

ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS

AUTORES

VERÓNICA SUÁREZ-MATAMOROS
veronica.suarez.matamoros@gmail.com

JAVIER BERMEO PAUCAR
javier.bermeo80@gmail.com

RICHARD RAMÍREZ-ANORMALIZA
rramireza@unemi.edu.ec

RESUMEN: El presente trabajo muestra información básica y necesaria para orientar a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro sobre el levantamiento de información, la elaboración, diseño y actualización de sus manuales de políticas y procedimientos departamentales, mismos que servirán para definir de manera coordinada, la eficacia de estos procedimientos existentes internamente en esta institución, garantizando su efectividad de ejecución de acciones y tareas descritas en los manuales. El proyecto surge de la necesidad de dar a conocer el comportamiento del sistema implementado en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro, mediante la ejecución del proceso de levantamiento de información, concentrándonos como resultado del mismo en la obtención y recopilación de datos e información de su situación actual con el propósito único de identificar claramente sus problemas y/o mejorar la situación administrativa. Para el cumplimiento del presente trabajo de investigación se procedió a indagar a los principales afectados como son, todo el personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano, profesores y directivos de la Universidad Estatal de Milagro a enero del 2015.

PALABRAS CLAVES: *Análisis. Procesos. Procedimientos. Gestión. Políticas. Organización.*

Abstract:

This paper presents basic and necessary to guide the Human Resource Management Unit of the State University of Miracle on information gathering information, processing, design and updating of policy manuals and departmental procedures, they will serve to define coordinated manner, the effectiveness of these existing procedures internally in this institution, ensuring effective implementation of actions and tasks described in the manuals. The project arises from the need to raise awareness of the behavior implemented in the Human Resource Management Unit of the State University of Milagro, by executing the process of gathering information, as a result of it focusing on obtaining and collection system data and information about their current situation with the sole purpose of clearly identifying their problems and / or improve administrative situation. To comply with this research we proceeded to investigate the most affected as they are, all the staff of the Human Resource Management Unit, teachers and directors of the State University of Milagro to January 2015.

KEYWORDS: *Analysis. Processes. Procedures. Management. Policy. Organization.*

1. INTRODUCCIÓN

Para dar a conocer sobre el trabajo realizado de analizar los manuales de políticas y procedimientos con los que cuenta la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro, compromiso de verificar si hay cambios relevantes que se deben considerar para su mejora continua sobre la ejecución y control de las tareas. Por ende este trabajo se lo realiza con levantamiento de información de sus procedimientos, que sirve de apoyo estratégico para contribuir con la mejora en la gestión administrativa de la unidad y, por ende, mejorar la prestación de sus servicios a la Institución, puesto que en la actualidad la competitividad y la visión futurista de la mayor parte de las organizaciones, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos que mantienen activo continuamente la completa realización de funciones a cabalidad, haciendo uso como principal herramienta de trabajo esta guía de información.

La finalidad de realizar un análisis sobre los manuales de políticas y procedimientos a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro, es verificar la información clara, sencilla y concreta de cómo llevar a cabo la ejecución de cada procedimiento que existe en esta unidad. A través de estos manuales se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos, obteniendo excelencia en los resultados para la misma.

En primera parte este trabajo, muestra la relación existente en todo procedimiento: entrada o insumo, proceso de transformación, salida o bien/servicio recibido por el usuario. En segunda parte, contendrá información sobre la gestión por procesos: su concepto, su utilidad, su objetivo. Y como tercera sección redacta los pasos básicos que deberán seguirse para realizar un correcto levantamiento de información para redactar los manuales de políticas y procedimientos del departamento de forma concreta y simple.

Toda información detallada en este manual, beneficiara directamente a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro puesto que esta propuesta será una herramienta primordial con la que contara el departamento para su óptimo desempeño y/o funcionamiento en cada una de sus labores cotidianas.

Actualmente la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro ha manifestado su inconformidad ante la falta de documentación y actualización de los manuales de políticas y procedimientos manejados dentro de esta área, hecho que afecta el nivel eficiencia en la ejecución de los mismos y por ende el desempeño general de la institución al constituirse la Unidad Administrativa de

Talento Humano un elemento clave en la cadena de valor de la organización.

