

escentralizado_de_la_provincia_ de_esmeraldas_ecuador_2023_ 1.pdf *por*

Fecha de entrega: 17-may-2023 03:48p.m. (UTC+0200)

Identificador de la entrega: 2095445637

Nombre del archivo: escentralizado_de_la_provincia_de_esmeraldas_ecuador_2023_1.pdf (1.18M)

Total de palabras: 17605

Total de caracteres: 103431

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Esmeraldas – Ecuador, 2023.”

Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:
Bach. Tenorio Gutiérrez, Javier Darío

Docente Guía:
Dr. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ
2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice

Resumen	- 8 -
Abstract	- 10 -
Introducción	- 12 -
Capítulo I: Antecedentes Del Problema.....	- 14 -
1.1 Título Del Tema.....	- 14 -
1.2 Planteamiento Del Problema.....	- 14 -
1.3 Objetivos De La Investigación	- 15 -
1.4 Metodología.....	- 16 -
1.5 Justificación.....	- 17 -
1.6 Principales Definiciones	- 19 -
1.7 Alcance y limitaciones	- 23 -
Capítulo II: Marco Teórico	- 24 -
2.1 Conceptualización.....	- 24 -
2.1.1 Enfoques Teóricos.....	- 25 -
2.1.2 Políticas y prácticas	- 27 -
2.1.3 Modelos y teorías de gestión pública.	- 28 -
2.1.4 Metas.....	- 30 -
2.1.5 Desarrollo organizacional	- 31 -
2.1.6 Comportamiento organizacional.....	- 32 -
2.1.7 Competencias laborales	- 32 -

2.1.8 Innovación	- 33 -
2.1.9 Desafíos y oportunidades	- 34 -
2.2 Importancia	- 35 -
2.3 Análisis comparativo	- 36 -
2.4 Análisis Crítico	- 37 -
Capítulo III: Marco Referencial	- 39 -
3.1 Reseña Histórica.....	- 39 -
3.2 Filosofía Organizacional.....	- 40 -
3.3 Diseño Organizacional	- 41 -
3.4 Servicios	- 43 -
3.5 Diagnóstico organizacional	- 44 -
Capítulo IV Resultados	- 48 -
4.1 Marco metodológico	- 48 -
4.2 Marco Metodológico.....	- 49 -
4.2.1 Análisis De La Entrevista.....	- 49 -
4.2.2 Análisis de encuesta.....	- 59 -
4.3 Propuesta De Mejora.	- 68 -
Capítulo V: Sugerencias y Recomendaciones.....	- 85 -
Conclusiones	- 87 -
Referencias bibliográficas	- 89 -

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis comparativo sobre la Gestión de Talento Humano del GAD de la Provincia de Esmeraldas.....	- 36 -
Tabla 2 Muestra de la Investigación.....	- 49 -
Tabla 3 Capacitaciones.....	- 59 -
Tabla 4 Funciones específicas.....	- 61 -
Tabla 5 Supervención en la dirección Gestión de Talento Humano.....	- 62 -
Tabla 6 Apoyo y orientación por parte de Talento Humano	- 64 -
Tabla 7 Definición de funciones	- 65 -
Tabla 8 Oportunidades de crecimiento profesional y reconocimiento	- 66 -
Tabla 9 Importancia de Talento Humano	- 67 -
Tabla 10 Distribución de puestos por procesos	- 71 -
Tabla 11 Perfil del Puesto de director	- 72 -
Tabla 12 Datos de Identificación del Puesto de director/a	- 73 -
Tabla 13 Cargo de Especialista	- 74 -
Tabla 14 Puesto de Analista	- 75 -
Tabla 15 Puesto de asistente.....	- 76 -
Tabla 16 Diseño de capacitaciones	- 79 -

Índice de Figuras

Figura 1 Edificio donde funciona la Prefectura de Esmeraldas	- 40 -
Figura 2 Diseño Organizacional de la Prefectura de Esmeraldas.....	- 43 -
Figura 3 Capacitaciones	- 60 -
Figura 4 Funciones específicas	- 61 -
Figura 5 Supervención en la dirección Gestión de Talento Humano	- 63 -
Figura 6 Apoyo y orientación por parte de Talento Humano.....	- 64 -
Figura 7 Definición de funciones.....	- 65 -
Figura 8 Oportunidades de crecimiento profesional y reconocimiento	- 66 -
Figura 9 Importancia de Talento Humano	- 67 -

índice de Anexos

Anexo 1 Entrevista a la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas
..... - 100 -

Anexo 2 Encuesta realizada vía WhatsApp..... - 101 -

Resumen

La finalidad de la investigación fue plantear mejoras en la Dirección de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas. Para cumplir el objetivo, se efectuó una conversación con la directora de la Dirección de Talento Humano, evaluando la situación actual del área, además se realizaron encuestas a los trabajadores para identificar fallas administrativas en dicha dirección departamental.

Luego de analizar los resultados de manera cuantitativa y cualitativa, se encontró que el manual de puesto no se había actualizado con los nuevos reglamentos establecidos por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, lo que se convierte en un problema a solucionar. Es por lo que se diseñó una mejora, debido a que los resultados de la encuesta indicaron que existe duplicidad de funciones dentro de la gestión y que la falta de personal adecuado y capacitado en talento humano ha disminuido la productividad de las actividades realizadas por la prefectura de Esmeraldas en la provincia.

Se aplicó una metodología exploratoria, descriptiva y de modalidad de campo para la investigación, y se recomendó el diseño del plan de mejora mencionado anteriormente. El plan puede tener múltiples beneficios para la institución, tales como el perfeccionamiento de la ocupación laboral, productividad y la disminución de los gastos de contratación, además de mejorar la imagen de la institución. Para la aplicación y ejecución del plan de mejora, se estableció un tiempo de 12 meses para evidenciar los resultados. El costo de la implementación del manual es de 6 100 \$,

que se justifica con el proceso administrativo de contratación que tiene la Prefectura de Esmeraldas, al ser una institución gubernamental.

Palabras Claves: Gestión de Talento Humano, Propuesta de Mejora, Ministerio de Trabajo, Manual de Funciones, Provincia de Esmeraldas, Ecuador.

Abstract

The purpose of the research was to propose improvements in the management of Human Talent in the Decentralized Autonomous Government of the Province of Esmeraldas. To achieve this objective, an interview was conducted with the director of the Human Talent Department, evaluating the current situation of the area. In addition, surveys were carried out among the workers to identify administrative failures in that department.

After analyzing the results quantitatively and qualitatively, it was found that the job manual had not been updated with the new regulations established by the Ministry of Labor of Ecuador, which becomes a problem to solve. That is why an improvement was designed for the Human Talent area of the Esmeraldas Prefecture, since the survey results indicated that there is duplication of functions within the management and that the lack of adequate and trained personnel in talent management has decreased the productivity of the activities carried out by the Esmeraldas prefecture in the province.

An exploratory, descriptive and field mode methodology was applied for the research, and the design of the aforementioned improvement plan was recommended. The plan can have multiple benefits for the institution, such as improving work performance, increasing productivity, and reducing hiring costs, as well as improving the institution's image. A time of 12 months was established for the implementation and execution of the improvement plan to demonstrate results. The cost of implementing the manual is \$6,100, which is justified by the administrative hiring process that the Esmeraldas Prefecture has, as it is a governmental institution.

Keywords: Human Talent Management, Improvement Proposal, Ministry of Labor, Job Manual, Province of Esmeraldas, Ecuador.

Introducción

El trabajo se centró en la valoración administrativa de la Dirección de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas, con el propósito de proponer mejoras para optimizar las actividades dentro de la Prefectura. En el primer capítulo, se identificó la dificultad y se establecieron los objetivos de la investigación, se justificó la importancia del trabajo y se describió la metodología utilizada, así como las herramientas empleadas para el análisis de los datos cuantitativos y las condiciones del estudio.

El segundo capítulo abarcó la base teórica del trabajo de investigación, en la que se definieron los conceptos y variables y se realizó un análisis comparativo crítico con la terminología de autores reconocidos, lo que permitió un mayor entendimiento del objeto de estudio. En el marco referencial, se revisaron los datos del estudio, como la reseña histórica de la Prefectura de Esmeraldas, su misión, visión y análisis FODA. Además, se describieron los objetivos y metas institucionales.

En el cuarto capítulo, se presentaron los resultados obtenidos del estudio, los cuales se obtuvieron mediante encuestas aplicadas a todo el personal de la Prefectura de Esmeraldas y una entrevista con la directora de Talento Humano. Con los resultados, se analizó y se propuso la creación de un plan de mejora, con el objetivo de proporcionar a la institución una herramienta para el crecimiento institucional.

En el último capítulo se presentaron las recomendaciones y sugerencias como resultados del trabajo de investigación, para su implementación dentro de la Prefectura de Esmeraldas. Con esta propuesta, se espera mejorar la gestión de Talento Humano y, por ende, la eficiencia de toda la institución.

Capítulo I: Antecedentes Del Problema

1.1 Título Del Tema

Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Esmeraldas – Ecuador, 2023.

1.2 Planteamiento Del Problema

En la Prefectura de Esmeraldas, se ha observado una pérdida de credibilidad en su administración ante los ciudadanos esmeraldeños, lo que evidencia la falla de técnicas adecuadas para una gestión eficaz y efectiva. A pesar de esto, la institución carece de una estrategia clara y coherente, lo que podría generar diversos problemas que afectan la productividad y la retención de trabajadores clave en las actividades que realiza.

Uno de los primordiales problemas reconocidos es el manual de puesto no se encuentra actualizado con las nuevas profesiones del mercado laboral, además de la falta de políticas y prácticas de Talento Humano, lo que puede llevar a una comunicación inadecuada y una mala gestión de las expectativas de los empleados. La falta de desarrollo y crecimiento profesional también ha generado insatisfacción y la pérdida de empleados valiosos para la institución debido a la ausencia de un manual de funciones adecuado.

Otra dificultad es la falta de capacitación, generando una mala cultura organizacional sólida y de liderazgo efectivo en el área de Talento Humano. Si la

cultura organizacional no apoya el desarrollo y la retención del talento, es probable que se produzca una alta rotación de empleados y duplicidad de funciones, lo que afectaría negativamente el servicio que ofrece la Prefectura de Esmeraldas a la ciudadanía.

Por lo tanto, la ³ Dirección de Talento Humano en la Prefectura de Esmeraldas es considerada como uno de los departamentos más importantes dentro del organigrama de la institución, debido a su asociación con los trabajadores, la administración de competencias y el capital humano. La Dirección de Talento Humano constituye una columna vertebral de modernización de la institución, lo que implica un cambio en la estructura y en los valores y actitudes de los empleados de la Prefectura.

En este sentido, es fundamental abordar los problemas identificados y desarrollar una estrategia sólida a través de un plan de mejora. Esto incluirá la definición de un plan de mejora claro y coherente, así como el perfeccionamiento de una erudición organizacional sólida y un liderazgo efectivo que apoye la ejecución óptima de las actividades dentro de la Prefectura de Esmeraldas. Solo de esta manera, la institución podrá contar con el personal adecuado y clave dentro de la institución para cumplir los objetivos planteados en su P.O.A.

⁹¹ 1.3 Objetivos De La Investigación

Objetivo General:

³ Elaborar una propuesta de mejora de la gestión de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico a la Dirección de Talento Humano.
- Elaborar un manual de puesto para la Dirección de Talento Humano, actualizado
- Desarrollar e implementar un plan de capacitación y reconocimientos para el personal de Talento Humano.

1.4 Metodología

El trabajo tiene el propósito de presentar mejoras en la Dirección de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas, mediante el análisis y registro de sus procesos administrativos. Concretamente, se va a enfocar en la metodología de reclutamiento, selección y evaluación de las habilidades de los trabajadores de la institución.

Para ello se utilizará una metodología analítica y descriptiva, que permitirá el análisis e interpretación en las actividades administrativas de la Gestión de Talento Humano. De esta manera se podrá identificar los problemas del área, con el objetivo de proponer mejoras en su funcionamiento. Podemos decir que el de trabajo de investigación, buscará asistir a la mejora operativa de la institución, mediante la identificación de sus procesos administrativos y la propuesta de mejora en su metodología de alistamiento, selección y valoración de desempeño.

1.5 Justificación

Justificación Teórica

La mejora tendrá como objetivo ampliar visión de Prefecta para implementar procesos de trabajo con herramientas adecuadas con el fin de fortalecer la institucionalidad. La mejora, permitirá relacionar las necesidades de los trabajadores con el desempeño y la productividad de las diferentes áreas administrativas que conforman el organigrama de la prefectura de Esmeraldas, (Chris y Donald , 2010). De esta manera, se busca optimizar el rendimiento de la institución, a través de una gestión más afectiva y enfocada en el bienestar de todos los trabajadores.

Justificación Metodológica.

La sostenibilidad de cualquier institución, y su importancia se vuelve aún más evidente en el caso Prefectura de Esmeraldas. La falta de una dirección adecuada de los recursos humanos puede tener una marca negativa en la atención del servicio que da la institución, así como el bienestar y satisfacción de los empleados.

Por lo tanto, el propósito del trabajo fue ⁵⁴ elaborar una proposición de mejora de la Gestión de Talento Humano la Prefectura de Esmeraldas. Para lograr este objetivo, se utilizará un enfoque metodológico ordenado y sistemático que involucra ⁸⁶ la realización de un diagnóstico, la elaboración de una guía para la ocupación de cargos y un manual de funciones.

El enfoque metodológico se basará en la investigación cuantitativa, ya que se emplearán técnicas de análisis y síntesis para recopilar y analizar datos relevantes sobre ¹ la gestión de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas. Además, se

utilizarán fuentes secundarias y primarias de información, incluyendo la revisión literatura adecuada y la realización de entrevista a expertos en la materia.

