEÑO DE PROCESOS**

Para diseñar un proceso debemos partir del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello. La secuencia que puede seguirse para llevar a cabo el diseño es la siguiente:

a) Definido el servicio, conocer todos los aspectos de su diseño y comprobar que efectivamente pueden llevarse a cabo.

b) Elegir las actividades necesarias para prestar el servicio y conseguir sus objetivos. (Muñoz Machado, 1999)

#### **2.1.1.5 LA MEJORA CONTINUA**

Jorge Everardo Aguilar Morales, en su libro *La Mejora Continua*, define a esta como el hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. El indica que nos encontramos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. Manifiesta que la vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Este criterio se lo aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades. Para realizar una mejora continua, debemos identificar un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios. (Aguilar Morales, 2010)

### **2.1.1.6 PLANEACION ESTRATEGICA**

George A. Steiner en su libro Planeación Estratégica-Lo que todo director debe saber, define a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes: **EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES**, es decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, señala que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificar sistemáticamente, las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. **PROCESO**, en este segundo punto de vista Steiner señala que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. **FILOSOFIA** en este tercer punto de vista define a la planeación estratégica como una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Señala que para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación

estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. ESTRUCTURA en este cuarto punto de vista indica que un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner, 1998)

#### **2.1.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, resumen el concepto de comportamiento organizacional diciendo que éste se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Así mismo estudia las situaciones relacionadas con el empleo, haciendo énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. Cabe recalcar entonces que el comportamiento organizacional incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral. (Robbins & Judge, 2009)

#### **2.1.2 TEORIAS SUSTANTIVAS**

##### **2.1.2.1 GUIA**

Podemos definir como guía a aquello o aquel que tiene como objetivo encaminar, conducir y dirigir algo para la consecución de un objetivo. Este tipo

de función puede concretarse por medio de una persona o de algún elemento específico que es de uso muy corriente y recurrente para la mayoría de personas.

(Definición ABC)

#### **2.1.2.2 INSTRUCTIVO**

Cuando estamos frente a una situación y no sabemos cómo actuar, como realizar una acción o procedimiento, el hecho de contar con un instructivo se constituye un hecho trascendente y esencial para poder desenvolvernos correctamente y lograrlo con éxito. Podríamos definir al instructivo como una serie de explicaciones e instrucciones que son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera, para darle a un individuo la posibilidad de actuar de acuerdo a cómo sea requerido para cada situación. El instructivo puede ser muy variado de acuerdo al tipo de situación que se aplique. Los instructivos tienen como principal objetivo orientar al usuario en la manera que debe proceder de una manera clara, detallada y precisa, de tal manera que la actividad a realizar resulten sencillas y existosas. El instructivo debe ser claro y conciso, las instrucciones deben ser accesibles de manera de que, quien lo lea lo pueda entender fácilmente.

(Definición ABC)

#### **2.1.2.3 EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR**

Empresadata en su blog define al expediente del trabajador como el documento en el que se recogen todos los datos significativos del trabajador en cuanto a trabajos realizados en la empresa, formación, tareas fundamentales, qué otras habilidades o destrezas podrían presentar, etc. Se inicia registrando e ingresando los datos que se obtienen al principio de la contratación del empleado y se va renovando a fin de tener los registros actualizados. Básicamente la información más importante y que no debe faltar nunca en estos expedientes es la siguiente:

1. La fecha en que el trabajador ingresó en la empresa.
2. El centro de trabajo en que presta servicio. En caso de que el trabajador sea trasladado de centro de trabajo, deben indicarse los períodos temporales en cada uno de los centros de trabajo.
3. La categoría profesional que ostenta. También deben indicarse los ascensos u otros cambios de categoría o grupo profesional que se produzcan con posteridad.
4. El puesto de trabajo que ocupa, así como posibles modificaciones de tareas o funciones de los que sea objeto el trabajador.
5. El salario que percibe y los incrementos que se produzcan en años sucesivos.
6. El tipo de contrato o vinculación laboral que tiene con la empresa.
7. Datos relativos a la salud del trabajador, información que en determinadas ocasiones puede tener carácter confidencial y ser de conocimiento del servicio médico de la empresa exclusivamente.
8. Las sanciones disciplinarias, en caso de que hayan sido impuestas, indicando la falta cometida.
9. Cursos y capacitaciones que haya realizado por la empresa y de manera individual. (empresadata, 2009)

#### **2.1.2.4 NOMBRAMIENTO**

Según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en la Sección 4a. señala lo siguiente: Artículo 16, de los nombramientos.- Entiéndase por nombramiento el acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público. (Ecuador, 2011)

### **2.1.2.5 CLASES DE NOMBRAMIENTOS**

El Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en la Sección 4a. señala lo siguiente: Artículo 17.- Clases de nombramientos.- Los nombramientos extendidos para el ejercicio de un puesto en la función pública pueden ser: a) Permanentes: El que se otorga a la o el ganador del concurso de méritos y oposición, una vez que haya aprobado el período de prueba; b) Provisionales: Aquellos otorgados para ocupar temporalmente los puestos determinados en el literal b) del artículo 17 de la LOSEP; no generarán derecho de estabilidad a la o el servidor; c) De libre nombramiento y remoción: Los expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado; y, d) De período fijo: Aquellos cuyos titulares son nombrados para ejercer un puesto en el servicio público por un período determinado por mandato legal. (Ecuador, 2011)

### **2.1.2.6 REGISTRO DE NOMBRAMIENTOS Y CONTRATOS**

De acuerdo a lo establecido en el artículo 19 de El Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en la Sección 4a., Los nombramientos y contratos de servicios ocasionales deberán registrarse en la UATH de conformidad con lo que establece el artículo 18 de la LOSEP en registros separados a través de la asignación de un código de identificación, con la fecha, sello institucional, constancia del registro y firma del responsable de la UATH, de acuerdo con cada ejercicio fiscal. Todo nombramiento se registrará en una acción de personal, conforme al formulario establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales. Los contratos de servicios ocasionales únicamente deberán ser registrados por las UATH. La acción de personal o el contrato de servicios ocasionales debidamente suscrito y registrado, será entregado a la o el servidor e

incorporado en su expediente para los efectos legales correspondientes. Todo movimiento de personal deberá ser registrado en el Sistema de Información que el Ministerio de Relaciones Laborales establezca para el efecto. (Ecuador, 2011)