A consecuencia de esta problemática se han detectado de forma muy superficial los siguientes sub-problemas:

- Desactualización de las políticas y procedimientos para el ascenso, cambio de categoría o dedicación del personal docente titular de la institución.
- Falta de documentación y actualización de las políticas y procedimientos de anticipo de remuneraciones del personal de la institución.
- Documentación no actualizada de las políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.
- Desactualización de políticas y procedimientos de la legalización de contratos y nombramiento de docentes.

La principal interrogante que guió la investigación fue ¿De qué manera incide la falta de documentación y actualización de los Manuales de Políticas y Procedimientos en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro?

Producto de la evolución de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la UNEMI (Universidad Estatal de Milagro), se tienen manuales de políticas y procedimientos pero estos no se encuentran ajustados 100% a los que realiza la referida Unidad Administrativa. Los manuales de políticas y procedimientos tienen sus inicios como instrumentos técnicos alrededor del siglo XIX y surgen por la necesidad es informar e instruir a los soldados durante la II Guerra Mundial [1]. En la actualidad los manuales de políticas y procedimientos o manuales administrativos son una herramienta importante para garantizar el control interno en las organizaciones, es así que las instituciones de todo tipo cuentan con una Unidad Administrativa que se encarga de su definición y mantenimiento.

Sarmiento (2010) en su estudio sobre Diseño de Procedimientos y Técnicas de Selección por Competencias para Personal de Secretaría de Unidades Académicas de la UNEMI ya abordó tópicos relacionados con el presente trabajo identificando que entre las falencias en la realización de tareas, está inmerso los conocimientos a aplicar en el cargo, debido a que si se hubiere realizado la selección con postulantes de niveles en conocimientos altos en el área tecnológica, y de habilidades comunicativas, el desarrollo en la gestión fuera de otra categoría y que la falta de estudio de los procesos de selección, descripción de cargos y administración de los mismos; ha desarrollado el llamado "exceso de trabajo", infiriendo este en la gestión administrativa a cumplir por las actuales ocupantes del cargo. Lo indicado surge de no contar con procedimientos definidos formalmente en la institución [2].

La Universidad Estatal de Milagro en el año 2010, realiza la definición de su estructura organizacional por procesos punto de partida e insumo para el presente trabajo [3]. Es este documento se definió el mapa de procesos del ese entonces departamento de Recursos Humanos, hoy Talento Humano.

El objetivo principal de la investigación fue identificar la falta de documentación y desactualización de los Manuales de Políticas y Procedimientos que inciden en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la UNEMI en la productividad organizacional.

Uno de los principales activos de toda organización es el personal con que estas cuentan. Motivo por el cual es importante estudiar la unidad que lo administra. Para el presente estudio se considera de vital importancia la revisión y el análisis de la documentación de los manuales de las políticas y procedimientos de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la UNEMI.

Iniciar el estudio planteado es pertinente, para ello se procederá a la revisión bibliográfica sobre las Unidades Administrativas de Talento Humano de las Universidades para luego aportar conclusiones sobre documentación y actualización de políticas y procedimientos, y su aporte a mejorar la productividad de las universidades.

Las universidades del Ecuador se encuentran en plena evolución con miras a superar satisfactoriamente el proceso de acreditación tanto institucional como de carreras como lo expresa la Asamblea Constituyente del 2008. La acreditación entre sus estándares de calidad define la existencia de políticas y procedimientos [4]. Por lo expuesto la presente investigación alcanzar relevancia y se justifica su desarrollo.

Para alcanzar el objetivo planteado, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura sobre los procesos en el Unidades Administrativa de Talento Humano de las Universidades. Esto permitirá construir el marco teórico del presente trabajo de los manuales de políticas y procedimientos en las Unidades Administrativas de Talento Humano de las Universidades. También se realizara entrevistas a los involucrados para poder establecer las políticas y procedimientos que la Unidad Administrativa de Talento Humano de la UNEMI requiera. La ejecución de este proyecto permitirá a la Universidad Estatal de Milagro mejorar su servicio y con esto contar con docentes, personal administrativo y de servicios idóneos. Lo que redundará en procesos de docencia de mejor calidad contribuyendo de esta manera con mejorar su productividad organizacional.