La justificación del enfoque metodológico se basará en la necesidad de proporcionar una solución efectiva y eficiente a los problemas. Además, la utilización de técnicas de investigación cuantitativa garantizará que los resultados obtenidos, lo que permitirá a la institución implementar las recomendaciones de mejora propuestas con mayor confianza y seguridad en su éxito.

Justificación Práctica.

Es fundamental para el éxito de la institución, y su mejora permitirá un mayor desarrollo en la ejecución de los servicios a la ciudadanía y un mayor bienestar y satisfacción de los empleados. Una Gestión de Talento Humano adecuada también puede contribuir a la imagen y reputación de la institución, lo que puede atraer a más talentos y recursos.

Por lo tanto, la propuesta tendrá un impacto práctico directo en la institución y sus empleados. La elaboración de una guía para la ocupación de cargos y un manual de funciones permitirán una mejor comprensión de los problemas y retos que aqueja la dirección de talento humano, y proporcionará herramientas prácticas para solucionarlos.

Además, la implementación de la propuesta de mejora recomendará generar resultados medibles y tangibles, como una mayor productividad y eficiencia en la

dirección, una reducción en los costos de reclutamiento y retención, una mejora en la complacencia y responsabilidad de los trabajadores, y una mejora en la calidad y eficacia de los servicios públicos que ofrece la institución.

En resumen, la justificación se enfocará en mejorar la Gestión de Talento Humano, para lograr un mejor desarrollo en los servicios públicos, y un mayor bienestar y satisfacción de los empleados. La propuesta de mejora recomendada puede tener un impacto directo en la institución y sus empleados, y puede generar resultados medibles y tangibles que contribuyan al éxito y sostenibilidad de la institución.

1.6 Principales Definiciones

GADPE: La Prefectura de Esmeraldas., es una entidad de derecho público con autonomía política, administrativa y financiera, tal y como lo establece el Artículo 4º del COOTAD. Este gobierno se compone de tres funciones principales: Participación ciudadana, legislación y fiscalización, y ejecutiva, las cuales le permiten ejercer sus competencias y funciones de manera efectiva, (Méndez, 2019, p. 5).

Su principal misión es impulsar el desarrollo planificado de la provincia en los ámbitos de salud y bienestar, fomentado siempre la participación ciudadana y preservación de los recursos naturales. Todo ello en línea con los principios del Sumak Kawsay o buen vivir, los cuales se aplican en el territorio provincial. La misión se enmarca con el compromiso del Gobierno Autónomo Descentralizado de Esmeraldas por contribuir al bienestar de sus habitantes, mediante políticas y



6

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

19

[Redacted]

[Redacted]

62

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

4

[Redacted]

[Redacted]

4

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

46

[Redacted]

[Redacted]

4

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

70

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

131

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

para los cargos vacantes en la organización. Asimismo, el análisis de los puestos permite establecer planes de capacitación y desarrollo para los empleados, así como definir las competencias y habilidades necesarias para el éxito en el desempeño laboral.

Diseño De Puesto: El diseño de puesto es una tarea clave para la institución ya que influye en la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. Es importante tener en cuenta que las necesidades y expectativas de los empleados al diseñar los puestos y asegurarse de que estén alineados con los objetivos de la institución, (Hernández, 2017).

Podemos decir que el diseño de puesto deber ser un proceso sistemático que tenga en cuenta los objetivos de la institución a las necesidades de los clientes y habilidades y competencias de los empleados. Debe permitir la asignación de tareas y responsabilidades de manera clara y precisa, y fomentar el desarrollo de habilidades y conocimiento de los empleados, (Cascio, 2018).

El diseño de puesto debe considera la posibilidad de flexibilidad, para que los trabajadores puedan adaptarse a los cambios en el entorno laboral y a las nuevas tecnologías. Además, debe fomentar la colaboración entre los empleados y la creación de equipos de trabajos eficaces, (Snell y Bohlander, 2016).

P.O.A: El Plan Operativo Anual es un instrumento esencial utilizado por el GADPE para llevar a cabo sus intervenciones a corto plazo en el territorio. Estas intervenciones se realizan de acuerdo con las pautas establecidas en el Plan de

Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Esmeraldas 2015-2025 y en el Plan Estratégico Institucional del GADPE 2020-2023. En resumen, el Plan Operativo Anual es una herramienta fundamental que permite al GADPE planificar y ejecutar sus acciones de manera efectiva y en línea con sus objetivos estratégicos a largo plazo. (Méndez, 2019).

Clima Organizacional: Las condiciones y características de ambiente laboral de una institución gubernamental tienen un impacto significativo en la percepción y comportamiento de sus empleados. En efecto, un ambiente laboral positivo puede fomentar la estimulación y la responsabilidad de los empleados, lo que puede traducirse en el éxito de una institución, (García Solarte, 2009, p. 5). Por lo tanto, es fundamental para las instituciones gubernamentales prestar atención a las condiciones y características de su ambiente laboral, con el fin de crear un entorno saludable y productivo para sus empleados y lograr el éxito a largo plazo en las instituciones públicas.

Procesos Administrativos: Es el proceso por el cual una organización social logra la calidad en sus actividades mediante el uso adecuado de sus recursos para lograr sus fines previstos, (Cano Plata, 2017, p. 21), podemos decir que una organización es eficaz cuando utiliza los recursos internos y externos de manera racional y planificada cuando realiza sus características sociales, técnicas, tecnológicas, científicas, políticas, religiosas, culturales, deportivas y académicas. Por su parte (Robbins y Coulter, Administración, 2014), definen los procesos administrativos como un conjunto de actividades que los gerentes deben llevar a

¹⁰ cabo para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización o institución y lograr los objetivos.

1.7 Alcance y limitaciones

En cuanto al alcance de la investigación, se delimitará geográficamente al territorio ecuatoriano y se enfocará en el sector gubernamental de la Provincia de Esmeraldas: El periodo temporal se limitará al año 2023, con una duración de 24 semanas, además la propuesta de mejora se centrará en la Prefectura de Esmeraldas.

¹ La propuesta de mejora se enfocará en la gestión de talento humano, sin abarcar otras direcciones o áreas de la Prefectura de Esmeraldas. Además, el trabajo de investigación se basará en un estudio exhaustivo del contexto actual ³ de la gestión de talento humano.

Sin embargo, ^{se} presentan algunas limitaciones ^{que} pueden afectar el progreso de la indagación, cómo que la propuesta de mejora no garantiza la solución total de los problemas del área de talento humano en la institución, si no que se enfocará en mejorar con la implementación de una herramienta específica, Además la propuesta no tendrá en cuenta las restricciones de dinero y de recursos humanos de la institución, si no que se enfocará en proporcionar recomendaciones basadas en las mejores prácticas y experiencias relevantes en la gestión.

16 Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Conceptualización

Talento Humano se describe al contiguo de tareas y estrategias que las instituciones utilizan para atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los empleados más calificados y comprometidos, porque es una función clave que se enfoca en la fuerza de trabajo como fuente productiva y de crecimiento sostenible, (Boxall y Purcell, 2016, p. 65).

Los objetivos únicos son determinar el potencial de los trabajadores para mejorar su habilidades y destrezas, a través de la implantación de procesos de gestión de talento, como planificación de la sucesión, la apreciación del desempeño, del conocimiento, formación y impulso de los empleados, (Collings y Vaiman, 2019, pp. 442-436).

Talento Humano también se enfoca en la conservación de los trabajadores más meritorios, ya que la rotación de personal puede ser costosa y puede afectar negativamente el rendimiento de la institución, porque la retención de los talentos se logra mediante la creación de un ambiente laboral favorable y atractivo que promueva el compromiso de los empleados hacia la institución, (Boxall y Purcell, 2016).

Podemos decir que, es una cultura organizacional sólida y coherente que refleje los valores de la institución y que motive a los empleados a trabajar hacia los objetivos comunes, (Porrás., 2002). Es decir que una cultura fuerte puede mejorar la

cohesión del trabajo en equipo, lo significaría mejorar la actividad y eficacia de la institución en su ligado.

Podemos decir que es una práctica crítica para el éxito de cualquier institución, ya que se enfoca en el capital intelectual y físico como fuente de crecimiento sostenible. La ejecución de procesos de la gestión genera la retención de empleados valiosos.

2.1.1 Enfoques Teóricos.

La Gestión se centra en el diseño e implementación de estrategias y prácticas que posibilitan a las organizaciones atraer, retener y desarrollar el talento indispensable para alcanzar sus objetivos estratégicos, (Gómez Mejía, 2018, p. 9), esto implica la identificación de los perfiles de los colaboradores ideales, la gestión del desempeño, entre otras medidas, con el fin de maximizar su contribución al éxito de la institución.

Talento Humano ha avanzado significativamente en las últimas décadas. Anteriormente, esta función estaba centrada en la administración de personal y se enfocaba en tareas rutinarias como la contratación, la nómina y el cumplimiento normativo, (Armstrong, 2017, p. 5). Sin embargo, en la actualidad, se ha convertido en una disciplina estratégica que busca maximizar el valor de los trabajadores de la institución.

Es decir, se ha transformado en una función proactiva y orientada a resultados, que se enfocan en conquistar, desarrollar y retener a los excelentes

trabajadores para lograr los objetivos de la institución. En este sentido, la gestión de talento humano se ha transformado en un mecanismo clave para el éxito institucional y un factor diferencial en un mercado cada vez más competitivo, (Armstrong, 2017, p. 5)

Existen diferentes enfoques teóricos en talento humano, que han ido evolucionando a lo largo del tiempo. Algunos de estos enfoques incluyen la proposición de los recursos humanos, la proposición de la contingencia, de la agencia y la proposición de los recursos y capacidades, (Cascio, 2018, p. 22).

Estas teorías buscan explicar cómo las empresas pueden atraer y retener el necesario para conseguir sus objetivos estratégicos de la institución. Cada enfoque tiene su propia perspectiva sobre cómo se debe gestionar el talento humano y cómo se pueden lograr mejores resultados en la institución. Por lo tanto, es importante que los líderes empresariales conozcan estos enfoques para poder seleccionar el que mejor resulte a sus necesidades y objetivos, (Cascio, 2018, p. 22).

La gestión es primordial para el éxito de cualquier institución, ya que su valor radica en su capacidad para proporcionar una propuesta de valor para los empleados y la institución. Esto significa que la gestión debe estar alineada con la estrategia empresarial y las necesidades del mercado para poder maximizar el potencial del capital humano de la institución, (Ulrich y Brockbank, 2005, p. 5).

De esta manera, los líderes de las instituciones pueden garantizar que cuenten con un equipo altamente motivado, capacitado y comprometido, que les

permita lograr sus objetivos a lo largo de los años. Por lo tanto, la gestión de talento humano es esencial para el crecimiento y el éxito continuo de cualquier institución gubernamental en el mercado actual.

El enfoque trascendental de los recursos humanos se centra en el hecho de que la gestión puede ser una importante ventaja profesional para la institución. Para lograrlo, es necesario que la gestión de talento esté alineada con la estrategia empresarial, de manera que los empleados y los recursos humanos de la institución puedan contribuir de manera efectiva a la consecución de los objetivos y metas, (Wright y McMahan, 2011, p. 93).

Este enfoque reconoce la importancia de la fuerza de trabajo como recurso estratégico y busca desarrollar políticas y prácticas de gestión de talento que permitan a la organización o institución atraer, retener y desarrollar a los empleados más talentosos ya adecuados para la institución.

2.1.2 Políticas y prácticas

Las políticas y prácticas incluyen una serie de actividades destinadas a traer, seleccionar, desarrollar y retener al mejor talento dentro de una organización o empresa. Algunas de las políticas y prácticas más importantes y destacadas son:

La selección de trabajadores tiene como fin contratar a los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo. Esto puede incluir la realización de entrevistas, pruebas psicométricas, verificación de referencias y antecedentes, entre otros. Como afirma (Cascio, 2018), "la selección de personal es un proceso crítico

en la gestión de talento humano que permite a las organizaciones contratar a los empleados adecuados para los puestos adecuados".

La capacitación y el progreso son políticas y prácticas que permiten a las ¹¹⁹ personas adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera afectiva y desarrollarse profesionalmente. Esto puede incluir la realización de programas de capacitación, (Raymond , 2017).

La evaluación del ejercicio es una causa que permite a los empleados recibir retroalimentación sobre su trabajo y desempeño, identificar fortalezas y áreas de mejora, y establecer objetivos para el futuro. Esto puede incluir la realización de revisiones anuales del desempeño, la definición de guías de ejercicio y el establecimiento de metas y objetivos específicos. Como afirma (Armstrong, 2017) "la evaluación es una herramienta importante para la gestión de talento humano que puede mejorar el interés de los trabajadores y la realidad de la institución".

Retención de talento: La retención de talento se refiere a las políticas y prácticas destinadas a mantener a los empleados en la institución a largo plazo. Esto puede incluir el axioma de planes de carrera, programas de incentivos y reconocimientos, y la creación de un clima laboral favorable. (Armstrong, 2017).

2.1.3 Modelos y teorías de gestión pública.

La organización y gestión pública se refiere al estudio de cómo llevar a cabo la gerencia de los asuntos estatales en el ámbito gubernamental. Dentro de este campo de estudio, se puede encontrar diferentes modelos y teorías que buscan

mejorar la gestión pública, así como el liderazgo y la conquista de disposiciones en el sector público, (García Solarte, 2009).

Entre los modelos de gestión pública más comunes se encuentran el modelo burocrático, gerencial y de gobernanza. El burocrático se enfoca en la formalidad y la regulación, donde el asunto de toma de decisiones se efectúa de manera jerárquica y se basa en reglas y procedimientos establecidos, (Martínez Claramunt, 2015).