#### **2.1.2.7 EVALUACION DE DESEMPEÑO**

El proceso mediante el cual se revisa la actividad productiva del pasado del trabajador para evaluar su contribución para la consecución de objetivos del sistema administrativo, es lo que se conoce como evaluación de desempeño, esta debe proporcionar beneficio a la organización y a las personas mediante la retroalimentación, para lo cual debe tener la aceptación del evaluador y del avaluado. La evaluación debe abarcar además del desempeño en el cargo, el alcance de metas y objetivos. (Chiavenato, 2009)

#### **2.1.2.8 DECLARACION JURAMENTADA**

Una declaración juramentada se realiza por mandato legal y constitucional, y es de carácter obligatorio para todos los funcionarios y servidores públicos de todos los niveles, mediante la cual un funcionario informa sobre todos los ingresos, bienes y rentas que posee o percibe. Esta declaración es importante porque forma parte de una cultura de transparencia, mediante la cual se evidencia su realidad patrimonial y financiera la misma que debe estar en concordancia con los ingresos, gastos y bienes del servidor. La declaración patrimonial debe presentarse al inicio de la gestión, de forma periódica y al final de la gestión. Los miembros de las fuerzas armadas y de la Policía Nacional harán una declaración patrimonial adicional de forma previa a la obtención de ascensos y a su retiro. En caso de que una servidora o servidor público sea nombrado para desempeñar un cargo o función de libre nombramiento y remoción dentro de la misma institución del Estado, deberá presentar una nueva declaración patrimonial jurada, la cual será

considerada como final de su gestión anterior e inicial para el nuevo cargo. El Reglamento para la declaración jurada de bienes en su artículo 6 señala la participación que tienen las unidades administradoras de recursos humanos de cada institución del Estado quienes deben exigir la presentación de la declaración patrimonial inicial como uno de los requisitos indispensables para la posesión en la función o cargo de la persona designada. Quienes incumplan este deber, no podrán posesionarse de sus cargos. La presentación de una declaración patrimonial jurada otorgada en fecha posterior a la de la posesión del cargo, no convalida la inobservancia de la obligación constitucional y legal. Las unidades de administración de recursos humanos de las instituciones del sector público mantendrán copia de las declaraciones patrimoniales juradas de las servidoras y servidores en los expedientes personales. (SILEC, 2011)

#### **2.1.2.9 FLUJOGRAMA**

Los diagramas de flujo o flujograma son los más importantes y más utilizados en los procedimientos administrativos, se los conoce como la representación simbólica o pictórica de los mismos. Expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica, permiten al analista verificar que se ha desarrollado todas partes del procedimiento, proporciona las bases para un informe, establece un enlace con el personal que eventualmente opera el nuevo procedimiento. (Gómez Ceja, 1997)

#### **2.1.3 REFERENTES EMPIRICOS**

Para planificar y gestionar procesos necesarios para lograr la mejora continua de la Gestión de la Calidad en el área de Revisión y Matriculación de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas. Se realizó el diagnóstico y determinación

de las causas de los problemas utilizando la Matriz FODA, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Diagrama de Operaciones y Flujo de Procesos. Se determinó los Índices de Gestión de Producción. Los problemas detectados generan pérdidas económicas de \$ 6,032.641 anuales. Las propuestas de solución planteada contiene: Manual de Calidad y Procedimientos, programa de capacitación, contratación de personal para desarrollar procesos de Mejora Continua. El costo de la propuesta es de \$ 22536.34. Los índices financieros que sustentan la inversión son: Relación Costo- Beneficio de 1.17 y la Tasa Interna de Retorno 158 % y tiempo de recuperación de la inversión de 6 meses. La implantación de la propuesta permitirá recuperar los tiempos improductivos y lograr el incremento de satisfacción del cliente y mejorar la imagen institucional. (Casan Ayarvide, 2014)

En el Plan de sostenibilidad para el diseño del reglamento interno del Instituto de Educación Básica Sistema de Cooperativa de Enseñanza Cantón Vaquilito, Retalhuleu la importancia de que exista un Diseño del Reglamento Interno en un establecimiento educativo de Nivel Medio, es que satisfaga las constantes expectativas que surgen ante la resolución de conflictos de índole disciplinaria, requiere de un plan de sostenibilidad que; a corto, mediano y largo plazo; permita que la comunidad educativa beneficiada esté consciente de la vigencia de tal reglamento y por lo tanto el mismo debe ser revisado y actualizado por las personas facultadas para el efecto. Su objetivo General es mantener vigente el Diseño del Reglamento Interno del Instituto de Educación Básica por Sistema de Cooperativa de Enseñanza. A Través de las sugerencias hechas por los sujetos involucrados en el proyecto y de las enmiendas pertinentes que las personas facultadas pueden hacerle. Siendo sus objetivos específicos mantener informada a la comunidad educativa sobre el período de vigencia del Diseño del Reglamento

Interno y los mecanismos y cronogramas para su revisión y actualización. Someter el Diseño del Reglamento Interno a revisión y actualización constante, sin perder de vista la filosofía por la cual nació y sin salirse del marco legal, mismo que es su sustento. Esto se realizó conformando una Comisión dentro del personal Docente, para dar el seguimiento correspondiente a este proyecto durante los próximos doce meses y renovar dicha comisión cada año. (Previa autorización de la Dirección del Establecimiento educativo). Informar constantemente a la comunidad educativa; sobre la importancia del Diseño del Reglamento Interno; en reuniones programas para el efecto. Analizar las posibles enmiendas y mejoras que el Diseño del Reglamento interno pudiese sufrir. Presentar informe periódicamente sobre los avances y mejoras que sufra el Diseño del Reglamento Interno para su actualización correspondiente. (Tobar Peralta, 2009)