UNEMI (2011) en su modelo educativo sostiene que hay disposiciones legales que actualmente expide el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) anteriormente regida por la SENRES, para todas las Instituciones educativas de nivel superior en los sectores públicos

y privados, y que se deben de adaptar a la Norma Técnica de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) [5], [6]. Estos lineamientos indican que las estructuras organizacionales deben ser por procesos en las instituciones de este tipo, estas instrucciones son las que dan el soporte legal al desarrollo del presente trabajo. En el desarrollo de cada política y procedimiento en el presente estudio se abordan los artículos específicos de las leyes referidas.

La planificación institucional del talento humano estará a cargo de las Unidades de Administración del Talento Humano, las que estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados por la institución así se le define la LOSEP [7].

Para Johansson et al (1995) un proceso es la serie de actividades lógicas y ordenadas que deben ser definibles, repetibles, predecibles y mensurables, toma insumos y llevan a la obtención de productos que pueden ser un bien o un servicio, idealmente la transformación que ocurre en el proceso agrega valor a la materia prima o insumos recibidos y crea un producto útil para el receptor.

Franzé (2004) expone que según Aristóteles política es un saber y una práctica, para realizar una actividad de manera cabal hay que poseer un saber acerca de su naturaleza, saber para qué ha sido hecha; concluye en que es saber tomar las decisiones que realicen en cada circunstancia el fin natural, bueno y en bien común. Apegado al más ámbito organizacional, una política es el enunciado que guía alcanzar dentro de la empresa lo que sostiene Franzé.

Procedimientos es la documentación o especificación del orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguir en la realización de un proceso [8].

Fuenmayor, Rafael, & Chacín (2010) sostienen que Jericó en 2001 define talento humano como la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye además, no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros [9].

Según el artículo 149 de la Ley Orgánica de Educación Superior, los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras serán: titulares, invitados, ocasionales u honorarios. Los profesores titulares podrán ser principales, agregados o auxiliares. El reglamento del

sistema de carrera del profesor e investigador regulará los requisitos y sus respectivos concursos[3].

El tiempo de dedicación del personal docente titular según el artículo 149 de la Ley Orgánica de Educación Superior podrá ser exclusiva o tiempo completo, es decir, con cuarenta horas semanales; semi-exclusiva o medio tiempo, es decir, con veinte horas semanales; a tiempo parcial, con menos de veinte horas semanales. Ningún profesor o funcionario administrativo con dedicación exclusiva o tiempo completo podrá desempeñar simultáneamente dos o más cargos de tiempo completo en el sistema educativo, en el sector público o en el sector privado [3].

La investigación plantea como hipótesis general que la falta de análisis sobre la documentación de los procedimientos en la Unidad de Talento Humano de la UNEMI incide en la productividad institucional. Como hipótesis particulares se plantearon las siguientes:

- La desactualización de las políticas y procedimientos para el ascenso, cambio de categoría o dedicación del personal docente titular afectan al desempeño.
- La falta de documentación actualizada de las políticas y procedimientos de anticipo de remuneraciones afecta el rendimiento del personal de la institución.
- La documentación no actualizada de las políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal afecta a la productividad de la institución.
- La desactualización de políticas y procedimientos de la legalización de contratos y nombramiento de docentes afecta su compromiso con la organización.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para cumplir los objetivos, responder a las preguntas de investigación y someter las hipótesis a prueba, se debe determinar el diseño de la investigación [10]. Atendiendo al enfoque de la investigación según Hernández et., al (2006), al igual que otros autores muestran una de las clasificaciones más conocidas agrupados los métodos de búsqueda en los métodos cuantitativos o cualitativos y mixtos. Como este estudio tiene dos fases, ambos métodos se utilizarán, es decir tiene enfoque mixto.

Para llevar a cabo este proyecto de investigación, primero se realizó un diagnóstico sobre la situación planteada; como segundo paso, se planteó y fundamentar con bases teóricas la propuesta a elaborar los procedimientos metodológicos, así como actividades y recursos necesarios para llevar adelante la ejecución. Sumado a esto, se emplearán varios aspectos que han sido rigurosamente seleccionados los mismos que se definen a continuación: Según su finalidad, esta investigación es aplicada, puesto que es la respuesta efectiva y fundamentada al problema detectado, describiéndolo y analizándolo en el cual utilizaremos los conocimientos que alcancemos conseguir.

En relación a su objetivo gnoseológico, es descriptiva, ya que busca mostrar el problema planteado y sus características, su objetivo es conocer situaciones, actitudes y costumbres que predominen a través de la descripción.