Por otro lado, el modelo gerencial se enfoca en la eficiencia y la eficacia del mandato público, donde se utiliza la administración de negocios como modelo a seguir. Por último, el modelo de gobernanza se enfoca en la participación ciudadana y la colaboración entre diferentes actores del sector gubernamental y personal para lograr metas comunes.

En cuanto a las teorías de gestión pública, se pueden mencionar la teoría de la elección pública, la teoría de la administración pública y la teoría de la gestión por resultados. La teoría de la elección pública se enfoca en cómo los individuos y grupos toman decisiones en el sector público y cómo esto afecta la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, (Bryson et al., 2014).

La teoría de la gerencia pública se enfoca en la memoria de cómo se administran las instituciones públicas, incluyendo la ordenación organizacional, los conocimientos y la toma de decisiones. Por último, la teoría de la gestión por

resultados se enfoca en cómo se pueden computar y valorar los resultados de la gestión gubernamental para mejorar la toma de providencias, (Bryson et al., 2014).

En cuanto al liderazgo y la toma de fallos en el sector público, se pueden encontrar diferentes enfoques y teorías, como el enfoque de liderazgo transformacional, transaccional y de decisiones basada en axioma. El enfoque de liderazgo transformacional se enfoca en el líder como un agente de cambio y en la motivación de los seguidores para lograr objetivos comunes, (Bryson et al., 2014).

El enfoque de liderazgo transaccional se enfoca en la relación entre el líder y los seguidores, donde se utilizan incentivos y recompensas para lograr los objetivos organizacionales. Por último, la dirección de la toma de decisiones basada en evidencia se enfoca en la utilización de información y datos para tomar decisiones informadas y mejorar la gestión pública, (Gómez Mejía, 2018).

2.1.4 Metas

Las metas en una institución son innegables. Como afirman, (Ulrich y Brockbank, 2005), es capaz de proporcionar una propuesta de valor para los trabajadores de la institución, alineada con la estrategia empresarial y las necesidades del mercado. Por lo tanto, una buena gestión se transforma en un factor crítico para el perfeccionamiento de cualquier organización.

En definitiva, es asegurar que la organización cuente con el capital humano adecuado para cumplir con sus objetivos y mantener su competitividad en un entorno en constante cambio (Raymond , 2017). De esta forma, se logra establecer

una relación de ganar-ganar entre la organización y sus empleados, lo cual se traduce en un beneficio mutuo para ambas partes y contribuye al éxito sostenible de la empresa.

2.1.5 Desarrollo organizacional

El progreso organizacional es un juicio planificado y sostenido de permutación de organización con el objetivo y adaptabilidad a los cambios del entorno. El cambio organizacional implica la implementación de nuevas prácticas, procesos y estructuras, así como la modificación de existentes para adaptarse a los cambios del entorno, (Burke, 2017).

Podemos decir que cultura organizacional son las creencias y comportamientos que caracterizan a una institución. Es un aspecto fundamental en la representación en que una institución se descubre a sí misma y cómo es percibida por los demás. La cultura organizacional puede ser un punto determinante en el éxito o no de un cambio organizacional, (Schein, 2010).

El amaestramiento organizacional es el juicio de ventaja de artes, habilidades y valores por parte de una organización para mejorar su desempeño y adaptarse a los nuevos retos en el entorno. Determina la tipificación de dificultades y oportunidades, la generación de recursos y la implementación de nuevas prácticas y procesos, (Chris y Donald , 2010).

2.1.6 Comportamiento organizacional

El comportamiento del ser humano en el contexto de las instituciones, incluyendo la motivación, la complacencia laboral y la responsabilidad organizacional. La estimulación es un proceso interno que fomenta a un individuo a actuar de cierta manera y es fundamental para lograr un alto desempeño en el trabajo, (Robbins y Timothy , 2017).

2.1.7 Competencias laborales

Son instrucciones, prácticas, destrezas y actitudes que un industrial debe tener para desempeñar eficazmente un compromiso determinado. En el sector público, la identificación, evaluación y desarrollo de competencias laborales es fundamental para garantizar el buen desarrollo de los valores que se prestan a la procedencia, (Leyton, 2017).

La identificación de competencias laborales implica la definición de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo particular. Esta tarea se puede realizar a través de la elaboración de perfiles de cargo, análisis de tareas y entrevistas con los trabajadores. Una vez identificadas las competencias, es importante evaluar a nivel de dominio que tienen los trabajadores en cada una de ellas. Esto se puede a través de la realización de pruebas, simulación o evaluaciones de desempeño.

Una vez identificadas y evaluadas las competencias, es importante desarrollar un plan de formación y capacitación para los trabajadores que requieren mejorar su

desempeño en algunas de ellas. Esto puede incluir programas de formación internos, cursos especializados, pasantías entre otros, (Leyton, 2017).

Es importante destacar que la gestión de competencias laborales no solo debe enfocarse en el desarrollo de habilidades técnicas, sino también en el progreso de destrezas, como la comunicación positiva en equipo y el valor del problema en el área determinada de la organización o institución.

2.1.8 Innovación

La innovación es una herramienta para las instituciones gubernamentales que buscan mejorar su eficiencia y eficacia. En particular, las nuevas tecnologías y herramientas de gestión pueden ser de gran ayuda, permitiendo una mejor identificación, valoración de las competencias profesionales de los empleados públicos.

Por ejemplo, según (Bason, 2017), la ejecución de nuevas tecnologías en la gestión pública puede ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de contratación y selección de personal, lo que a su vez puede permitir la identificación de los talentos más adecuados para los cargos disponibles

Además, la utilización de herramientas de gestión de desempeño puede ayudar a contar y valorar el provecho de los trabajadores de manera objetiva, lo que permite una identificación más precisa de las fortificaciones y enflaquecimientos individuales de los trabajadores dentro de la organización o institución.

2.1.9 Desafíos y oportunidades

Talento humano en la actualidad se enfrenta a muchos problemas que están en constante evolución. Según (Snell y Bohlander, 2016), algunos de los desafíos actuales incluyen la retención de talentos, la gestión de la diversidad, el nivel entre la flexibilidad y la seguridad de los trabajadores, y la escasez de un enfoque más centrado en los resultados.

Para abordar estos desafíos, es importante identificar las tendencias actuales y futuras. Según (Armstrong, 2017), algunas de estas tendencias incluyen la ayuda de nuevos conocimientos de investigación y de trabajo para la gestión de recursos humanos, la gestión de la diversidad y la inclusión, y la necesidad de una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo.

En este sentido, las nuevas tecnologías y herramientas de gestión pueden ser una oportunidad para mejorar la gestión del talento humano en el sector público. Según (Bason, 2017), las herramientas digitales pueden ayudar en la identificación y progreso de habilidades y competencias, el análisis y la toma de decisiones basadas en datos, y la mejora de la comunicación y colaboración entre los equipos.

Además, es significativo tener en recuento las principales habilidades y lecciones aprendidas de otras organizaciones públicas y privadas. Según (Leyton, 2017), algunas de estas prácticas incluyen la creación de una sapiencia de innovación y mejora perenne, la promoción de la ayuda y el trabajo en unidad, y la inversión en la columna y el desarrollo de los empleados.

2.2 Importancia

Talento Humano también es importante para fomentar un ambiente del trabajo saludable y productivo, donde ³⁵ los empleados se sientan valorados y comprometidos con su trabajo. Esto puede llevar a una mayor satisfacción laboral y depreciación del giro de personal. Además, una buena ¹²³ gestión de talento humano puede ayudar a optimizar la eficacia de los servicios gubernamentales que ofrecen a la ciudadanía, (Armstrong, 2017).

En cuanto a tendencias actuales es importancia la adopción de tecnologías y herramientas digitales para el desarrollo y retención de talentos. También se destaca la jerarquía de la diversidad e inserción en lugar de trabajo y creación de una cultura organizacional que suscite la innovación y el aprendizaje continuo, (Bryson et al., 2014).

Talento Humano es significativo para el progreso de cualquier institución, ya que permite cautivar, elegir, desenvolver, hacer y detener a los mejores trabajadores. Esto no solo contribuye a optimizar el desempeño y la productividad y servicio de la institución, sino que también ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional sólida y coherente.

Además, una gestión adecuada del talento humano puede ayudar a prevenir problemas relacionados con ¹³² el ausentismo, la rotación de personal y la falta de motivación, lo que a su vez puede reducir los costos y mejorar la eficiencia ² en la organización.

2.3 Análisis comparativo

Tabla 1

Análisis comparativo sobre la Gestión de Talento Humano del GAD de la Provincia de Esmeraldas.

Departamento	Con Talento Humano	Sin Talento Humano
Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Identificación y selección de talentos efectivo para la institución.• Capacitación y desarrollo de habilidades en los Trabajadores.• Retención y compromiso para crecimiento profesional.• Mejora de la cultura organizacional.• Mejora del rendimiento y la productividad.	<ul style="list-style-type: none">• Baja motivación• Dificultades en la retención de buenos trabajadores.

Nota: Análisis de la aplicación o no de TH en la Prefectura de Esmeraldas.

Al aplicar gestión de talento humano, se ha logrado una mayor retención de talentos, un incremento en el desarrollo de los trabajos, una mejora en la disposición del servicio ofrecido y una mayor complacencia de los empleados en su desempeño laboral, (Vallejo, 2016). Esto se ha logrado mediante la implementación de políticas y prácticas de gestión de talento humano, tales como la valoración del ejercicio, la formación y desarrollo del personal, el sueldo adecuado y la promoción del bienestar laboral.

Por otro lado, la no aplicación, se ha evidenciado una alta tasa de rotación de personal, una baja productividad, una baja eficacia en la ayuda de servicios y una insatisfacción general de los empleados en su desempeño laboral, (Vallejo, 2016). La falta de capacidades y prácticas ha provocado una desconexión entre los justos de la colocación y los objetivos propios de los empleados, lo que ha generado desmotivación y falta de compromiso.

En conclusión, la gestión de talento humano es esencial para la conquista de cualquier institución, incluyendo el sector público. Su aplicación contribuye a mejorar la retención de talentos, aumentar la productividad, mejorar el servicio y aumentar la el estado laboral de los empleados. Por lo tanto, es importante para la Prefectura considere la implementación de políticas y prácticas para asegurar un desempeño eficiente y eficaz de su personal.

2.4 Análisis Crítico

No se trata solo de la contratación de personal, sino de dar seguimiento a todas las etapas de la vida laboral de los colaboradores, como sus funciones,

responsabilidades, salud física y mental, capacitaciones, ideas y perfeccionamiento profesional, y beneficios de ley. Si no se realiza de manera adecuada, puede dañar el perfeccionamiento de las actividades y provocar empleados desmotivados que perjudiquen el funcionamiento de la organización.

Los expertos coinciden en que es importante para el desarrollo de productivo las instituciones, y que no solo debe trabajar en la parte interna de la institución, es decir también se debe trabajar de forma externa mediante una comunicación efectiva diseñada por la institución. En este sentido, es una práctica estratégica que refuerza a las organizaciones a mantenerse competitivas en el mercado y a adaptarse a los nuevos retos institucionales.

Para mejorar, es fundamental partir de una evaluación de la situación actual de la institución. A partir de este análisis, se pueden proponer herramientas y estrategias que ayuden al director del área a mantener una eficiente planta de trabajadores y lograr una mayor productividad en la provincia. Algunas de estas herramientas pueden incluir programas de capacitación, evaluación del desempeño, políticas de compensación y beneficios, y un plan de comunicación interna efectivo.

Capítulo III: Marco Referencial

3.1 Reseña Histórica

Con el objetivo de optimizar el sitio de talento humano, se plantea la insuficiencia de actualizar el manual de puestos para mejorar la selección y ubicación de los trabajadores en sus respectivas áreas de labor. Para ello, se proponen herramientas que ayuden a los directores a identificar las habilidades y competencias necesarias para cada puesto, lo que permitirá contar con el equipo de trabajo altamente calificado y comprometido con los objetivos institucionales.

La historia del Consejo Provincial de Esmeraldas tiene sus orígenes en 1932, cuando don Julio Cesar Estupiñán asumió la presidencia de la Corporación Provincial. Sin embargo, por razones de gobierno, estos organismos seccionales desaparecieron hasta que fueron restituidos en 1954.

A lo largo de los años, la Prefectura de Esmeraldas ha sufrido diversos contratiempos, como el incendio de valiosos documentos y libros de actas en 1996, provocado por personas que perdieron las elecciones seccionales de la época. A pesar de estos incidentes, la institución ha sido dirigida por destacados ciudadanos, como Homero Horacio López Saúd en el período 2000-2004.

Figura 1

Edificio donde funciona la Prefectura de Esmeraldas



Nota: Fotografía de la prefectura de Esmeraldas desde los archivos de la Dirección de comunicación.

En mayo del 2019, la población de la provincia se expresó democráticamente en las urnas, eligiendo a la Abogada María Roberta Zambrano Ortiz como la nueva Prefecta de Esmeraldas, La Prefectura de Esmeraldas es un organismo gubernamental que tiene como objetivo la gerencia de los recursos públicos en favor del sector rural de la provincia-

3.2 Filosofía Organizacional

La Prefectura se basa en la visión de convertirse en una provincia líder en el desarrollo humano sostenible, con una economía próspera y competitiva, y en una

sociedad justa, equitativa e inclusiva. Para lograr esta visión, se han establecido una serie de políticas, entre los que destacan:

- Transparencia en todas las acciones.
- Responsabilidad y compromiso para el progreso de la provincia.
- Colaboración ciudadana activa y efectiva en la toma de disposiciones y en la misión de los recursos públicos.
- Innovación y creatividad en la búsqueda de soluciones efectivas y eficientes para los problemas de la provincia.
- Trabajo en equipo y colaboración.

La filosofía organizacional se refleja en todas las actividades, desde la planificación estratégica hasta la implementación de proyectos y programas. Se busca promover un ambiente de trabajo ético y profesional, donde se fomente la mejora perene y se garantice la satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas de la provincia, (Zambrano Ortiz, 2020).