## **2.2 MARCO METODOLOGICO**

La metodología de investigación que utilizaremos para nuestro estudio de caso es la cualitativa, mediante la cual analizaremos la manera de cómo mejorar el proceso de elaboración y/o archivo del expediente del personal civil y uniformado de la Comisión de Tránsito del Ecuador, siendo esta metodología la idónea de acuerdo a su naturaleza, partamos entonces definiendo como metodología a la manera en como enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. Los supuestos teóricos, perspectivas y propósitos nos llevan a seleccionarla. Según Émile Durkheim, el científico social debe de considerar los hechos o los fenómenos sociales como cosas que ejercen una influencia externa sobre las personas. Entonces podemos definir a la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

Taylor, S.J. y Bogdan R.( 1986), sintetizan los criterios definitorios de los estudios cualitativos de la siguiente manera: 1.- La investigación cualitativa es inductiva: Los investigadores comprenden y desarrollan conceptos partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas. Siguen un diseño de investigación flexible. 2.- Entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística: Las personas, los contextos o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo, es decir estudia a las personas en el contexto de su pasado y en las situaciones en las que se hallan. 3.- Es sensible a los efectos que el investigador causa a las personas que son el objeto de su estudio: Interactúan con los informantes de un modo natural. Reduce al mínimo la influencia en las personas que estudian. En la observación tratan de no interferir en la estructura; en las entrevistas en profundidad, siguen el modelo de una conversación normal, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. 4.- El investigador cualitativo trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas: Trata de identificarse con las personas que estudia para comprender cómo experimentan la realidad. 5.- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. 6.- Todas las perspectivas son valiosas: Se busca una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. 7.- Los métodos cualitativos son humanistas. 8.- Los estudios cualitativos dan énfasis a la validez de la investigación: Aseguran un estrecho ajuste entre los datos y lo que realmente la gente hace y dice. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándoles hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo. 9.- Todos los contextos y personas son potenciales ámbitos

de estudio. 10.- La investigación cualitativa es un arte: La investigación cualitativa es flexible en cuanto al modo de conducir los estudios. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos están al servicio del investigador; el investigador no está supeditado a un procedimiento o técnica. (Quecedo & Castaño , 2002)

Una de las maneras de hacer investigaciones de ciencias sociales es el estudio de caso. Otras formas de investigar son a través de experimentos, inspecciones, historias y análisis de información de archivo. Cada una de ellas tiene ventajas y desventajas dependiendo de tres condiciones: a) El tipo de pregunta de investigación. b) El control que un investigador tiene sobre la conducta actual de los eventos y c) El foco sobre lo contemporáneo como opuesto al fenómeno histórico. Podríamos definir entonces al estudio de caso como estrategias preferidas cuando las preguntas “como “ y “ por qué “ son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. El estudio de casos explicativo puede ser complementado por otros 2 tipos estudio de casos: el estudio de casos descriptivo y el estudio de casos exploratorio, a pesar de esto, los investigadores deben tener gran cuidado en diseñar y hacer estudio de casos para convertirlo en el juicio crítico tradicional del método. (Yin, 1994)

**Tabla 1***Categoría, Dimensiones, Instrumentos, Unidad de Análisis del estudio de caso*

<b>Categoría</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Unidades</b>
Social	Expediente civil y uniformado	Diagnóstico a través de verificación in situ	Jefe y personal de la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones
	Mejora continua	Estatuto Orgánico de Gestión organizacional por procesos	
	Empoderamiento	Ley de Personal del cuerpo de vigilancia de la Comisión de Tránsito del Ecuador	Cliente interno
	Estrategia	Resoluciones de Directorio	
	Capacitación	Entrevista Evaluación de desempeño Formulario de análisis ocupacional	

Elaborado por: Econ. Alexandra Vera L., abril 2016

**2.2.1 CATEGORIA**

La categoría que se ha considerado para el presente caso de estudio es la social, la cual se relaciona con la potenciación del personal, cuyo propósito es la consecución de metas y satisfacción del cliente, para lo cual haremos referencia a la Organización y Métodos, al comportamiento organizacional y al desarrollo del personal. La Organización y Métodos es una función que está conformada por un conjunto de técnicas que tienden a aumentar la eficiencia de los sistemas de información, procedimientos administrativos y el control de operaciones dentro de una organización. Su importancia radica en la aplicación de técnicas, que permite

simplificar los procedimientos en los sistemas administrativos, procurando ahorrar en tiempo, energía, materiales y movimientos, logrando, por lo tanto, mayor eficiencia en la operación del sistema de tal forma que algunos autores la definen como las técnicas de simplificación del trabajo. Su principal objetivo es aumentar la eficiencia del trabajo administrativo, a través de la simplificación de las operaciones y eliminación de aquellas actividades que se consideran innecesarias, reduciendo el esfuerzo requerido para realizar el conjunto de las mismas. Lo ideal sería entonces que las organizaciones que desarrollan sistemas de procesamiento de datos lo hagan en compatibilidad con la parte manual de las actividades a desarrollar, ya que lo frecuentemente el resultado es que el sistema total da los resultados esperados y las ineficiencias siguen presentes. (Morales Bueno).

Robert Dailey define al comportamiento organizacional como el estudio del desempeño y de las actitudes que las personas presentan dentro de las organizaciones. Este basa su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y la productividad de la organización. Se fundamenta en conceptos derivados de los campos de la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas (poder e influencia), antropología (sistemas culturales) y economía (incentivos y transacciones). (Dailey, 1990).

Según Idalberto Chiavenato, desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino es darles información básica para que puedan aprender nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que

modifiquen sus hábitos y comportamientos y que les permitan ser más eficaces en lo que hacen, señala entonces que formar es mucho más que informar. Los procesos para desarrollar al personal involucran tres estados: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los dos primeros estudian el aprendizaje individual, la forma como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación. (Chiavenato, 2009).

### **2.2.2 DIMENSIONES**

Por medio del análisis de los antecedentes históricos, características elementales y actividades que se realizan para la elaboración del expediente del personal civil y uniformado, podremos identificar los aspectos a reformar, planear como realizaremos la mejora, determinar las técnicas que vamos a utilizar, las cuales deberán estar de acuerdo a las bases legales y a los lineamientos establecidos, para finalmente poder aplicarlas contribuyendo así al mejoramiento continuo y empoderamiento del área. Es importante además contar con la colaboración del personal que labora en la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones, ya que de la actitud y desempeño con el que realicen su trabajo, dependerá la eficacia y productividad de la misma.