En relación a su contexto, es de campo, pues su contenido consiste en la recopilación de datos, extraídos directamente de la realidad donde suceden los hechos, sin manipular o controlar alguna de las variables.

En relación al control de las variables, este trabajo es de carácter no experimental, dado que es un problema que existe, por lo tanto no manipulamos las variables y se basa fundamentalmente en la observación de los hechos.

En relación a su diseño debe ser declarado como mixto, es decir cualitativo y cuantitativo porque vamos a describir la realidad del fenómeno en estudio para obtener un entendimiento lo más profundo posible y también nos permitirá examinar los datos de manera numérica haciendo uso de la estadística para determinar el mayor factor que incide en sus procesos.

Como parte del estudio participaron los docentes y el personal administrativo de la Unidad Administrativa de Talento Humano, que laboran en la Universidad Estatal de Milagro, del cantón Milagro, ubicada en Km 1,5 vía a Virgen de Fátima (Km 26), durante el período lectivo 2014-2015.

Es importante destacar, que la población a la cual se aplica este estudio, son quienes van a proporcionar la información pertinente y referente a los procedimientos, políticas y otros factores que contribuyen a generar las problemáticas existentes en cada procedimientos de la Unidad Administrativa de Talento Humano, en este estudio se contemplan encuestas dirigidas a Docentes y Personal Administrativo de la Unidad de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro.

El universo de esta propuesta está integrado por el personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano y de los colaboradores que reciben sus servicios.

Cuadro1. Listado del personal administrativo y docente de la UNEMI.

Personal que labora en la UNEMI	Número de personal
DOCENTES	
Nombramiento	95
Contratados	128
Subtotal	223
ADMINISTRATIVOS	
Nombramiento	132
Contratados	5
Subtotal	137
TOTAL	360

Fuente: Unidad Administrativa de Talento Humano. Octubre 2015.

La investigación se realizó a una población finita de 360 personas, incluidas en ellas Docentes y Personal Administrativo que interactúan directa e indirectamente con los procedimientos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro. Teniendo en consideración el tamaño de la población se decidió estudiarla en su totalidad al Personal Administrativo de la Unidad de Talento Humano y seleccionar una muestra de 190 personas para el caso de los docentes.

Los métodos y técnicas utilizadas para recopilar y procesar la información consultada a las personas escogidas al azar según la muestra establecida tenemos:

Método empírico, es la elaboración de un cuestionario cuya aplicación nos permite conocer las opiniones y valoraciones sobre nuestro tema de estudio en los sujetos encuestados, que mediante la observación y análisis estadísticos es el más usado en el campo de las ciencias.

Es resultado fundamentalmente de la experiencia porque posibilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto investigado a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio.

Técnica de la entrevista, este instrumento es útil para obtener información mediante un diálogo mantenido en un encuentro formal con la Directora de la institución Educativa antes mencionada; previa a la entrevista se elaboró un banco de preguntas planteadas de manera clara, precisa y sencilla, la cual nos ayudará a sistematizar la información que exponga la entrevistada y direccionar así la problemática que se encuentra en la escuela.

La encuesta, esta técnica nos proporcionó la debida información en base de un breve cuestionario que deberá ser llenado libremente con respuestas claras y precisas, este cuestionario se formuló con preguntas de opción múltiple para los estudiantes y docentes cuya estructura se ve enfocada en el reconocimiento de la problemática planteada.

Análisis estadístico, los datos obtenidos de los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose gráfica de tipo pastel con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, ubicando escala de medición acerca de la población estudiada y principales hallazgos.

3. RESULTADOS

Este trabajo de investigación está enfocado en el Departamento de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro, el mismo que presenta un alto porcentaje de desactualización en su manuales de procesos, evitando así la operación óptima y la eficiencia en los procesos que maneja el talento humano que labora en este departamento. Con el propósito de garantizar información veraz en el resultado de la presente investigación, se ha considerado una aplicación de encuestas clasificadas en dos grupos de estudio, la primera realizada en el Departamento de Talento Humanos de la Universidad Estatal de Milagro enfocada al personal administrativo que labora en esta área, y la segunda al personal docente de la Universidad Estatal de Milagro.

El resultado de estas encuestas arrojará datos informativos con los cuales se procederá a realizar la representación de cuadros y gráficos estadísticos, para de esta manera analizar cada uno de los criterios de los encuestados.