3.3 Diseño Organizacional

La Prefectura de Esmeraldas cuenta con un diseño organizacional que se rige por los manuales de virtud, eficiencia, transparencia y participación ciudadana. La estructura organizativa de la institución está establecida en la Ley de Régimen Gobiernos Autónomos y se divide en tres niveles: político, técnico y operativo.

El nivel político está compuesto por la Prefecta y el Consejo Provincial, quienes son los encargados en la adquisición ¹⁰⁹ de decisiones y la dirección estratégica de la institución. El Consejo Provincial está integrado por los los consejeros provinciales elegidos por voto popular.

El nivel técnico está encargado de la gestión de las presentaciones y proyectos de la institución y se compone por las direcciones y coordinaciones provinciales. Estas áreas son responsables de la elaboración ⁷⁴ de políticas, planes y proyectos para el desarrollo de la provincia, así como de la ejecución y seguimiento de los mismos.

Finalmente, el nivel operativo está conformado por las unidades y dependencias de la institución encargadas de la ayuda de servicios públicos a la ciudadanía. Estas áreas incluyen la atención al ciudadano, gestión de recursos humanos, gestión financiera, infraestructura y servicios públicos, entre otros.

que destacan se encuentran la Gestión de Infraestructura Vial, que incluye la elaboración de planes operativos anuales, estudios de puentes, inspecciones técnicas, levantamientos topográficos, entre otros. Además, el Mantenimiento por Administración Directa, que implica la planificación y ejecución de trabajos de mantenimiento periódico, mejoramiento y asfaltado de vías, y la presentación de informes técnicos.

La Gestión de Fomento y Desarrollo Productivo también es un servicio importante, que incluye el levantamiento de diagnósticos en territorios, la construcción participativa de propuestas y proyectos, ⁷⁸ la asistencia técnica, y el fortalecimiento de capacidades para pequeños y medianos productores.

La Gestión de Cuencas también es un servicio importante, que incluye la elaboración de informes, estudios y proyectos en cuencas y microcuencas, así como la promoción e impulsión ⁵⁰ de la ciencia, la tecnología, las artes y los saberes ancestrales que ayuda a conservar la naturaleza.

Por último, la Gestión Ambiental es otro servicio destacado, que involucra la elaboración de planes y estrategias ⁶⁰ para mitigar y adaptarse al cambio climático, la identificación de riesgos en comunidades y áreas donde interviene la Prefectura, y la obtención de certificados y registros ambientales, entre otros.

3.5 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico realizado ha permitido identificar tanto las fortalezas como las debilidades presentes en el ambiente interno de la Prefectura de Esmeraldas, las

cuales pueden ser controladas por la institución y, por lo tanto, deben ser reconocidas para lograr una gestión eficiente y ¹³⁶ generar un impacto positivo en la comunidad esmeraldeña. Además, se han identificado factores externos que están relacionados el cumplimiento de sus competencias y que permiten identificar oportunidades y amenazas que no se encuentran bajo su control. Estas deben ser consideradas de manera estratégica y planificada para ser aprovechadas en la ejecución de los objetivos anuales de la institución.

Fortalezas:

- Experiencia y trayectoria ⁸⁰ en la gestión de proyectos
- Personal capacitado y comprometido en la gestión de talento humano.
- Capacidad para establecer alianzas y convenios internacionales de cooperación.
- Planificación estratégica

Oportunidades:

- Apoyo financiero para la ejecución de proyectos a través de programas gubernamentales.
- Demanda de servicios de infraestructura vial en la región.
- Creciente interés por el turismo en la provincia.

Debilidades:

- Insuficiente presupuesto asignado para ⁸ la gestión de talento humano.
- Limitada capacidad de atención a ¹¹⁴ las necesidades de las comunidades rurales.
- Dependencia ¹¹⁴ de recursos externos para la ejecución de proyectos.

- Falta de estrategias de marketing y promoción turística efectivas.

Amenazas:

- Competencia con otras provincias para atraer inversiones y turistas.
- Posibles cambios en políticas gubernamentales que limiten el acceso a recursos financieros externos.
- Inseguridad en algunas zonas de la provincia que pueda disminuir el atractivo turístico.

En resumen, el análisis FODA identifica las siguientes fortalezas: experiencia y trayectoria en la gestión de proyectos de infraestructura vial, personal capacitado y comprometido en la gestión de talento humano, capacidad para establecer alianzas y convenios internacionales de cooperación, y planificación estratégica a largo plazo para el desarrollo de la provincia.

Las oportunidades identificadas son: apoyo financiero para la ejecución de proyectos a través de programas gubernamentales, demanda de servicios de infraestructura vial en la región, creciente interés por el turismo en la provincia y potencial para el desarrollo.

Las debilidades incluyen: insuficiente presupuesto asignado para la gestión de talento humano, limitada capacidad de atención a las necesidades de las comunidades rurales, dependencia de recursos externos para la ejecución de proyectos, y falta de estrategias de marketing y promoción turística efectivas.

Finalmente, las amenazas identificadas son: competencia con otras provincias para atraer inversiones y turistas, posibles cambios en políticas gubernamentales que limiten el acceso a recursos financieros externos, condiciones climáticas adversas que puedan afectar la ejecución de proyectos y la inseguridad en algunas zonas de la provincia que pueda disminuir el atractivo turístico.

Capítulo IV Resultados

4.1 Marco metodológico

En esta exploración, se ha llevado a cabo un diagnóstico que ha permitido analizar los datos recolectados mediante encuestas y entrevistas, utilizando los métodos y herramientas descriptos en el capítulo I. El objetivo de estas técnicas de recolección de datos dentro de la Prefectura de Esmeraldas es alcanzar el estado presente y obtener resultados para aplicar un plan de mejora. Tras el análisis metodológico de los datos, se ha obtenido datos del trabajo de campo, que nos permite analizar el cual, se planteará una solución que ayudará a la institución a trabajar con mejores resultados.

Este enfoque consiste en comparar los datos, con el objetivo de determinar el estado actual la dirección de talento humano en la institución. Se llevará a cabo un procedimiento de análisis de los resultados con el objetivo de obtener una visión clara de toda la problemática de la institución.

Es importante decir que, el trabajo investigación, se consideró una población finita compuesta de 24 trabajadores. Dato que se optó por un muestreo y se decidió tomar la totalidad de la población como muestra para el diagnóstico, lo que permitirá obtener resultados representativos y precisos.

Tabla 2

Muestra de la Investigación

Nro.	Descripción	Nro. de colaboradores
1	Administrativos	13
2	Directores departamentales	2
3	Jefes de Procesos	5
4	Auxiliares	5
Total		25

Nota: Archivo de la Prefectura de Esmeraldas.

4.2 Marco Metodológico

A continuación, se presenta el diagnóstico ¹³ a la dirección de talento humano, iniciando con el análisis ⁶ de la entrevista a la directora del área de talento humano. Posteriormente, se llevó el análisis de la encuesta dirigida a los trabajadores de la institución.

4.2.1 Análisis De La Entrevista

Pregunta 1: ¿Cómo describiría el proceso actual ³ de la gestión de talento humano?

Respuesta: En términos generales el proceso actual de la gestión de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas presenta algunos desafíos, pero también ha logrado mejoras en los últimos tiempos. Contamos con un equipo de profesionales dedicados a la selección, formación, evaluación y motivación del personal, pero todavía hay áreas que necesita mejorar.

Por ejemplo, podríamos mejorar la comunicación interna y la participación, así como implementar un sistema de evaluación de desempeño más riguroso y transparente. Sin embargo, hemos logrado establecer un plan de capacitación, que por motivos políticos no ha sido constante, pero ha permitido mejorar la calidad del servicio al ciudadano y la satisfacción de nuestros trabajadores.

Análisis: En base a la respuesta proporcionada, se puede que tiene fortalezas en la selección, formación y motivación del personal. Además, se destaca que la capacitación no es constante lo cual no se ha podido desarrollar las habilidades y competencias de los trabajadores. En general, la repuesta sugiere que hay una disposición de mejorar y que reconoce la importancia de hacerlo para seguir avanzando en la optimización de procesos administrativos.

Pregunta 2: ¿Cómo se define y mide el desempeño de los colaboradores en la Prefectura de Esmeraldas?

Respuesta: En la Prefectura de Esmeraldas, el desempeño de los colaboradores se define y mide a través de un sistema de desempeño que incluye diferentes indicadores, tales como el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo, la iniciativa y la responsabilidad, entre otros. Además, se realizan evaluaciones periódicas en las que se evalúa el desempeño de los colaboradores, y se les brinda retroalimentación sobre su trabajo y áreas de mejora. Este sistema de evaluación es riguroso y transparente lo cual permite la mejora y desarrollo profesional.

Análisis: La respuesta de la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas indica que existe un sistema de evaluación de desempeño ¹⁰ que se utiliza para medir el rendimiento de los colaboradores. Además, se menciona que se utiliza un conjunto de indicadores para evaluar el desempeño, lo que indica que hay un enfoque sistemático en la medición del desempeño. También se hace referencia a la retroalimentación y la identificación de áreas de mejora, lo que sugiere que hay un enfoque en el desarrollo profesional. En general, la respuesta indica que la Prefectura de Esmeraldas ha implementado un sistema de evaluación de desempeño riguroso y transparente que puede ser útil para fortalecer el rendimiento de los colaboradores.

Pregunta 3: ¿Qué tipo de capacitaciones se brindan a los trabajadores en la institución y como se determina su necesidad?

Respuesta: En la Prefectura de Esmeraldas, brindamos una variedad de capacitaciones a nuestros colaboradores, incluyendo cursos técnicos y especializados. La necesidad de capacitación se determina a través de un análisis ⁸⁷ de las habilidades y competencias necesarias para el desempeño efectivo de cada puesto, así como las necesidades individuales de los trabajadores ¹³⁵ en términos de desarrollo de habilidades y crecimiento profesional.

Además, se realiza un seguimiento constante de las tendencias y avances en cada área de trabajo, lo que nos permite adaptar nuestras capacitaciones a los cambios actuales de la sociedad. En definitiva, nuestro objetivo es asegurarnos de que nuestros trabajadores cuenten con las habilidades y herramientas necesarias

para desempeñar su trabajo de manera efectiva y satisfacer las necesidades de nuestra comunidad.

Análisis: La respuesta de la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas indica que la institución tiene un enfoque proactivo en cuanto a la capacitación de sus colaboradores. El hecho de que se realice un análisis constante de las habilidades y competencias necesarias para cada puesto, así como de las tendencias y avances en cada área de trabajo, demuestra que la institución está enfocada en el crecimiento y desarrollo profesional de su personal.

Pregunta 4: ⁹⁵ ¿Cuál es el proceso de selección y contratación de los nuevos colaboradores en la Prefectura de Esmeraldas?

Respuesta: En la Prefectura de Esmeraldas ⁸ se inicia con la identificación de las vacantes disponibles y la elaboración del perfil del puesto. A continuación, se realiza una convocatoria pública para la presentación de postulaciones, la cual puede realizarse en línea o presencialmente en nuestra institución. Una vez recibidas las postulaciones, se realiza una evaluación de los antecedentes académicos, laborales y personales de los candidatos, a fin de seleccionar a los más aptos para el puesto.

Los candidatos seleccionados son invitados a una entrevista, en la cual se evalúan sus habilidades y competencias específicas para el puesto. ⁴⁸ En algunos casos, se pueden aplicar pruebas de conocimientos técnicos y habilidades específicas para el puesto. Después de las entrevistas y pruebas, se selecciona al

candidato más adecuado y se procede a realizar la oferta de trabajo y el proceso de contratación. Nuestro proceso de selección y contratación es riguroso y transparente, y se enfoca en encontrar a los candidatos más calificados para cada puesto vacante en la Prefectura de Esmeraldas. Además, nos aseguramos de cumplir con todas las normativas legales y éticas en el proceso de selección y contratación.

Análisis: La respuesta proporcionada por la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas brinda información clara y completa sobre el proceso de selección y contratación de nuevos colaboradores en la institución. Se destaca que se inicia con la identificación de las vacantes disponibles y la elaboración del perfil del puesto. Además, se realiza una convocatoria pública para la presentación de postulaciones y se evalúa los antecedentes académicos, laborales y personales de los candidatos para seleccionar a los más aptos para el puesto.

Es interesante saber que también se realizan entrevistas y pruebas de conocimientos técnicos y habilidades específicas para el puesto en algunos casos. Se enfatiza en que el proceso de selección y contratación es riguroso y transparente, y se cumplen con todas las normativas legales y éticas. En general, la respuesta proporcionada muestra un proceso planificado para asegurar la contratación de los mejores candidatos para las vacantes disponibles.

Pregunta 5: ¿Cómo se maneja la evaluación del desempeño de los trabajadores?

Respuesta: En la Prefectura de Esmeraldas, la evaluación del desempeño de los colaboradores se realiza de manera periódica, utilizando un sistema de evaluación que incluye diferentes indicadores, como el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo, la iniciativa y la responsabilidad, entre otros.

Una vez completada la evaluación, se realiza una retroalimentación al colaborador sobre los resultados obtenidos, se identifican las fortalezas y oportunidades y se establecen planes de acción que logran mejorar las tareas ya actividades de procesos dentro de la institución.

Análisis: La respuesta de la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas describe claramente el proceso de evaluación de desempeño que se lleva a cabo en la institución, así como las acciones que se toman en función de los resultados obtenidos. Es notable que se utilicen diferentes indicadores para evaluar el desempeño de los colaboradores y que se realicen evaluaciones periódicas, lo que permite una retroalimentación constante y un seguimiento continuo del desempeño de los colaboradores.