### **2.2.3 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se utilizaran en el presente estudio de caso, son el diagnóstico a través de verificación in situ, las entrevistas por medio de las cuales se establecerán los errores y falencias que se presentan al momento de elaborar y/o actualizar el expediente físico e informático del servidor. Siendo ésta una fase preliminar en la que se establecerá las circunstancias en que se interactúa con

otras unidades y los inconvenientes que se presentan al no elaborar o actualizar el expediente de una manera óptima.

Teniendo además como instrumento de consulta las diferentes leyes en base a las cuales se desarrollan las actividades en el área, por ejemplo el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Ley de Personal del Cuerpo de Vigilancia de la Comisión de Tránsito de Ecuador, Resoluciones de Directorio, entre otros. Constituyen instrumentos básicos para la medición del desempeño del personal la evaluación de desempeño y el análisis ocupacional.

#### **2.2.4 UNIDAD DE ANALISIS**

La unidad de análisis del presente estudio de caso es la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones, la misma que forma parte de la Dirección de Administración del Talento Humano. Esta unidad tiene asignada de acuerdo al estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, cuarenta y cinco productos y servicios y cuenta con dieciocho servidores para la obtención y/o realización de los mismos, de los treinta servidores asignados, diez participan en la elaboración y/o actualización de los expedientes del personal civil y uniformado en sus diferentes etapas.

#### **2.2.5 GESTION DE DATOS**

En el presente estudio de caso hemos elegido como método de recolección de datos a la entrevista y al diagnóstico a través de la verificación in situ. Para lo cual realizamos entrevistas no estructuradas al jefe y al personal involucrado en la elaboración y/o actualización del expediente físico y digital, realizando además la revisión física de expedientes escogidos al azar. Validando así su contenido y comparándolo con los datos ingresados a la hoja de registro digital, tomando en consideración las bases legales con las que realizan sus actividades.

Previo a la entrevista se ha conversado con el personal, con la finalidad de concientizarlos sobre la importancia de sus respuestas, solicitándoles que en las mismas se considere el más mínimo detalle, ya que esto servirá para determinar con exactitud la reciprocidad de información que debe existir con otras unidades. Así mismo se realizó la revisión de las evaluaciones de desempeño del personal y de formularios de análisis ocupacional para establecer los requerimientos de capacitación y/o entrenamiento.

### **2.2.6 CRITERIOS ETICOS**

El presente estudio de caso es analizado bajo los lineamientos necesarios y las bases legales correspondientes, de tal forma que servirá de base para la elaboración del instructivo que se requiere en la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones.

Cabe recalcar que mediante las entrevistas realizadas al personal incluido en el proceso y a la verificación in situ de los expedientes tanto físicos como digitales realizados en la unidad se obtuvo información clara y precisa para la elaboración de la guía. Así mismo se determinó, que si bien es cierto, existen lineamientos establecidos a través del estatuto orgánico y de resoluciones del directorio, estos son de carácter general y no llegan a establecer paso a paso lo que se debe realizar en el proceso, por lo que los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y análisis ocupacional de los servidores no son reales, al no tener un documento que los norme.

### **2.2.7 RESULTADOS**

Una vez ejecutada la entrevista al jefe encargado de la revisión del expediente físico y digital del personal civil y uniformado, luego de haber realizado la verificación in situ, la validación del expediente en base al estatuto orgánico, a la

ley de personal y las resoluciones de Directorio, así como la revisión a las evaluaciones de desempeño y análisis ocupaciones del personal, obtuvimos la siguiente información:

1. Los primeros expedientes con los que cuenta la unidad fueron realizados en forma manual, es decir el ingreso de la información se la realizaba con máquina de escribir en formatos de cartulina en donde se puede encontrar la foto del servidor y adjunto los documentos que respaldan los registros realizados.
2. Actualmente se cuenta con el sistema informático KACTUS el mismo que se puso en funcionamiento a partir del mes de junio del 2009 ya que antes de esa fecha se trabajaba con el sistema informático PERSON, el mismo que en la actualidad es de uso exclusivo de pocos servidores que lo utilizan en su mayor parte para realizar consultas.
3. El expediente del servidor se encuentra actualmente registrado en Word en hojas independientes las cuales son agrupadas en carpetas de acuerdo al status del servidor, es decir si son civiles o uniformados. Los civiles están en agrupados de acuerdo al régimen de contratación, esto es si son de nombramiento permanente, nombramiento provisional, nombramiento de libre remoción, contrato o si son pasivos. El personal uniformado están agrupados de acuerdo a su grado es decir miembros de tropa activos, tropa pasivos, oficiales activos y oficiales pasivos.
4. La información del personal uniformado tales como ausentismos, sanciones, vacaciones, altas, ascensos, bajas, felicitaciones, citaciones, pases, transitoriedad, reintegros a la institución, entre otros, son publicadas diariamente en la orden general del cuerpo, esta información es ingresada al KACTUS por el personal a cargo.

5. El registro de declaraciones juramentadas, criterios jurídicos, título académico, y certificados de capacitaciones realizadas por el personal uniformado, se realiza en cuadros de Excel, creados de acuerdo al criterio de cada persona asignada para esta actividad.
6. La información del personal civil se ingresa directamente en la hoja de registro del servidor en casos tales como, ingreso a la institución, cancelación de contratos, cesación de funciones, traslados administrativos, reclasificaciones, ascensos, entre otros se realiza directamente en la hoja de registro del servidor. En lo que se refiere a ausentismos y sanciones se registran en el sistema KACTUS, mientras que los certificados de capacitaciones realizadas, calificación de evaluaciones de desempeño, títulos obtenidos se registran en hojas de Excel creadas por los servidores asignados a esa función.
7. Tanto las hojas en Word como los cuadros en Excel son compartidos entre varios servidores, para que en caso de ausentismos por cualquier razón las actividades puedan ser asumidas por otros servidores o simplemente la información es requerida para consulta.
8. Cuando el personal, sea este civil o uniformado, solicita su hoja de registro, el servidor asignado debe proceder a tomar la información del KACTUS y de los cuadros de Excel e ingresarlos en la hoja de registro o expediente, para que conjuntamente con los datos que han sido registrados directamente en el mismo, poder obtener el expediente completo.
9. Cada una de las personas que ingresan información al KACTUS, a la hoja de registro o en cuadros de Excel, entregan los documentos físicos que respaldan el ingreso a la persona encargada del archivo de los mismos, para que clasifique la información y la ingrese en cada una de las carpetas individuales del personal.