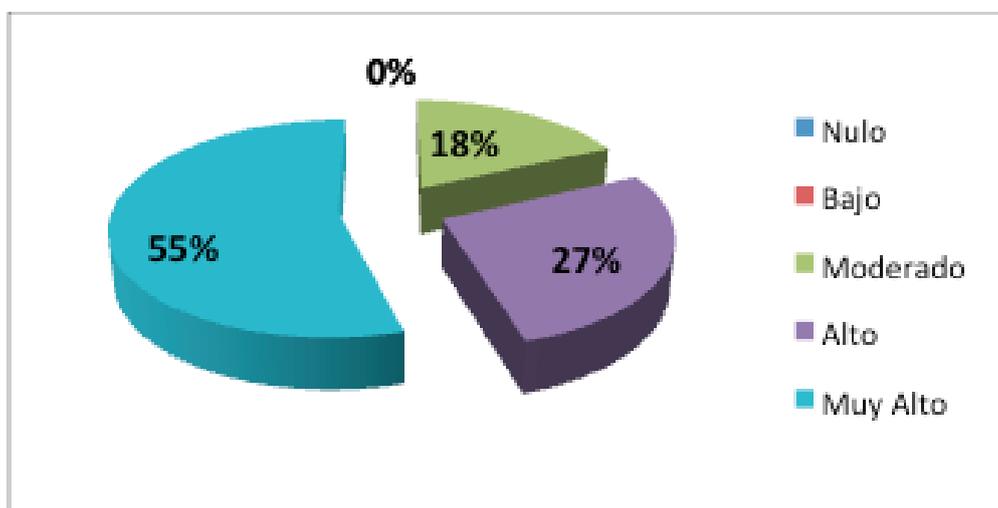
Considerando el resultado obtenido de las encuestas de este trabajo investigativo, se deduce la situación actual en la que se encuentra el Departamento de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro, luego se procedió a tabular cada uno de los datos obtenidos como resultados de las encuestas realizadas, utilizando el programa Microsoft Excel.

La ejecución de este instrumento de medición se la efectuó al Personal Administrativo del Departamento de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro y Docentes de la misma institución educativa, teniendo como resultado un total de 190 personas sometidas a la realización de encuestas.

Una vez analizado los resultados que generaron las encuestas realizadas, se puede efectuar una comparación con las hipótesis de la investigación de los procesos del Departamento de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro; además la evolución administrativa exige un trabajo por resultado, requiriéndose de procesos eficientes, actualizados que eviten la duplicación y la pérdida de tiempo en cada tarea ejecutada.

Encuesta dirigida al personal que labora en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro a Enero del 2015.

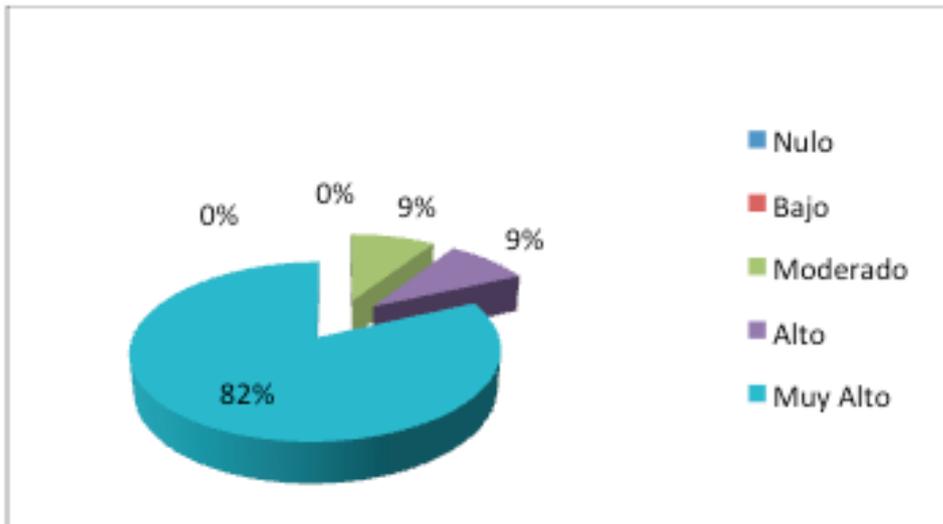
Gráfico 1. Nivel de afectación de la productividad institucional el no contar con una supervisión de los procedimientos que lleva la Unidad Administrativa de Talento Humano.