Pregunta 6: ¿Cuál es la política de retención de los talentos en la institución?

Respuesta: En la Prefectura de Esmeraldas, nuestra política de retención de talentos se enfoca en brindar a nuestros colaboradores un ambiente laboral agradable, un plan de carrera claro y un conjunto de beneficios competitivos que les permitan desarrollarse profesionalmente y sentirse valorados en su trabajo.

Para lograr esto, trabajamos en el fortalecimiento de nuestras relaciones con los colaboradores, brindándoles oportunidades de desarrollo, capacitación, retroalimentación y reconocimiento. Además, contamos con un sistema de compensación justo y transparente que reconoce el desempeño, la experiencia y el nivel de responsabilidad de cada colaborador.

Otro aspecto importante de nuestra política de retención de talentos es la promoción interna y el plan de carrera, que permite a nuestros colaboradores tener ¹²⁸ la oportunidad de crecer dentro de la organización y asumir nuevos desafíos en diferentes áreas.

En resumen, nuestra política de retención de talentos se enfoca en brindar a nuestros colaboradores un ambiente de trabajo gratificante, oportunidades de desarrollo profesional y un conjunto de beneficios y compensaciones justas y competitivas que les permitan sentirse valorados y comprometidos con nuestra organización.

Análisis: La respuesta de la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas muestra una política de retención de talentos centrada en el desarrollo y la promoción interna de los colaboradores, así como en el fomento de un ambiente de trabajo atractivo y motivador.

Es interesante destacar que la respuesta destaca la importancia de la ³ evaluación del clima laboral y la satisfacción de los colaboradores como una herramienta clave para identificar áreas de mejora y promover una cultura de trabajo

positiva. Asimismo, se menciona la importancia de ofrecer beneficios y programas de bienestar para los colaboradores, lo que indica una preocupación por su bienestar y calidad de vida.

La promoción de la igualdad de oportunidades y el respeto por la diversidad también son mencionados en la respuesta como parte de la política de retención de talentos, lo que muestra una preocupación por crear un ambiente inclusivo y justo para todos los colaboradores.

En resumen, la respuesta de la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas destaca una política de retención de talentos integral, centrada en el desarrollo, el bienestar y la promoción interna de los colaboradores, lo que puede ser clave para atraer y retener talentos en la institución

Pregunta 7: ¿Cómo se establecen los objetivos de los colaboradores y cómo se mide su consecución?

Respuesta: En la Prefectura de Esmeraldas, los objetivos de los colaboradores se establecen a través de un proceso de planificación estratégica anual en el cual se identifican las metas y objetivos de la institución para el próximo año. A partir de allí, cada área y departamento elabora sus propios objetivos y planes de acción, en línea con los objetivos de la organización.

Los objetivos se establecen en función de la responsabilidad y función de cada puesto, y se establecen en consulta con los jefes de cada área y departamento

y los propios colaboradores. Una vez establecidos los objetivos, se establecen indicadores de desempeño y se define un plan de seguimiento para medir su consecución.

La consecución de los objetivos se mide a través de evaluaciones periódicas en las cuales se evalúa el desempeño de cada colaborador en función de los objetivos establecidos y los indicadores de desempeño definidos. Además, se brinda retroalimentación constante y se realizan ajustes y correcciones necesarias para garantizar ⁹⁷ la consecución de los objetivos. Es importante destacar que el establecimiento de objetivos y su consecución son un proceso colaborativo y continuo, que implica la participación activa de los colaboradores y sus líderes para garantizar el éxito individual y colectivo.

Análisis: La respuesta proporcionada se menciona la necesidad de monitorear y evaluar regularmente el progreso hacia los objetivos, utilizando métricas y herramientas de medición adecuadas para garantizar que se logren los resultados deseados. En general, la respuesta parece ser completa y bien pensada, demostrando una comprensión sólida del proceso de establecimiento de objetivos.

Pregunta 8: ¿Qué cambios o mejoras podrían implementarse?

Repuesta: Como directora de talento humano, siempre estamos buscando formas de mejorar nuestro sistema para asegurarnos de que nuestros colaboradores estén satisfechos y motivados en su trabajo, y puedan desempeñarse de manera

efectiva y eficiente. En este sentido, podríamos implementar algunas mejoras en el sistema de gestión de talento humano, tales como:

Mayor énfasis en la retroalimentación: podríamos fortalecer nuestra cultura de retroalimentación al colaborador, asegurándonos de brindar retroalimentación constante y constructiva para ayudar a identificar sus fortalezas y debilidades, y fomentar su desarrollo y crecimiento.

- Fomentar la innovación: podemos alentar a nuestros colaboradores a ser más creativos y aportar nuevas ideas para mejorar nuestros procesos y servicios, y crear un ambiente de trabajo más dinámico y colaborativo.
- Mayor uso de la tecnología: podemos seguir incorporando tecnología avanzada en nuestros procesos de gestión de talento humano, como, por ejemplo, herramientas digitales para la evaluación.

Análisis: La respuesta proporcionada por la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas muestra una actitud proactiva hacia la mejora continua del sistema de gestión de talento humano. Se destaca la importancia de la retroalimentación y la comunicación abierta y constante entre los colaboradores y la dirección, así como la necesidad de actualizar y adaptar los procesos a medida que cambian las necesidades y tendencias del mercado.

Además, se mencionan algunas ideas específicas para mejorar la retención de talentos, para el desarrollo de carrera y la mejora de los paquetes de

compensación y beneficios. En general, la respuesta refleja un compromiso con el bienestar y desarrollo de los colaboradores.

4.2.2 Análisis de encuesta

La encuesta realizada es una herramienta valiosa para evaluar la percepción y satisfacción de los colaboradores en cuanto a su ambiente laboral, la gestión de talento humano en la institución. El análisis de los resultados permitirá a la institución, así como fortalecer la relación entre la dirección de la institución y su personal.

Pregunta 1: ¿La Gestión de Talento Humano realiza capacitaciones periódicas a los trabajadores de la Prefectura de Esmeraldas?

Tabla 3

Capacitaciones

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	4	16%
No	16	64%
No se	5	20%
Total	25	100%

Nota: Resultados de la encuesta sobre capacitaciones en la Prefectura de Esmeraldas

Figura 3

Capacitaciones



Nota: La figura muestra el % de los trabajadores que no reciben capacitaciones

Análisis: Un alto porcentaje no recibe capacitaciones periódicas para la actualización de conocimientos. Además, sólo un 16% reconoce que sí reciben capacitaciones. Esto sugiere que se podrían implementar mejoras en la gestión de capacitación y actualización de conocimientos para mejorar de las actividades diarias de la institución.

Pregunta 2: ¿Está usted al tanto de sus funciones dentro del área de talento humano?

Tabla 4

Funciones específicas

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	10	40%
No	14	56%
No se	1	4%
Total	25	100%

Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

Figura 4

Funciones específicas



Nota: Muestra de las funciones de los trabajadores en Talento Humano

Análisis: La respuesta obtenida indica que no tiene una comprensión clara de sus funciones y responsabilidades, lo cual sugiere una falta de comunicación efectiva y/o de capacitación adecuada por parte de la Dirección de Talento Humano. Además, se destaca que el manual de funciones no ha sido socializado ni actualizado, lo que genera un mal trabajo en la institución.

Pregunta 3: ¿Existe algún tipo de supervisión en la dirección Gestión de Talento Humano para garantizar el correcto desempeño de las funciones de los trabajadores?

Tabla 5

Supervisión en la dirección Gestión de Talento Humano

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	7	28%
No	15	60%
No se	3	12%
Total	25	100%

Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

Figura 5

Supervención en la dirección Gestión de Talento Humano



Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

Análisis: Basándonos en los resultados de la encuesta, el 60% no dispone de herramientas adecuadas para supervisar sus funciones y desempeño laboral. Esto sugiere una falta de control en las actividades de los trabajadores y una necesidad de implementar medidas para mejorar la supervisión y el seguimiento de las tareas asignadas a cada colaborador.

Pregunta 4: ¿Siente en la Dirección de Talento Humano brinda un adecuado apoyo y orientación en cuanto a sus necesidades y preocupaciones laborales?

Tabla 6

Apoyo y orientación por parte de Talento Humano

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	2	8%
No	22	88%
No se	1	4%
Total	25	100%

Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

¿Siente en la Dirección de Talento Humano brinda un adecuado apoyo y orientación en cuanto a sus necesidades y preocupaciones laborales?

Figura 6

Apoyo y orientación por parte de Talento Humano



Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

Análisis: La encuesta indican que un 88% de los trabajadores del área de talento humano expresan no recibir apoyo ni orientación por parte de sus jefes para llevar a cabo sus actividades laborales de manera efectiva. Esta falta de guía por parte de los superiores puede afectar negativamente el desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Pregunta 5: ¿Considera usted, que la dirección, tiene una adecuada organización en cuanto a la definición de funciones?

Tabla 7

Definición de funciones

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	3	12%
No	15	60%
No se	7	28%
Total	25	100%

Nota: Prefectura de Esmeraldas

Figura 7

Definición de funciones



Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

Análisis: El 60% de los trabajadores opina que la organización del personal en la Dirección de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas no es adecuada, ya que hay trabajadores con formación técnica realizando tareas administrativas que no corresponden a su perfil laboral.

Pregunta 6: ¿Cree usted que la Dirección de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas brinda oportunidades de crecimiento profesional y reconoce el desempeño de sus trabajadores?

Tabla 8

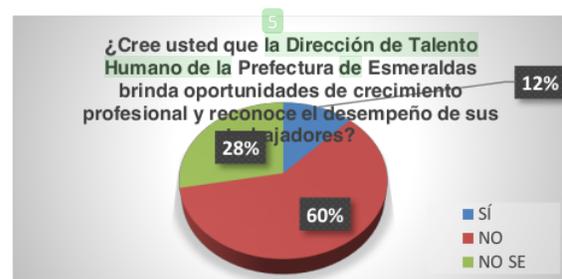
Oportunidades de crecimiento profesional y reconocimiento

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	3	12%
No	15	60%
No se	7	28%
Total	25	100%

Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

Figura 8

Oportunidades de crecimiento profesional y reconocimiento



Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

Análisis: un 60% de los trabajadores de la Prefectura de Esmeraldas se ha identificado que ⁷ la Gestión de Talento Humano no reconoce el desempeño de sus colaboradores, ni realiza ascensos por mérito, lo que genera desmotivación en el personal y afecta el cumplimiento de las metas.

Pregunta 7: ¹³ ¿La Dirección de Gestión de Talento Humano es importante en la Institución?

Tabla 9

Importancia de Talento Humano

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
No se	0	0%
Total	25	100%

Nota: Prefectura de Esmeraldas

Figura 9

Importancia de ¹³ Talento Humano



Nota: Datos de la encuesta realizada en la Prefectura de Esmeraldas

Análisis: Según las respuestas de los trabajadores, se puede afirmar que el 100% considera que la gestión de Talento Humano es de suma importancia dentro de la Prefectura de Esmeraldas. De acuerdo con ellos, la labor de Talento Humano es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades que exige el estado a través de las competencias contempladas en COOTAD.

4.3 Propuesta De Mejora.

El objetivo del plan de mejora de Talento Humano es fortalecer la estructura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas a través de la implementación de estrategias que permitan la gestión eficiente de los recursos humanos y una mayor atención a las necesidades de la población. Para ello, se propone la creación de un manual de funciones actualizado, la implementación de herramientas de supervisión y seguimiento, la capacitación constante del personal y la creación de incentivos que fomenten el desempeño y el crecimiento profesional de los trabajadores. Este plan tiene como objetivo final mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la provincia de Esmeraldas y consolidar una entidad eficiente, transparente y orientada al servicio público.

Objetivos.

- Implementar un nuevo manual de funciones actualizado y socializado entre los trabajadores de Talento Humano para definir claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.
- Desarrollar e implementar un plan de capacitación y formación continua para el personal de Talento clave como liderazgo, trabajo en equipo,

comunicación efectiva y resolución de conflictos.

- Desarrollar e implementar un sistema de incentivos y reconocimientos para el personal de Talento Humano, con el fin de motivar y reconocer el desempeño sobresaliente.

Alcance

El alcance es para cada uno de los colaboradores que trabaja en el área de la dirección de talento de la Prefectura de Esmeraldas. El objetivo principal de este manual es establecer los lineamientos y procedimientos necesarios para la gestión efectiva del talento humano en la institución, con el fin de mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Prefectura. Los responsables de implementar este manual son los siguientes:

- El equipo directivo de la dirección de talento humano
- El personal encargado de la gestión de talento humano en cada una de las áreas de la institución.

Manual De funciones.

Este manual de funciones tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia y productividad de la Dirección de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas, al proporcionar a los empleados una clara comprensión de sus tareas y responsabilidades específicas.

Además, este manual contribuirá al desarrollo efectivo de la institución al orientar a los trabajadores de su fuerza laboral para lograr las metas establecidas. El documento permitirá una mejor categorización de los niveles de responsabilidad en los diferentes procesos de administra la Dirección de Talento Humano, respetando la todos los procesos. La misión del manual es optimizar la gestión de los recursos humanos de la institución, definiendo de manera detallada las responsabilidades, descripciones de tareas y funciones diarias, así como los requisitos para cada cargo.

Estructura del Manual

El alcance del manual de funciones es establecer las responsabilidades y tareas específicas de cada puesto de trabajo en el área de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas. Este manual se aplica a todos los colaboradores de la institución que trabajan en esta área, sin importar su nivel jerárquico o posición. También se aplica a todas las áreas y departamentos que conforman la institución, ya que todas ellas tienen relaciones directas o indirectas con la gestión de talento humano.