10. El archivo físico de los documentos se encuentra ubicado fuera de las oficinas de la Dirección de Administración de Talento Humano, en una oficina ubicada al sur de la ciudad ya que en el edificio principal no se cuenta con el espacio físico necesario para tal efecto. En lo que se refiere a este punto los servidores que forman parte de este proceso manifiestan lo difícil que resulta para ellos acceder a la información actual como a la histórica por no contar con archivos accesibles, la incomodidad de tener que compartir archivos de Word y Excel que muchas veces genera demora en sus actividades y sobre todo la inseguridad de no saber si está realizando correctamente las funciones encomendadas.

11. El personal no ha recibido capacitación y/o actualización sobre las funciones que realiza, sin perjuicio de que las calificaciones obtenidas en la evaluación de desempeño sean aceptables.

### **2.2.8 DISCUSION**

Franklin Casan en el análisis que realizó en el departamento de Revisión y Matriculación de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas detectó mediante índices de gestión de producción que se estaban generando grandes pérdidas económicas anuales. Proponiendo entonces como soluciones la creación de un manual de calidad y procedimientos y programa de capacitación del personal, con lo que Casan plantea se recuperará los tiempos improductivos y se logrará incrementar la satisfacción del cliente y mejorará la imagen institucional. Mayra Tobar en su plan de sostenibilidad para el diseño del reglamento interno recalca que la importancia de que exista un diseño del reglamento interno es que satisfaga las constantes expectativas que surgen ante la resolución de conflictos de índole disciplinaria, Señala además que el reglamento interno debe estar actualizado siguiendo las sugerencias de las personas involucradas en los procesos,

sin perder de vista la filosofía para el cual fue creado y respetando el marco legal correspondiente, debiendo establecer el tiempo que durarán dichas actualizaciones.

Compartimos los criterios anteriormente expuestos siendo que en los mismos se recalca la importancia de tener un instructivo interno, solución que es planteada en el presente estudio proponiendo una guía de la de caso ya que a través de éste se busca regular las actividades que se realizan para la elaboración y/o actualización del expediente digital y físico del personal civil y uniformado de la Comisión de Tránsito del Ecuador contribuyendo así a la optimización en la utilización de recursos tanto económico como del recurso humano, logrando además un compromiso de mejoramiento por parte de los servidores con la institución y viceversa. Al contar con una reglamentación, con directrices y al unificar criterios se incrementará la productividad de cada una de las personas que conforman esta unidad, lo que se manifestará sin duda alguna en una atención más ágil y efectiva a los usuarios, generando además sinergia con las otras unidades que son también responsabilidad de esta Dirección.

## **3 PROPUESTA**

### **3.1 OBJETIVO**

Dotar a la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones de la Dirección de Administración del Talento Humano de la Comisión de Tránsito del Ecuador, de una guía para la elaboración de un instructivo interno para la creación y/o actualización del expediente del personal civil y uniformado aplicando la gestión de calidad en este proceso. Conocedora del entorno y de las falencias existentes se busca la mejora continua de la unidad, aplicando la planeación estratégica en donde se involucra las decisiones de los directivos y el desarrollo del personal, el cual deberá realizar sus actividades de la mejor manera posible brindando así un mejor servicio al cliente interno y externo.

### **3.2 JUSTIFICACION**

Esta guía definirá paso a paso lo que se tiene que hacer para la elaboración del instructivo interno, mediante el cual se mejorará el rendimiento del personal en eficiencia y eficacia, sirviendo de esta manera como un indicador para efectos de evaluación de desempeño. Esta guía se realiza considerando los aspectos legales, objetivo, alcance, importancia, justificación, detallando funciones y responsabilidades de las personas involucradas, estableciendo registros operativos y flujogramas necesarios de la unidad correspondiente. De tal forma que servirá como un aporte importante al replicarlo en otras unidades que son responsabilidad de la misma dirección.

### **3.3 PRESENTACION**

Luego del análisis realizado a la Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones, establecemos nuestra guía propuesta para la elaboración del

instructivo interno para la creación y/o actualización del expediente del personal civil y uniformado de la Comisión de Tránsito del Ecuador, para lo cual se detalla las partes y consideraciones que debe contener este instructivo:

**TITULO (1).**- Este debe ser corto, claro y concreto, establecido de acuerdo al motivo o razón de ser del contenido. Debe contener además siglas que lo identifiquen o que lo diferencie de otros instructivos de la misma u otra Dirección, Por ejemplo: “Instructivo para la elaboración del expediente del personal de la Comisión de Tránsito del Ecuador – DHR-01”

**NOMBRE DE LA DIRECCION, UNIDAD, AREA O PROCESO AL QUE PERTENECE EL INSTRUCTIVO (2).**- Aquí debe constar el nombre de la dirección, unidad, del área o proceso para el cual fue creado el instructivo. Por ejemplo: “Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones”.

**OBJETIVO (3).**- Debe realizarse en términos de acción, con un verbo en infinitivo, indicando en una forma concreta el propósito para el cual fue creado el instructivo.

**ALCANCE (4).**- Se refiere al campo de acción al que abarca el instructivo. Por ejemplo: “Personal civil y uniformado”.

**RESPONSABLES (5).**- Aquí se deben mencionar el nombre de la dirección, oficina, unidad o área y nombre del cargo de los titulares o cabezas que intervienen en el proceso, para el cual se realiza el instructivo, ya que ellos son los que participan en la elaboración, implementación y cumplimiento del mismo. Por ejemplo: “Director de Administración del Talento Humano”.