Fuente: Datos obtenidos en encuesta realizadas por el autor.

Análisis.- Se puede apreciar en el **Gráfico 1**, que el 55% del personal que labora en la Unidad Administrativa de Talento Humano opina que la afectación del nivel de productividad institucional por la falta o escasa supervisión de los procedimientos en esta dependencia es muy alto, el 27% cree que es alto, 18% estima que es moderado y no existen funcionarios que opinen que sea bajo o nulo.

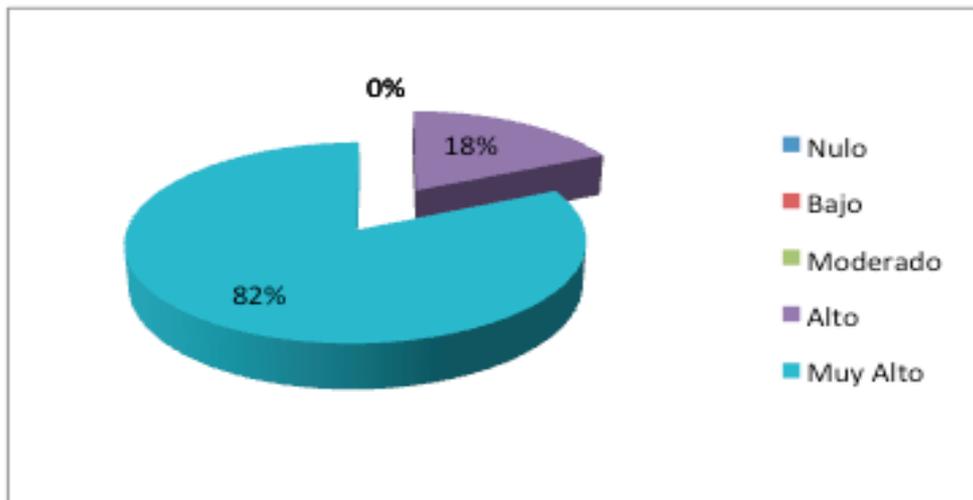
Gráfico 2. Nivel en el que mejoraría la productividad institucional al contar con políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.



Fuente: Datos obtenidos en encuesta realizadas por el autor.

Análisis.- El **Gráfico 2**, muestra que el 82% del personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro sostiene que es muy alto el grado de mejora de la productividad institucional al contar con políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, el 9% que es alto, otro 9% que es moderado; en tanto que el 0% que es bajo y nulo.

Gráfico 3. Grado en la falta de control en la ejecución de las políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.

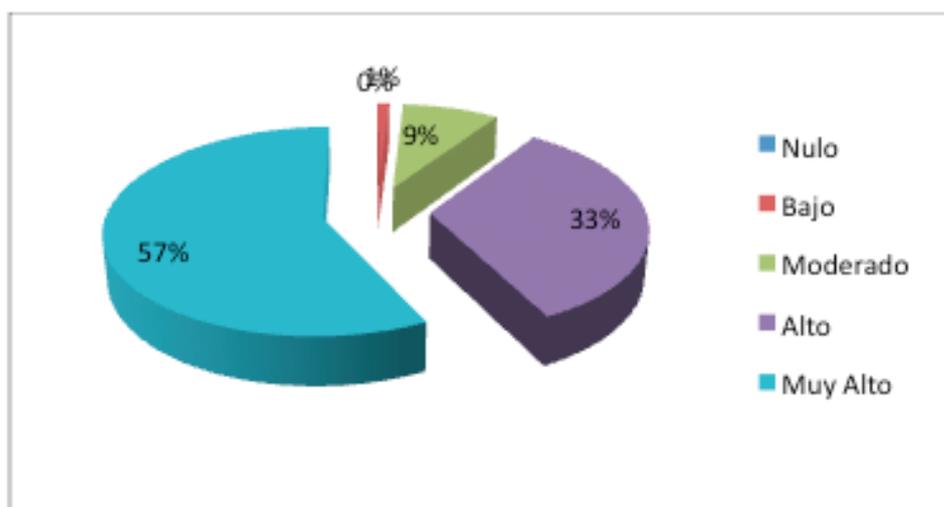


Fuente: Datos obtenidos en encuesta realizadas por el autor.