El manual de funciones establece una guía clara para que los colaboradores puedan comprender sus responsabilidades y obligaciones laborales, y así puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Además, este manual es un instrumento útil para la toma de decisiones en el área de talento humano y para la identificación de posibles necesidades de capacitación y entrenamiento para el personal, consta de los siguientes puntos:

- Nombre de la dirección de pertenencia,

- Trabajo requerido,
- Objetivo del puesto,
- Grupo laboral
- Trabajo extra
- Capacidades requeridas

Tabla 10

Distribución de puestos por procesos

	Personal de Talento Humano	Riesgo Laboral y Salud Ocupacional
Director/a	1	1
Especialistas	3	2
Analistas	4	3
Asistentes	6	5

Nota: total de trabajadores de talento humano

A continuación, se detallada el manual de puestos del área de la Prefectura de Esmeraldas. Este manual ¹³³ establece las funciones y responsabilidades específicas de cada uno de los cargos existentes, ⁵ con el fin de mejorar la eficiencia y productividad en el desempeño de las tareas asignadas.

15
Tabla 11

Perfil del Puesto de director

Datos de Identificación del Puesto

Dirección:	Talento Humano
Denominación del Puesto:	Director/a
Cargo	Ejecución y también la supervisión de procesos definidos
Grupo Laboral	13
Nivel de Aplicación:	Nacional

Misión del Puesto: Controlar, organizar, crear la aplicación de, políticas, procesos y procedimientos.

Actividades del Puesto:

- Presidir el Comité de Seguridad Laboral, encomendado por la autoridad
- Datos de Identificación del Puesto**
- Establecer y controlar los objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias para la administración de los recursos humanos.

Requisito del Puesto:

- Instrucción Formal: Título de cuarto nivel en Administración de Recursos Humanos o MBA.
- Experiencia: 5 años en el ejercicio de actividades de dirección de trabajo, normas internas y seguridad social.
- Capacitación: Mas de 120 horas en temas afines a las competencias.

Nota: Detalle del perfil para director de Talento Humano

Tabla 12

Datos de Identificación del Puesto de director/a de Riesgo Laboral

Datos de Identificación del Puesto

Dirección:	Talento Humano proceso de Riesgo Laboral y Salud Ocupacional
Cargo:	Director/a
Puesto:	Ejecución y también la supervisión de procesos definidos
Grupo Laboral	13
Nivel de Aplicación:	Nacional

Misión del Puesto: Controlar, organizar, crear la aplicación de, políticas, procesos y precautelar la salud de los trabajadores

Actividades del Puesto:

- Presidir el Comité de Seguridad Laboral, encomendado por la autoridad correspondiente.
- Cuidar de los trabajadores con protocolos de salud
- Creación de unidades de atención médica para los trabajadores

Requisito del Puesto:

- Instrucción Formal: Título de tercer en medicina ocupacional
 - Experiencia: 5 años en el ejercicio de actividades de dirección de trabajo, normas internas y seguridad social.
 - Capacitación: Mas de 120 horas en temas afines a las competencias.
-

Nota: Detalle del perfil para director de Talento Humano de Riesgo Laboral

Tabla 13

Cargo de Especialista

Datos de Identificación del Puesto

Dirección:	Talento Humano y Riesgo Laboral y Salud Ocupacional
Cargo	Especialista
Puesto:	Ejecución y también la supervisión de procesos definidos
Grupo Laboral:	9
Nivel de Aplicación:	Nacional

Misión del Puesto: Controlar, organizar, crear la aplicación de, políticas, procesos administrativos.

Actividades del Puesto:

- Mantener y controlar la asistencia, subsistemas y horas suplementarias de los trabajadores de la Prefectura de Esmeraldas.
- Diseñar, actualizar y proponer metodologías y procesos de gestión la **Administración de los Recursos Humanos del Gobierno Provincial**

Requisito del Puesto:

- Instrucción Formal: Título de tercer en Administración de Empresas
-

Nota: Detalle del perfil para Especialista de Talento Humano

Tabla 14

Puesto de Analista

Datos de Identificación del Puesto

Dirección:	Talento Humano y Riesgo Laboral y Salud Ocupacional
Cardo	Analista
Puesto:	Ejecución y Supervisión de Procesos
Grupo Laboral:	8
Nivel de Aplicación:	Nacional

Misión del Puesto: Controlar, organizar, crear la aplicación de, políticas, procesos y procedimientos.

Actividades del Puesto:

- Controlar la asistencia de los trabajadores de la Prefectura de Esmeraldas.
- Diseñar planes de mejora, actualizar la ley de transparencia y vigilar el cumplimiento de las políticas institucionales.
- ¹⁴ Participar en la elaboración del POA Y PAC de la Dirección.

Requisito del Puesto:

- Instrucción Formal: ²⁵ Título de tercer en Administración de Empresas o Jurisprudencia
 - Experiencia: 3 años en el ejercicio de actividades de dirección de trabajo, normas internas y seguridad social.
 - Capacitación: Mas de 80 horas en temas afines a las competencias.
-

Nota: Detalle del perfil para analista de Talento Humano

Tabla 15

Puesto de asistente

Datos de Identificación del Puesto

Dirección: Talento Humano y Riesgo Laboral y
Salud Ocupacional

Cargo: Asistentes

Puesto: Asistir en todos los procesos

Grupo Ocupacional: 5

Nivel de Aplicación: Nacional

Misión del Puesto: Controlar, organizar, crear la aplicación de, políticas, procesos y procedimientos.

Actividades del Puesto:

- Coordinar y asistir en todos los procesos administrativos
- Participar en programas de seguridad
- Vigilar todos los procesos administrativos

Requisito del Puesto:

- Instrucción Formal: ⁷² Título de tercer en Administración de Empresas o Jurisprudencia
- Experiencia: 2 años en el ejercicio de actividades de dirección de trabajo, normas internas y seguridad social.
- Capacitación: Mas de 80 horas en temas afines a las competencias.

Nota: Detalle del perfil para analista de Talento Humano

El manual incluye una descripción detallada de cada puesto, especificando las funciones principales y secundarias, así como los requisitos y habilidades necesarias

para desempeñar adecuadamente cada cargo. También se establecen las jerarquías y las relaciones de subordinación entre los diferentes cargos.

El manual de puesto es una herramienta importante para el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, ya que permite una adecuada gestión del talento humano y una mayor transparencia en la asignación de responsabilidades y funciones.

Plan de capacitación y formación

Como parte del Plan de Mejora en el área de Talento Humano, es fundamental desarrollar y mantener actualizado un plan de capacitación y formación continua para el personal. Este plan está enfocado en el desarrollo de habilidades clave, como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, entre otras.

Para lograrlo, se identificó a través de la encuesta aquellos aspectos en los que se requiere mejorar o adquirir nuevos conocimientos y habilidades. El plan de capacitación que incluirá programas de formación internos y externos, cursos, talleres, seminarios y otras actividades formativas. A continuación, se detalla el plan de capacitación:

- Capacitación en legislación laboral: se debe realizar una capacitación en la normativa laboral vigente del Ecuador, como las leyes laborales, los acuerdos colectivos y los convenios internacionales, para que el personal pueda estar actualizado en materia de derechos y obligaciones

laborales.

- Desarrollo de habilidades blandas: se debe capacitar al personal en habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, resolución de conflictos y gestión del tiempo, para mejorar la relación entre los trabajadores y fomentar el trabajo en equipo y optimizar el desempeño de cada miembro del equipo.
- Técnicas de selección y reclutamiento: se debe capacitar al personal en técnicas de selección y reclutamiento, como la realización de entrevistas y pruebas de conocimiento, para mejorar el proceso de contratación y selección de nuevos colaboradores.
- Gestión del desempeño: se debe capacitar al personal en la gestión del desempeño, para mejorar la evaluación de los colaboradores y definir planes de acción para mejorar el rendimiento individual y grupal.
- Técnicas de negociación: se debe capacitar al personal en técnicas de negociación y resolución problemas, para mejorar la relación con los colaboradores y solucionar conflictos de manera efectiva y colaborativa.
- Gestión de la compensación y beneficios: se debe capacitar al personal en la gestión de la compensación y beneficios, para que puedan diseñar planes de remuneración competitivos, acordes a las necesidades y expectativas de los trabajadores

Para garantizar la calidad de las capacitaciones ofrecidas, se ha establecido que cada sesión tendrá una duración mínima de 40 horas académicas. Además, los certificados entregados al personal al finalizar cada capacitación estarán avalados por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, lo que asegurará su validez y reconocimiento a nivel nacional. De esta manera, se busca proporcionar una

formación integral y de alto nivel a los colaboradores del área de Talento Humano. Además, a través de encuestas o entrevistas se evaluar el grado de satisfacción del personal con el plan de capacitación y su efectividad para mejorar su desempeño.

Tabla 16

Diseño de capacitaciones

Capacitaciones Talento Humano

Temas:	Mes/2023	Mes/2024
Legislación laboral.	Junio del 2023, en el salón Cívico de la Prefectura de Esmeraldas	
Desarrollo de habilidades blandas.	Septiembre del 2023, CIESPAL en la ciudad de Quito.	
Técnicas de selección y reclutamiento		Febrero del 2024, CIESPAL en la ciudad de Quito.
Gestión del desempeño		Mayo del 2024, CIESPAL en la ciudad de Quito.

Nota: Detalle de las capacitaciones del personal de talento humano

Plan de reconocimiento:

El objetivo del plan de reconocimientos es reconocer el trabajo y esfuerzo del personal de Talento Humano, y fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, que contribuya al logro de los objetivos de la Prefectura de Esmeraldas en sus actividades. Se establecerán diferentes tipos de reconocimientos para el personal de Talento Humano, de acuerdo con su desempeño y contribución a la institución. Algunos de los reconocimientos que se podrían otorgar son:

- Reconocimientos por años de servicio: se otorgará un reconocimiento especial a los empleados que cumplan 5, 10, 15, 20 años de servicio en la institución.
- Reconocimientos por desempeño excepcional: se otorgará un reconocimiento especial a los empleados que destaquen por su desempeño en una tarea o proyecto en particular.
- Reconocimientos por contribución a la mejora de procesos: se otorgará un reconocimiento especial a los empleados que contribuyan a la mejora de los procesos y procedimientos del área de Talento Humano.

Proceso de selección y entrega de reconocimientos:

Para la selección de los empleados que recibirán los reconocimientos se establecerá un proceso claro y transparente. El proceso podría ser el siguiente:

- El director o directora realizará una evaluación de desempeño de los empleados.
- El director o directora presentará una lista de los empleados que cumplen con

los criterios para recibir un reconocimiento al comité de selección.

- El comité de selección evaluará las propuestas y seleccionará a los empleados que recibirán los reconocimientos.
- La entrega de reconocimientos se realizará en un acto formal y público, en el que se reconocerá el trabajo y esfuerzo del personal de Talento Humano.
- Comunicación del plan de reconocimientos: Se deberá comunicar el plan de reconocimientos a todo el personal de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas, para que estén al tanto de los tipos de reconocimientos que se otorgarán y los criterios de selección.

Evaluación del plan de reconocimientos: Se realizará una evaluación periódica del plan de reconocimientos, para identificar si está cumpliendo con su objetivo de motivar y reconocer el trabajo del personal de Talento Humano. En base a los resultados de la evaluación se podrán realizar ajustes y mejoras al plan.

Proceso de aplicación e implementación

La implementación de propuestas de mejora sugiere la realización de una presentación detallada y estructurada del plan de mejora a la directora de talento humano, a fin de obtener su aprobación y compromiso en la implementación del mismo.

En este caso, se va a realizar una reunión con la directora de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas, para presentar la propuesta de mejora de

Talento Humano de manera clara y concisa, enfatizando en los beneficios y la importancia de su implementación.

Es importante que en la reunión se presenten los objetivos específicos del plan de mejora, los plazos estimados para su implementación, los recursos necesarios, el equipo de trabajo responsable de su ejecución y la metodología de seguimiento y evaluación.

Una vez obtenida la aprobación, se procederá a establecer una mesa de trabajo que involucre a las áreas pertinentes y a los empleados clave del área de Talento Humano, con el fin de diseñar y poner en marcha el plan de mejora. Durante este proceso, se realizará una comunicación constante y efectiva con todos los involucrados, a fin de asegurar la correcta implementación del plan y la obtención de los resultados esperados.

Por último, se establecerá un sistema de seguimiento para medir los avances y resultados del plan de mejora. Los indicadores de medición se establecerán de acuerdo a los objetivos específicos del plan, con la finalidad de determinar si se están cumpliendo las metas y realizar los ajustes necesarios en caso de ser necesario.

Socialización del plan de mejora

Una vez se haya aprobado la viabilidad de implementar el plan de mejora, se llevará a cabo un proceso progresivo de aplicación. Para ello, se llevarán a cabo

talleres, mesas de trabajo, con el objetivo que los trabajadores comprendan y puedan aplicar el manual de mejora.

Posteriormente, se imprimirá y empastará el plan en al menos dos ejemplares para la directora de la gestión de talento humano y otro para la Prefecta de la Provincia de Esmeraldas. El empastado externo será de color verde y el nombre del documento será impreso en la portada.

Presupuesto.

Para la implementación del plan de mejora, el cual permitirá la aplicación afectiva del manual, para ello se requiere un presupuesto detallado el cual logrará una correcta ejecución de la propuesta dentro de la prefectura de Esmeraldas el cual cubra los siguientes aspectos:

- Capacitación del personal en liderazgo: se puede contratar a un consultor o empresa especializada para esta capacitación, lo cual tendría un costo promedio de \$5,000 para 25 personas con una duración de 40 horas por capacitación
- Impresión y empastado del manual de funciones: este costo dependerá del número de copias a imprimir y el tipo de empastado que se requiera. Se estima que se necesitará un presupuesto de \$100.
- Seguimiento y evaluación del plan de mejora: se deberá asignar un presupuesto para el seguimiento y evaluación del plan de mejora, el cual dependerá del nivel de detalle y frecuencia de los informes a realizar. Se estima que se necesitará un presupuesto de \$1,000

En resumen, para la aplicación del plan de mejora en el área de Talento Humano de la Prefectura de Esmeraldas puede variar entre \$ 6100 y \$ 6500, dependiendo de los recursos contratados y el nivel de detalle y alcance del proyecto. Después de un año de implementación, se llevará a cabo un mecanismo de control a través de un sistema de retroalimentación. Este sistema consistirá en la evaluación de los resultados obtenidos y la medición del impacto del plan de mejora en la institución.