**CONTENIDO (6).**- Es la base sobre la cual se detallan las actividades o acciones que se deben realizar paso a paso, con el propósito de alcanzar el objetivo, forman parte de éste, el procedimiento operativo, las normas internas y

las instrucciones. El procedimiento operativo es donde se detalla quién, cómo, cuándo y dónde se realizan las actividades, abarca a otras dependencias o unidades que se relacionan en el proceso, puede presentarse por medio de flujogramas. El procedimiento operativo, debe tener siglas que lo identifiquen, las mismas que acompañaran a las normas internas y a las instrucciones correspondientes. Las normas internas; son reglas o patrones que deben ser considerados por las personas involucradas en el instructivo para la realización de sus actividades, es aquí donde se determina lo que se debe hacer o no se debe hacer en determinadas situaciones. Las instrucciones no son otra cosa que procedimientos operativos puntuales que deben ser desarrollados por una unidad o área establecida. Por ejemplo:

## **CONTENIDO**

### **1. PROCEDIMIENTO OPERATIVO PO-01**

- A. Ingreso de criterios jurídicos
- B. Ingreso de declaraciones juramentadas

### **2. NORMAS INTERNAS PO-01**

- A. Para el ingreso de criterios jurídicos
- B. Para el ingreso de declaraciones juramentadas

### **3. INSTRUCCIONES PO-01**

- A. Para la elaboración de criterios jurídicos
- B. Para el desglose de documentos

**BASE LEGAL (7).**- Aquí deben constar todas las leyes, reglamentos, resoluciones y la normativa interna o externa que se ha considerado para la elaboración del instructivo. Por ejemplo: Ley Orgánica de Servicio Público, Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo,

Ley del Personal Uniformado, Código de Trabajo, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos, Resoluciones, etc.

**REGISTROS OPERATIVOS (8).**- En esta parte debe detallarse los formularios que se utilizan en el proceso, los cuales deben contener siglas que los identifiquen y relacione con el procedimiento operativo correspondiente, por ejemplo:

#### **REGISTROS OPERATIVOS UTILIZADOS**

**RPO-01** Registro de folio de carpetas Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones

**DATOS DE ELABORACION, REVISION Y APROBACION DEL INSTRUCTIVO (9).**- El documento debe tener el nombre, cargo, fecha y firma de las personas que realizan la elaboración, revisión y aprobación del instructivo.

### **3.4 VALIDACION**

Para confirmar que se ha cumplido con los objetivos previstos en este estudio de caso es preciso la validación del mismo, mediante la cual confirmaremos que para la elaboración y/o actualización físico y digital del expediente del personal civil y uniformado de la Comisión de Tránsito del Ecuador se ha elaborado un instructivo interno, siguiendo los lineamientos establecidos en la guía planteada. Mediante esta validación estableceremos la disminución de tiempo y costo en el desarrollo de esta actividad, reflejada en la satisfacción del cliente, constituyendo además como una herramienta para la evaluación del personal que labora actualmente en la unidad.

## CONCLUSIONES

La Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones tiene como herramienta principal para sus funciones, el expediente físico y digital del personal civil y uniformado, el cual presenta falencias en su registro. En el estudio realizado se pudo observar que para la obtención del expediente existe duplicidad de funciones, inconsistencia en datos, demora en la entrega de información, diversidad de criterios, el sistema informático con el que actualmente cuenta no cumple con los parámetros requeridos, el archivo de documentos se lo realiza en una oficina al sur de la ciudad, todo esto ocasiona que el proceso de calificación del personal uniformado previo a su ascenso, sea complejo, demoras en la emisión de certificaciones, descoordinación entre las unidades, retrasos en la atención de requerimientos por parte de fiscalías, generando el mal servicio al usuario interno y externo.

A todo esto se suma el malestar de los servidores a cargo de esta función, ya que no cuentan con capacitación y/o entrenamiento relacionado a las actividades que realiza, teniendo que acatar las instrucciones de acuerdo al criterio del jefe o Director que se encuentre a cargo. Se realiza la evaluación de desempeño al personal, obteniendo buenas calificaciones, sin embargo no es un indicador cierto que proporcione la confirmación de que la relación producción-costo es la correcta, ya que en muchas ocasiones existen dos o tres personas que obtienen muy buenas calificaciones realizando una misma actividad en forma diferente.

Toda institución pública o privada cuenta para la realización de sus funciones y/o actividades con un manual de procedimientos, de funciones o instructivo interno, el cual constituye un documento formal mediante el cual se norma la forma de cómo realizar sus funciones correctamente. Por lo que es preciso contar

con una guía para la elaboración de un instructivo interno para la creación y/o actualización del expediente del personal civil y uniformado de la Comisión de Tránsito del Ecuador.

## **RECOMENDACIONES**

Que la Dirección de Administración de Talento Humano instruya a la unidad de Desarrollo Institucional para que ejecute la guía para la elaboración de un instructivo interno para la creación y/o actualización del expediente del personal civil y uniformado de la CTE.

Que este instrumento sea replicado a nivel nacional, contribuyendo de esa manera a la mejora continua de la institución.

Establecer un plan de sociabilización de la guía, para los directores a nivel nacional.

Conformar un equipo que sea el encargado de la actualización de la guía, con la finalidad de que cumpla con lo requerido de acuerdo a los cambios que se generen en el tiempo, de tal forma que se lo pueda replicar al equipo de trabajo a manera de capacitación u entrenamiento.

Mediante la utilización de un software adecuado se podría dar una respuesta inmediata a ciertos servicios que se requieren por parte de usuarios internos y externos.

## BIBLIOGRAFIA

Aguilar Morales, J. (2010). *La mejora continua, Network de Psicología Organizacional*. Mexico: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACION S. A.

Casan Ayarvide, F. G. (2014). <http://repositorio.ug.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/4525>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S. A.

Dailey, R. (1990). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña.

Definición ABC. (s.f.). [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/instructivo.php>

Ecuador, M. d. (24 de Marzo de 2011). Reglamento General a la Ley Organica del Servicio Público.

empresadata. (16 de 09 de 2009). [/www.empresadata.com](http://www.empresadata.com). Obtenido de <http://www.empresadata.com/blog/2009/el-expediente-del-trabajador/>

Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, C. A. de C. V.