Análisis.- El **Gráfico 3**, muestra que el 82% del personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro sostiene que el grado de falta de control en la ejecución de las políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal es muy alto, el 18% que es alto; en tanto que el 0% que es bajo y nulo.

Encuesta dirigida a los docentes y directivos de la UNEMI a enero del 2015.

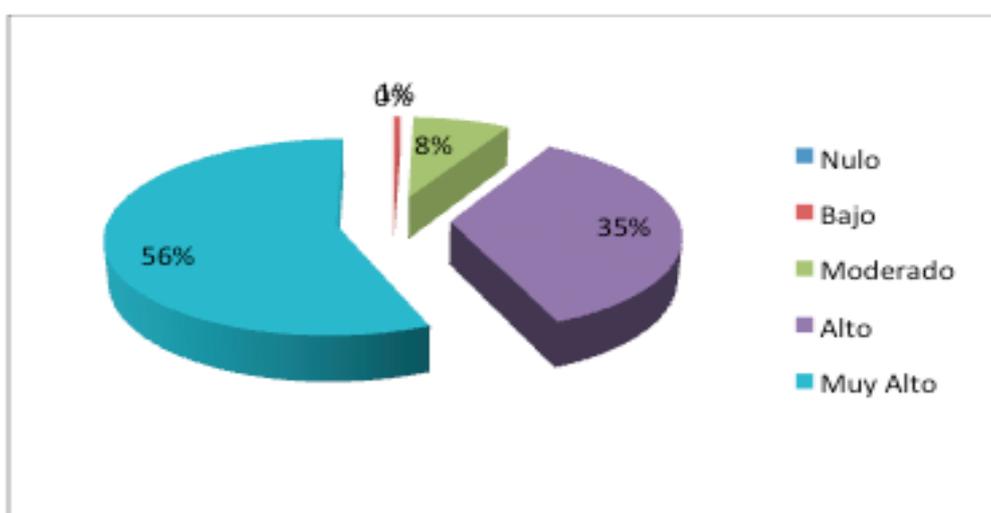
Gráfico 4. Nivel de afectación del desempeño institucional por falta de documentación de los procesos en la Unidad de Talento Humano.



Fuente: Datos obtenidos en encuesta realizadas por el autor.

Análisis.- El **Gráfico 4** evidencia la opinión de los docentes y directivos que sostienen en 57% que el nivel de afectación del desempeño institucional es muy altamente afectado por la falta de documentación de sus procesos, el 33% que es alto, el 9% que es moderado, el 1% que bajo y no existen opiniones que sea nulo.

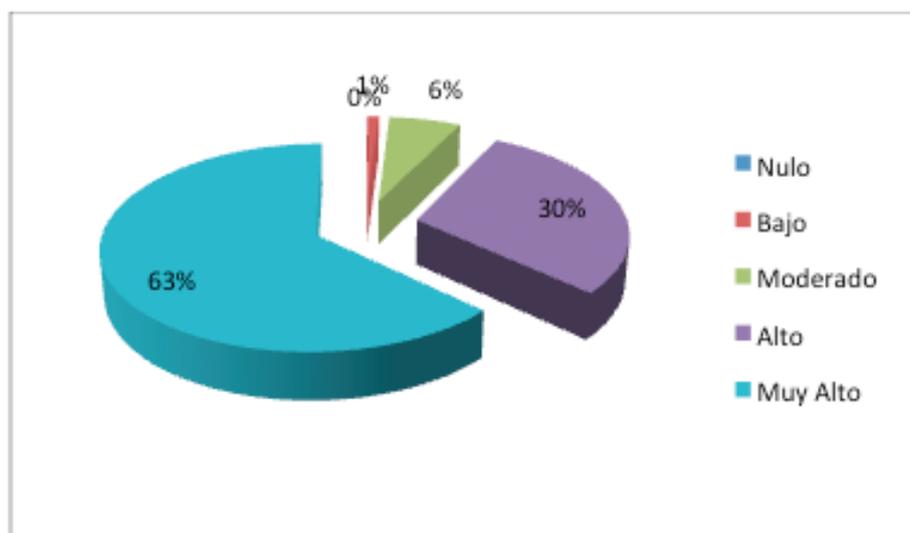
Gráfico 5. Nivel de falta de documentación y difusión de políticas y procedimientos para ascenso de personal docente titular.



Fuente: Datos obtenidos en encuesta realizadas por el autor.