Con base en los resultados obtenidos, se podrán tomar decisiones para ajustar el plan de mejora y garantizar que se siga cumpliendo con los objetivos establecidos. También se podrán definir las áreas prioritarias para la capacitación y formación continua del personal, y para la implementación de incentivos y reconocimientos. Es importante destacar que el sistema de retroalimentación será un proceso continuo y constante, con el fin de garantizar la mejora continua del desempeño del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el área de Talento Humano.

Capítulo V: Sugerencias y Recomendaciones

Se recomienda que la máxima autoridad de la Prefectura de Esmeraldas y el consejo en pleno presten una mayor atención al desarrollo de la dirección de talento humano, con el objetivo de mejorar la selección de trabajadores y optimizar los recursos para cumplir con los objetivos y la misión del Plan Operativo Anual de la institución.

Para lograr el objetivo, se debe implementar la propuesta, la cual consiste en la actualización del manual de funciones. Este manual debe ser implementado de forma progresiva, comenzando con la capacitación y socialización del mismo, con el fin de demostrar su importancia dentro de la institución y su impacto en la optimización de las actividades dentro de la administración pública.

Es importante tener en cuenta que, sin un manual actualizado de funciones, varias actividades dentro de la Prefectura de Esmeraldas pueden terminar duplicándose, lo que afecta la eficiencia y la credibilidad de la institución. Por lo tanto, se recomienda actualizar los procesos y funciones para lograr un crecimiento sostenible y una mayor credibilidad dentro de la provincia de Esmeraldas y del Ecuador.

En base al manual de funciones, se deben establecer políticas y reglamentos para la institución y sus trabajadores, de acuerdo con el estatuto por procesos de la Prefectura de Esmeraldas. Se sugiere la impresión de al menos 2 copias del manual de funciones para ser compartido con los integrantes de la dirección de Talento humano y la máxima autoridad del Gobierno Provincial.

Para medir los resultados de la implementación del manual de funciones, se recomienda aplicar la propuesta durante un período de dos años y evaluar su efectividad cada año si resulta, se puede seguir aplicando y, en caso contrario, se puede mejorar la propuesta con las nuevas exigencias de la sociedad esmeraldeña.

Es crucial resaltar que, de acuerdo con el testimonio de los trabajadores de la institución, se han duplicado actividades dentro de la Prefectura debido a la falta de un sistema de funciones y políticas bien definido. Por consiguiente, resulta fundamental capacitar a los trabajadores de la Prefectura de Esmeraldas en áreas relacionadas con recursos humanos y campos afines.

Por último, se sugiere que la Prefectura de Esmeraldas considere la contratación de más personal profesional para el desarrollo de sus actividades dentro del área de talento humano, ya que se evidencia en el diagnóstico la necesidad de más personal para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la institución.

Conclusiones

Luego de analizar la situación actual de la Prefectura de Esmeraldas en cuanto a la gestión de talento humano, se puede concluir que existe una falta de un manual de funciones actualizado que defina claramente las funciones y deberes de cada uno de los puestos dentro de la institución. Esta situación ha generado que en ocasiones los trabajadores realicen actividades que no tienen relación con su función, lo que resulta en una gestión ineficiente de los recursos y procesos administrativos.

Otro aspecto relevante que se ha identificado es la falta de capacitación en el área de talento humano por parte de la Prefectura de Esmeraldas. Aunque los trabajadores son excelentes profesionales en sus áreas, la falta de conocimiento en temas relacionados con recursos humanos puede generar problemas en la gestión del personal y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es necesario que la Prefectura invierta en la capacitación de sus trabajadores para asegurar que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar su labor de manera efectiva.

Además, se ha observado que la Prefectura de Esmeraldas realiza sus trabajos de forma empírica, lo que puede generar retrasos en los procesos administrativos y una subutilización de los recursos. La institución carece de un departamento de debidamente capacitado que pueda coordinar al personal de la misma y evitar posibles conflictos laborales que podrían incluso terminar en un tribunal de trabajo. Es importante que la Prefectura establezca un departamento de

recursos humanos que pueda ²gestionar de manera efectiva el talento humano de la institución.

En conclusión, la propuesta de ⁴¹mejora de la gestión de talento humano en la Prefectura ²¹de Esmeraldas se enfoca en la necesidad de contar con un manual de funciones actualizado que defina claramente las responsabilidades de cada puesto, la capacitación del personal ¹²en el área de recursos humanos, la creación de un departamento de recursos humanos ¹²⁷efectivo y la implementación de indicadores de productividad para una ¹⁸evaluación objetiva del desempeño. La aplicación de estas medidas permitiría optimizar los recursos y garantizar el cumplimiento de los ¹⁸objetivos institucionales.

En conclusión, ⁷⁵el diseño del plan de mejora propuesto mediante la metodología exploratoria, descriptiva y de modalidad de campo, puede traer múltiples beneficios para la institución. La implementación del manual permitirá mejorar el desempeño laboral, la productividad y reducir los gastos de contratación, así como mejorar la ⁷⁵imagen de la institución.

Es importante destacar que el plan de mejora ⁷⁵fue diseñado considerando un tiempo de 12 meses para evidenciar los resultados y su costo es de 6 100 \$, lo cual se justifica por el proceso administrativo de contratación que tiene la Prefectura de Esmeraldas, siendo una institución gubernamental. En resumen, la implementación del plan de mejora propuesto permitirá a la institución alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en sus procesos, y brindar un mejor servicio a la comunidad.

Referencias bibliográficas

Andrea, Linardi; Cortina, Miguel;. (2017). *Markewtin Para Recursos Humanos - Comunicación Interna para la Marca Empleador*. Buenos Aires: Edición Granisa S.A.

https://books.google.com.ec/books?id=hTYkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Antonio Lacasa; y Blay. (2004). *Gestión de la Comunicación*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.

https://books.google.com.ec/books?id=UnIn6zMNNiUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

AprendoMania. (2022). <https://aprendomania.com/que-es-la-comunicacion-formal-definicion-y-significado/#:~:text=Definici%C3%B3n%3A%20los%20Comunicaci%C3%B3n%20formal%20es%20el%20intercambio%20de,pol%C3%ADticas%2C%20est%C3%A1ndares%2C%20procesos%20y%20regulaciones%20de%20la%20or>

Ardura, I. R. (2007). *Estrategias y Técnicas de Comunicación*. Barcelona: UOC.

https://books.google.com.ec/books?id=6B6ZSWQ11YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., & Martín, T. (2008). *Plena inclusión* . <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>

Armstrong, M. (2017). *El capital humano de las empresas*. Madrid.

- Barcelona, Universidad Autónoma de. (2008). *libros*. (S. d. Publicaciones, Ed.) libros:
https://books.google.com.ec/books?id=i-dn81dxK0sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bartoli, A. (2019, Diciembre). *IDOCPUB*. <https://idoc.pub/documents/resumen-annie-bartoli-comunicacion-y-organizacion-6klz51mvv7lg>
- Bason, C. (2017). *Leading public sector innovation*.
- Benavidez, Juan; Bedate, Carlos Alonso;. (2007). *La Comunicación*. (J. d. Acosta, Ed.) Madrid: Alberto DOU.
https://books.google.com.ec/books?id=JjBu1oH4AIEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Benito, B., & Ordoñez, M. (2011, 05 13). *Aedipe- Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas*. <https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>:
<https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Berceruelo, B. (2014, Jluio). *Estudio de Comunicación*.
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Berceruelo, B. (2016, diciembre). <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*.
- Bryson, Crosby, & Bloomberg, L. (2014). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*. *Public administration review*, 445-456.
- Burke, W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.

- Cabana, C. (2014). *Accion Empresarial*. In B. P. Raundtable.com, *Comunicar Para Transformar*. Madrid: Empresarial, S.L.
https://books.google.com.ec/books?id=JFT9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Cano Plata, C. (2017). *Universidad de Bogotá*. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Capriotti, P. (1998). *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*,, 1.
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Carlos Ongallo. (2007). *Manual de Comunicación*. In D. S.L, *Guia para gestionar el Conocimiento, la Información y las relaciones humanas de Empresas y Organizaciones*. Madrid: Dikyson sS.L.
https://books.google.com.ec/books?id=b_vdlizdTJAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Casals, E. (2016). *Cómo Elaborar un plan de Comunicación Corporativa*. Madrid: UOC.
https://books.google.com.ec/books?id=Xuk8DgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Cascio, W. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. Nueva York, Estados Unido.
- Chiavenato, I. (2009). *Academia Edu*.
https://www.academia.edu/40458319/Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_libro_completo_chiavenato
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recurso_s_humanos_-_chiavenato.pdf

Chris , A., & Donald , S. (2010). *Organizational culture and leadership*.

Collado, C. F. (2009). *Bibliografía de Guadalajara*. Bibliografía de Guadalajara:

<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Collings, D., & Vaiman, H. (2019). *alent management: A critical review. Human Resource Management* .

Comunicare. (2019). *Comunicare*. <https://www.comunicare.es/comunicacion-horizontal-definicion-y-ejemplos/>

Consultor Especializado. (2021, Diciembre 02). *DATADEC*. DATADEC:

<https://www.datadec.es/blog/falta-comunicacion-destroza-productividad#:~:text=La%20falta%20de%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa%20genera,los%20generan%2C%20haciendo%20as%C3%A4D%20que%20estallen%20los%20conflictos.>

DAVID, R. R. (2017, noviembre).

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

de la Cruz Lablanca, I. (2009). *Mi Aula Mentor*.

http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf

del Pozo Barrezueta, H. (2010). *PARTICIPACIÓN CIUDADANA*.

<https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>

Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la Gestión de Crisis*. Barcelona: UOC.

https://books.google.com.ec/books?id=4MouEre7A6QC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación Interna*. Madrid: VÉRTICE.

https://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Eloy, Jaume Almendrf; Romeo Delgado, Marina; Roca Perez , Xavier;. (2005).

Comunicación Interna de la Empresa. Barcelona: UOC.

https://books.google.com.ec/books?id=NnKaBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Fantoni, A. L. (2015). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC-BUSINESS /
MARKETINGSCHOOL.

https://books.google.com.ec/books?id=TKGrCQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

García Solarte, M. (2009, julio). *Cuadernos de Administración*.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Días de Santos S.A.

Garrido, F. J. (2017, Abril). *Comunicación Estratégica*.

https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_C

Gómez Mejía, B. (2018). *Administración de recursos humanos*.

<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>

Gonzalez, J. A. (1998). *Libros*. Madrid: this one.

https://books.google.com.ec/books?id=TeveTol-e5MC&printsec=frontcover&dq=Procesos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Procesos&f=false

Guevara Soto, L. (2006). <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49492.pdf>

Hernández, R. (2017). *Revista de Investigación Académica*.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78152023002>

Jiménez, Jesus García. (1998). *LA Comunicación Ingterna*. (J. Bravo, Ed.) España:

Diaz de santos S.A.

https://books.google.com.ec/books?hl=es&id=KilceG_59dMC&q=fecha+de+publicacion#v=onepage&q&f=false

Joan, Cuenca; Verazzi , Laura;. (2018). *Guia Fundamental De La Comunicación*

Interna. (L. Pastor, Ed.) Barcelona, España: OUC.

https://books.google.com.ec/books?id=mxSzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Juan, Cuenca; Verazzi, Laura;. (2020). *Comunicación Interna Total*. (K. Matilla, Ed.)

Barcelolna: OUC.

https://books.google.com.ec/books?id=IOfxDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Leyton, F. (2017). *Competencias laborales: identificación, evaluación y desarrollo*.

publicado por Editorial Universitaria.

Llacuna Morera, J. (2000).

https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_685.pdf

Llacuna Morera, J. (2000). *Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España*.

https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_685.pdf

Luis Miguel Manene Cerragería. (2013, Noviembre 22). *Actualidad Empresa*.

Actualidad Empresa: <https://actualidadempresa.com/la-comunicacion-y-su-importancia-en-la->

[empresa/#:~:text=Abierta%3A%20Tiene%20como%20objetivo%20el%20com](https://actualidadempresa.com/la-comunicacion-y-su-importancia-en-la-empresa/#:~:text=Abierta%3A%20Tiene%20como%20objetivo%20el%20com)

unicarse%20con%20el,imprevista%20que%20se%20genera%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.

Manuel Tesis. (MANAGEMENT). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

https://books.google.com.ec/books?id=ZZtfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Martínez Claramunt, M. (2015). Liderazgo público y gestión del cambio en organizaciones complejas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 61-62.

Martínez, Aurora Martínez; Cegara Navarro, Juan Gabriel ;. (2014). *Gestión de Procesos de Negocios-Organización Horizontal*. Madrid: Ecobook -Editorial del Economista.

https://books.google.com.ec/books?id=Y7rxAwwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Meleán, C. R. (2004, Octubre). *Intangible Capital*. Intangible Capital:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2890/UNa%20breve%20introducci%C3%B3n%20a%20las%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf>

Méndez, A. (2019). *Prefectura de Esmeraldas*.