Morales Bueno, F. A. (s.f.). *ResearchGate*. Obtenido de [www.researchgate.net/publication/27293187\\_Departamento\\_de\\_Organizacion\\_y\\_Metodos](http://www.researchgate.net/publication/27293187_Departamento_de_Organizacion_y_Metodos)

Muñoz Machado, A. (1999). *La Gestión de Calidad Total, en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Días de Santos S. A.

Petrick, J. A., & Furr, D. S. (2003). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S. A.

Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.

SILEC. (20 de enero de 2011). Obtenido de [http://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO\\_PARA\\_LA\\_DECLARACION\\_JURADA\\_DE\\_BIENES.pdf](http://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_PARA_LA_DECLARACION_JURADA_DE_BIENES.pdf)

Steiner, G. A. (1998). *Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber*. Mexico: CECSA.

Tobar Peralta, M. I. (Marzo de 2009). Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/07/07\\_0019.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/EPS/07/07_0019.pdf)

Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S. A.

Yin, R. K. (1994). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Método*. Londres: SAGE Publications.

## **ANEXOS**

1. Ejemplo de Guía para elaboración de instructivo interno.
2. Edición Especial No.431-Registro Oficial-Jueves 18 de abril del 2013, pp. 25-27.

## Anexo 1

<b>(2) UNIDAD DE DESARROLLO HUMANO Y REMUNERACIONES</b>	<b>INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE EXPEDIENTE DEL PERSONAL DE LA COMISION DE TRANSITO DEL ECUADOR (1)</b>	<b>DRH-01 (1)</b>
<p><b>OBJETIVO (3)</b>          Detallar y normar las actividades que se realizan para el registro, control y mantenimiento del expediente físico y digital del personal civil y uniformado.</p> <p><b>ALCANCE (4)</b>          * Personal civil y uniformado</p> <p><b>RESPONSABLES (5)</b>          * Director de Administración del Talento Humano</p> <p><b>CONTENIDO: (6)</b></p> <p><b>1. PROCEDIMIENTO OPERATIVO PO-01</b>          A. Ingreso de criterios jurídicos          B. Ingreso de declaraciones juramentadas</p> <p><b>2. NORMAS INTERNAS PO-01</b>          A. Para el ingreso de criterios jurídicos          B. Para el ingreso de declaraciones juramentadas</p> <p><b>3. INSTRUCCIONES PO-01</b>          A. Para la elaboración de criterios jurídicos          B. Para el desglose de documentos</p> <p><b>BASE LEGAL (7)</b>          Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Ley de personal uniformado.</p> <p><b>REGISTROS OPERATIVOS UTILIZADOS (8)</b>          RPO-01 Registro de folio de carpetas Unidad de Desarrollo Humano y Remuneraciones</p>		
<b>Elaboración (9)</b>	<b>Revisión (9)</b>	<b>Aprobación (9)</b>
Cargo: Nombre: Fecha: Firma:	Cargo: Nombre: Fecha: Firma:	Cargo: Nombre: Fecha: Firma:

## nexo 2

14. Página Web de la Comisión de Tránsito del Ecuador;
15. Informe de mantenimiento de la página web de la CTE;
16. Estrategias para el fortalecimiento de la imagen institucional;
17. Informes de actualización de la intranet institucional;
18. Informes de supervisión del uso adecuado de la imagen institucional;
19. Resumen de prensa y recortes periodísticos;
20. Informes de ejecución de políticas y programas de comunicación social;
21. Boletines de prensa y publicaciones nacionales;
22. Publicaciones especializadas y eventuales;
23. Entrevistas;
24. Informe de talleres de capacitación de comunicación social;
25. Informes de supervisión y coordinación institucional de comunicación social;
26. Archivos de información periodística; y,
27. Informe de ejecución del Plan Operativo Anual.

## 3.1.5.2 Atención al Ciudadano.

## a. Productos y Servicios.

1. Plan de Mejoramiento Continuo de productos y servicios del ciudadano;
2. Informe de ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Mejoramiento Continuo de productos y servicios al ciudadano;
3. Manual interno de atención al ciudadano;
4. Plantillas de encuestas y sondeos de servicios entregados al ciudadano;
5. Estadísticas de satisfacción del ciudadano;
6. Informes comparativos de estadísticas mensuales de atención al ciudadano;
7. Informes de actualización del buzón de sugerencias en la página web;
8. Informe de denuncias, quejas, sugerencias, reclamos o felicitaciones realizadas por los ciudadanos;
9. Informe mensual del proceso de gestión de atención al ciudadano;

10. Indicadores de gestión de productos y servicios al ciudadano; y,

11. Informes de gestión de evaluación de atención al ciudadano en los territorios.

## 3.2 PROCESOS HABILITANTES DE APOYO.

## 3.2.1 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

a. **Misión.-** Administrar los subsistemas establecidos en la Ley Orgánica de Servicio Público para las Unidades de Talento Humano y las normas técnicas emitidas por el órgano rector de administración pública en materia de personal, desarrollo institucional, remuneraciones y las políticas de aprovechamiento institucional del recurso humano.