Análisis.- Se puede apreciar en el **Gráfico 5**, que el 56% de los docentes y directivos manifiestan que es muy alto con el nivel de falta de documentación y difusión de políticas y procedimientos para ascenso de personal docente titular, el 35% que es alto, el 8% que es moderado, el 1% que es bajo y el 0% que es nulo.

Gráfico 6. Nivel de afectación del compromiso organizacional por la desactualización de las políticas y procedimientos de legalización de contratos y nombramiento docente.



Fuente: Datos obtenidos en encuesta realizadas por el autor.

Análisis.- El **Gráfico 6**, muestra que el 63% del personal docente y directivos de la Universidad Estatal de Milagro sostiene que es muy alto el nivel de afectación del compromiso organizacional por la desactualización de las políticas y procedimientos de legalización de contratos y nombramiento docente, el 30% que es alto, el 6% que es moderado, el 1% que es bajo y hay opiniones que sea nulo.

4. DISCUSIÓN

Luego de analizar a fondo las falencias encontradas en los procesos gestionados por la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro, y poder constatar como la falta de actualización y la escasa documentación en sus procesos difiere la operatividad de los mismos, se concluye que:

La productividad institucional se ve afectada por no contar con un control y supervisión de las actividades donde se encuentre documentación según los procedimientos que lleve esta dependencia de Talento Humano.

La falta de control en la ejecución de políticas y procedimientos de la Unidad Administrativa de Talento Humano, afecta el nivel de desempeño institucional.

Es alto el nivel de falta de documentación, difusión de políticas y procedimientos para el ascenso de personal docente titular, el cambio de dedicación del personal docente titular, para legalización de contratos y nombramiento docente, el cambio de categoría del personal docente y para el reclutamiento, selección de personal docente.

El nivel de afectación del compromiso organizacional por la desactualización de las políticas y procedimientos de legalización de contratos y nombramiento docente es muy alto.

Con el análisis de los resultados de la investigación se valida las hipótesis planteadas al inicio de este trabajo investigativo, por lo que se recomienda difundir el manual de políticas y procedimientos desarrollado y actualizados en el presente trabajo mediante talleres de capacitación a todo el personal de la UNEMI.

Una estrategia adicional es colocar en la página web de la institución, de manera que esté siempre disponible para conocimiento de todo el personal de la UNEMI.

Los políticas y procedimientos que se actualizaron son: el ascenso del personal docente titular, cambio de categoría del personal docente titular, el cambio de dedicación del personal docente titular, el reclutamiento y selección de personal, anticipo de remuneraciones, legalización de contratos y nombramiento docente de la Universidad Estatal de Milagro.

BIBLIOGRAFÍA

[1] B. Valdez, "Los manuales administrativos para el buen funcionamiento de las bibliotecas mexicanas," México, 2008, p. 5 Pages.

[2] D. Sarmiento, "Diseño de Procesos y Técnicas de Selección por Competencias para Personal de Secretaría de Unidades Académicas de la Universidad Estatal De Milagro," Universidad Estatal de Milagro, 2010, p. 5 Pages.

[3] UNEMI, Estructura Organizacional por Procesos - Universidad Estatal de Milagro. Milagro - Ecuador: Universidad Estatal de Milagro, 2010, p. 5.

[4] Asamblea Constituyente, Constitución de la República del Ecuador. Ecuador: Registro Oficial No. 449, 2008, p. 6 Pages.

[5] Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador. Ecuador, 2010, p. 7 Pages.

[6] UNEMI, "Modelo Educativo - Universidad Estatal de Milagro." Ecuador, 2011, p. 7.

[7] Asamblea Nacional, Ley Orgánica del Servicio Público. Ecuador, 2010, p. 7.

[8] R. Ramírez-Anormaliza, "Modelo de Gestión Administrativa con apoyo informático para pymes de la ciudad de Milagro," Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, 2008, p. 7.

[9] M. M. Fuenmayor, U. Rafael, and B. Chacín, "Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo Human Talent and Teamwork for Directive Personnel at Universities in the Maracaibo Municipality," Rev. Estud. Interdiscip. en Ciencias Soc., vol. 12, no. 1, 2010, p. 8.

[10] R. Hernández Sampieri, C. Fernández-Collado, and P. Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, Cuarta. México - México: McGraw-Hill, 2006, p. 9.