**Responsable:** Director de Administración del Talento Humano

## b. Atribuciones y Responsabilidades:

1. Administrar los subsistemas de Talento Humano aplicando políticas y procedimientos relacionados con la Administración del Talento Humano;
2. Proponer los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del Talento Humano;
3. Disponer la elaboración del reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
4. Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque a la gestión de competencias laborales;
5. Revisar y autorizar los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario interno;
6. Planificar el talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
7. Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, en los subsistemas de selección de personal y capacitación;
8. Realizar la evaluación de desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
9. Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;

10. Controlar disposiciones disciplinarias y reglamentarias de salud, bienestar y seguridad de los empleados;
11. Elaborar el Plan Operativo Anual.
12. Evaluar la gestión de las unidades que conforman la Dirección de Talento Humano;
13. Establecer e implementar ideas novedosas y rentables para optimizar los procesos y elevar la productividad;
14. Diseñar los procesos que permitan optimizar la gestión institucional interna, externa y el desempeño del talento humano y la atención al usuario, en conjunto con las personas asignadas por las Direcciones involucradas en el proceso;
15. Diseñar y elaborar las definiciones funcionales de los sistemas que se utilizan en el proceso, con la finalidad de establecer los lineamientos de la herramienta y medios de tecnología que serán desarrollados o gestionados por la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, sobre la base del sistema integrado de información, en conjunto con las personas asignadas por las Direcciones involucradas en el proceso;
16. Preparar los informes de labores relacionados con la gestión institucional;
17. Disponer y verificar las acciones de diseño, implementación y mantenimiento del sistema integrado de información del control operativo del tránsito y la investigación de accidentes de tránsito, que permita una efectiva planificación y toma oportuna de decisiones en implementación de mejoras; y,
18. Validación de certificados externos sobre las condiciones de salud del personal como causa de ausentismo laboral.

La Dirección de Administración del Talento Humano, está conformada por equipos multidisciplinarios de trabajo y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Desarrollo Institucional, Desarrollo Humano y Remuneraciones, Bienestar Social y Protección Laboral.

### 3.2.1.1 Desarrollo Institucional.

#### a. Productos y Servicios.

1. Plan Operativo Anual de la Unidad de Talento Humano;
2. Informes periódicos de ejecución del Plan Operativo Anual y Plan de Acción;
3. Propuestas de políticas institucionales;
4. Normatividad Interna;
5. Planes y proyectos de Desarrollo Institucional;

6. Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional;
7. Manual de Procesos;
8. Manual de Procedimientos;
9. Manual de Clasificación y Valoración de Puestos;
10. Auditorías de trabajo;
11. Informes de asistencia técnica;
12. Proyectos de Reforma al Estatuto Orgánico;
13. Informes técnicos de creación, simplificación y eliminación de unidades;
14. Términos de referencia para la contratación de servicios de consultoría relacionados con el Desarrollo Institucional;
15. Planes y programas de evaluación de la gestión del Talento Humano;
16. Informes de implementación, supervisión y evaluación de los planes y programas de acompañamiento técnico a las unidades desconcentradas;
17. Informes técnicos de evaluación de la implementación del Estatuto Orgánico;
18. Documento de Definiciones Funcionales del Sistema; y,
19. Informe de ejecución del Plan Operativo Anual.

### 3.2.1.2 Desarrollo Humano y Remuneraciones.

#### a. Productos y Servicios.

1. Plan Institucional de la Administración del Talento Humano;
2. Inventario del Talento Humano;
3. Plan de Reclutamiento de Personal Civil;
4. Informe de Reclutamiento de Personal;
5. Informes del Proceso de Selección de Personal Civil;
6. Contratos de Personal Civil;
7. Proyecto Anual de Evaluaciones de Desempeño;
8. Informe de Ejecución del Proyecto de evaluaciones de desempeño;
9. Plan de optimización de Personal;
10. Informe de Supresión de Puestos;
11. Acciones de Personal;
12. Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación;
13. Plan de Capacitación del Personal;

14. Informe de Ejecución del Plan Anual de Capacitación;
15. Plan de actividades colectivas de tipo cultural, deportivo y recreacional;
16. Informe de ejecución del Plan de actividades colectivas de tipo cultural;
17. Informe de ejecución del proceso nómina;
18. Informes de control del proceso nómina;
19. Distributivo de Remuneraciones;
20. Informes técnicos de la UATH;
21. Informes Estadísticos Nacionales de Sanciones del Personal Uniformado;
22. Sanciones al personal civil y uniformado;
23. Informes de aplicación de sanciones;
24. Sumarios Administrativos;
25. Informe técnico de sanciones disciplinarias;
26. Informes de emisión y control de credenciales;
27. Registro mensual de novedades de asistencia de personal civil y uniformado;
28. Plan Nacional de Altas y Bajas del Personal Uniformado;
29. Registro de ingresos y salidas de personal;
30. Plan Institucional Anual de Vacaciones;
31. Informe de ejecución del Plan Anual Institucional de Vacaciones;
32. Informes Nacionales de Idoneidad para los Cursos de Ascensos;
33. Informes Estadísticos Nacionales de Méritos y Deméritos del personal uniformado para los ascensos;
34. Informes Estadísticos de control de permisos del personal uniformado;
35. Informes de Cumplimiento del Plan de Altas y Bajas;
36. Informes de Evaluación y Calificación del Personal Uniformado;
37. Informes de disciplina del personal uniformado;
38. Expediente del personal civil y uniformado;
39. Informes de pases;
40. Informe de reemplazos del personal del cuerpo de vigilancia;

41. Certificaciones del personal;
42. Informes técnicos de movimientos del Personal;
43. Registro de movimientos de personal;
44. Registros de asistencia; y,
45. Informes de control de asistencia.

### 3.2.1.3 Bienestar Social y Protección Laboral.

#### a. Productos y Servicios.

1. Programa Anual de Bienestar Social y Programas de Seguridad e Higiene Industrial;
2. Plan de capacitación al personal médico y enfermería;
3. Informe de ejecución del Programa Anual de Bienestar Social y Programas de Seguridad e Higiene Industrial;
4. Informes periódicos de visitas domiciliarias y hospitalarias;
5. Plan de Protección Laboral;
6. Informes de ejecución del Programa de Protección Laboral;
7. Informe de trámites IESS;
8. Informes de accidentes de trabajo;
9. Estadísticas de uso de equipos de protección personal;
10. Registro estadístico de frecuencias de accidentes de trabajo;
11. Reportes de seguridad por periodos de tiempo;
12. Plan de Medicina Preventiva;
13. Informe de la ejecución del Plan de Medicina Preventiva;
14. Reporte mensual de Atención Médica al IESS y al INEC;
15. Certificados médicos otorgados por los médicos institucionales;
16. Estadísticas de pacientes;
17. Registro de historia clínica del personal; y,
18. Registro de descansos médicos en el sistema informático.

### 3.2.2 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

- a. **Misión.-** Gestionar los procesos administrativos relacionados con la adquisición, la distribución,