<https://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec/web/assets/estructura-organica-de-gestion-por-proceso.pdf>

Merlano Medrano, S. (1999). *eumed*. <https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>

Michelle, D. m. (2014). *T-UCE*. T-UCE:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2659/1/T-UCE-0009-219.pdf>

Miguel Túñez López. (2007). Planificación y Ejecución de estrategias de Información Interna y Externa ante situaciones de crisis. In S. J. Perez, B. García Orosa,

M. Tuñez López, J. A. Gómez Munico, & J. M. Velasco Guardado,
Comunicación Preventiva. España: Netbiblo.

https://books.google.com.ec/books?id=qKA4xajqZAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Miguel, A. C. (2018, Enero 18). *Conexion Esan*. Conexion Esan:

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian>

Mikael, Krogerus; Tschappeler, Roman;. (2011, Noviembre). *eL pequeño libro de las grandes decisiones*. Ciudad Grándola:

https://cgrandola.files.wordpress.com/2008/04/el-pequec3b1o-libro-de-las-grandes-decisiones_comentado.pdf

Milkovich, G., & Broudrew, J. (1994).

<https://fernandabm1996.blogspot.com/2017/04/definicion-de-autores.html>

Navarro Robles, M. (2009). *Universidad San Pablo de España*.

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/95642/Cap%C3%ADtulo%205.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ongallo, C. (2007). *Periodico Oficial De Jalisco-Manual de Comunicación*. Course

Hero:

https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/manual_de_comunicacion._guia_para_gestionar_el_conocimiento_la_informacion_y_las_relaciones_humanas_en_empresas_y_organizaciones-carlos_ongallo.pdf

Ongallo, C. (2007). *Universidad De Guadalajara*. Dikyson. Universidad De

Guadalajara:

<https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/>

manual_de_comunicacion._guia_para_gestionar_el_conocimiento_la_informacion_y_las_relaciones_humanas_en_empresas_y_organizaciones-carlos_ongallo.pdf

Pablo Orrellana Nirian. (2017, Diciembre 18). *Economipedia*. Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html#:~:text=En%20s%C3%ADntesis%2C%20el%20clima%20organizacional%20es%20una%20interfaz,beneficios%20y%20pr%C3%A1cticas%20propias%20de%20su%20cultura%20organizacional.>

Parada Bonilla Nelly. (1999). Universidad para la Cooperación Internacional. 2.

https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Comunicacion_uen_eficaz.pdf

Pascuali, A., & Olmedo Salar, S. (1970). *Comprender la Comunicación. Razón y Palabra*, 17.

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/27_Olmedo_M75.pdf

RAMOS REYES, W. D., PAREDES SANDOVAL, M., TERAN ANDRADE, P. E., & LEMA LLIGUICOTA, L. F. (2017, noviembre).

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicacion%20organizacional.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2018). <https://www.casadellibro.com/libro-comportamiento-organizacional-17-ed/9786073239851/5612581>

Salirrosas, D. V. (2020, marzo). *Universidad de piura*.

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4669/MAS_CEO_016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Salvador, M. (2013). *Universidad Rey Juan Carlos*.

https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzoSalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sayago, D. (2015). *Estaegia de Comunicación*.

<http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/ESTRATEGIA-DE-COMUNICACI%C3%93N.pdf>

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013, Julio). *La Guía de Scrum*.

<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-ES.pdf>

Silva Murillo, R. (2011, septiembre). *cielo*.

<http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a05.pdf>

Sisterna, P. (2021, Octubre 19). *Sesame*. Sesame:

https://www.sesamehr.es/blog/elementos-basicos-del-plan-de-comunicacion-interna-que-necesitas-en-tu-empresa/#Elementos_de_la_comunicacion_interna

Suarez, J. C. (2020). *Unoversidad Salesiana del Ecuador*.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19489/1/UPS-CT008883.pdf>

Tufiño Pastrano, D. (2017, Octubre). *dspace*.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/12991/1/T-UCE-0009-036-2017.pdf>

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Vallejo, L. (2016). *Gestion de Taleento Humano*.

<https://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Zambrano Nieto, G. (2006). *Tolomeo UMAN*.

[http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/16336/1/d
ecd_4710.pdf](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/16336/1/d
ecd_4710.pdf)

Zambrano Ortiz, R. (2020). *Prefectura de Esmeraldas*.

[https://prefecturadeesmeraldas.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/PEI-2020-
2023.-1er-ACTUALIZACION-AB.-ROBERTA-ZAMBRANO.pdf](https://prefecturadeesmeraldas.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/PEI-2020-
2023.-1er-ACTUALIZACION-AB.-ROBERTA-ZAMBRANO.pdf)

Anexos.

Anexo 1

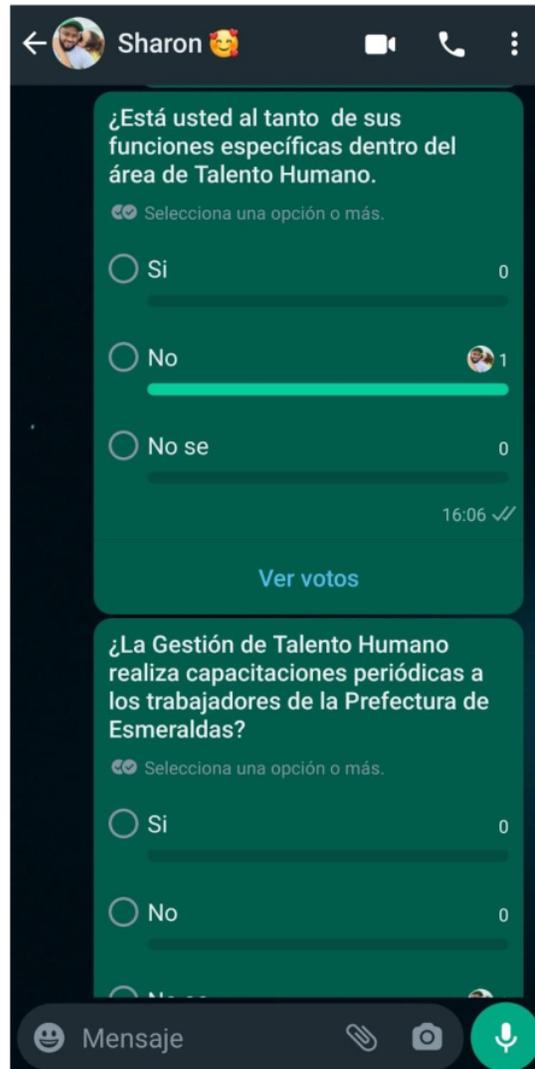
Entrevista a la directora de talento humano de la Prefectura de Esmeraldas



Nota: Javier Tenorio Maestrante, entrevistando a la Directora de Talento Humano.

Anexo 2

Encuesta realizada vía WhatsApp



Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de TH. A través de WhatsApp.

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.epneumann.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
3	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	mriuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1%
8	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

10

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

11

prefecturadeesmeraldas.gob.ec

Fuente de Internet

<1 %

12

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

13

www.utn.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

14

documentop.com

Fuente de Internet

<1 %

15

repositorio.utn.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

16

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1 %

17

idoc.pub

Fuente de Internet

<1 %

18

repositorio.uisrael.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

19

bib.minjusticia.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

20

dspace.unl.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

21	moam.info Fuente de Internet	<1 %
22	serviciosgis.catastrobogota.gov.co Fuente de Internet	<1 %
23	www.juntadeandalucia.es Fuente de Internet	<1 %
24	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
25	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 17 (2001)", Brill, 2005 Publicación	<1 %
27	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
28	journals.openedition.org Fuente de Internet	<1 %
29	repositorio.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
30	1library.co Fuente de Internet	<1 %

31	Jiménez Cortés Iván. "Sistema de gestión de solicitudes de servicios administrativos de Mexicana de Presfuerzo S.A. de C.V.", TESIUNAM, 2016 Publicación	<1 %
32	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Borsic Laborde Zlata Dolores. "La gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de instituciones de educación superior", TESIUNAM, 2017 Publicación	<1 %
35	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
36	Submitted to Universidad de Alcalá Trabajo del estudiante	<1 %
37	repositorio.espam.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
38	transportesynegocios.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
39	colombia.unfpa.org Fuente de Internet	<1 %

40	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
41	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
43	alphapedia.net Fuente de Internet	<1 %
44	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
45	es.unionpedia.org Fuente de Internet	<1 %
46	moodleqa.ebc.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
47	publicaciones.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	www.construmatica.com Fuente de Internet	<1 %
49	www.risolidaria.org.pe Fuente de Internet	<1 %
50	0-blog-crossref-org.library.alliant.edu Fuente de Internet	<1 %

51	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
52	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
53	http://200.13.202.26/proyectos/pdf/public/201865053se Fuente de Internet	<1 %
54	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
55	repository.javeriana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
56	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
57	repository.uniminuto.edu Fuente de Internet	<1 %
58	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
59	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
60	wn.com Fuente de Internet	<1 %
61	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
62	www.ispm.org.ar	

Fuente de Internet

<1 %

63

"BIM maturity and its relationships with lean and BIM uses performance", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2022

Publicación

<1 %

64

Submitted to Inter-American Development Bank

Trabajo del estudiante

<1 %

65

archive.org

Fuente de Internet

<1 %

66

bibliotecaunapec.blob.core.windows.net

Fuente de Internet

<1 %

67

colnodo.apc.org

Fuente de Internet

<1 %

68

doku.pub

Fuente de Internet

<1 %

69

pragmatika.cl

Fuente de Internet

<1 %

70

repositorio.uncp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

71

repositorio.unu.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

72

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

73	rraae.org.ec Fuente de Internet	<1 %
74	www.natura.org.co Fuente de Internet	<1 %
75	www.pressdek.com Fuente de Internet	<1 %
76	www.wrike.com Fuente de Internet	<1 %
77	www.yucatan.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
78	(12-8-06) http://206.191.7.19/iicd/faq_s.shtml Fuente de Internet	<1 %
79	Cortés Barranco Adriana. "Las principales acciones agrarias que han propiciado la concentracion de la propiedad ejidal en el ejido Valle de Bravo, Estado de Mexico (1942-2005)", TESIUNAM, 2006 Publicación	<1 %
80	Cruz Cruz Raúl. "Informe del ejercicio profesional en la empresa Equant de México", TESIUNAM, 2007 Publicación	<1 %
81	app.sni.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
82	biblioteca.espam.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

<1 %

83

cia.uagraria.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

84

docplayer.es

Fuente de Internet

<1 %

85

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

86

glocalevalweek.org

Fuente de Internet

<1 %

87

go.gale.com

Fuente de Internet

<1 %

88

helppeoplecloud.com

Fuente de Internet

<1 %

89

kipdf.com

Fuente de Internet

<1 %

90

luchadeclases.org.ve

Fuente de Internet

<1 %

91

pt.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

92

rcci.net

Fuente de Internet

<1 %

93

repositorioapi.neumann.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

94	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
95	texaspizza.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
96	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
97	www.ceupe.com Fuente de Internet	<1 %
98	www.elsevier.es Fuente de Internet	<1 %
99	www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
100	www.webdesign.com.py Fuente de Internet	<1 %
101	ECO-MAPPING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA. "ITS del Proyecto Implementación del Sistema Contra Incendios-IGA0020123", R.D. N° 225-2022-PRODUCE/DGAAMI, 2022 Publicación	<1 %
102	americanae.aecid.es Fuente de Internet	<1 %
103	cienciadigital.org Fuente de Internet	<1 %
104	doaj.org Fuente de Internet	<1 %

105	docslide.us Fuente de Internet	<1 %
106	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
107	dugi-doc.udg.edu Fuente de Internet	<1 %
108	edomexico.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
109	fdocuments.ec Fuente de Internet	<1 %
110	lamancha.net Fuente de Internet	<1 %
111	ln.fica.cl Fuente de Internet	<1 %
112	portal.defensoria.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
113	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
114	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	<1 %
115	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
116	repositorio.unphu.edu.do Fuente de Internet	<1 %

117	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
118	repositorio.upec.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
119	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
120	repositorio.usfq.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
121	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
122	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
123	revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
124	ri-ng.uaq.mx Fuente de Internet	<1 %
125	risti.xyz Fuente de Internet	<1 %
126	steemit.com Fuente de Internet	<1 %
127	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
128	www.computrabajo.com.ve Fuente de Internet	<1 %

129	www.cvusd.k12.ca.us Fuente de Internet	<1 %
130	www.essays.se Fuente de Internet	<1 %
131	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %
132	www.infomipyme.com Fuente de Internet	<1 %
133	www.producearequipa.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
134	www.rosae.info Fuente de Internet	<1 %
135	Francesco Mannis. "La música como herramienta inclusiva: el conjunto musical en la Escuela de Laurena di Borrello", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
136	Lina María Murillo Pérez. "El emprendimiento social como motor de desarrollo sostenible: propuesta de un modelo para fortalecer la gestión del impacto social en los grupos de interés", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
137	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

escentralizado_de_la_provincia_de_esmeraldas_ecuador_2023_

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

/0

COMENTARIOS GENERALES

Instructor

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

PÁGINA 20

PÁGINA 21

PÁGINA 22

PÁGINA 23

PÁGINA 24

PÁGINA 25

PÁGINA 26

PÁGINA 27

PÁGINA 28

PÁGINA 29

PÁGINA 30

PÁGINA 31

PÁGINA 32

PÁGINA 33

PÁGINA 34

PÁGINA 35

PÁGINA 36

PÁGINA 37

PÁGINA 38

PÁGINA 39

PÁGINA 40

PÁGINA 41

PÁGINA 42

PÁGINA 43

PÁGINA 44

PÁGINA 45

PÁGINA 46

PÁGINA 47

PÁGINA 48

PÁGINA 49

PÁGINA 50

PÁGINA 51

PÁGINA 52

PÁGINA 53

PÁGINA 54

PÁGINA 55

PÁGINA 56

PÁGINA 57

PÁGINA 58

PÁGINA 59

PÁGINA 60

PÁGINA 61

PÁGINA 62

PÁGINA 63

PÁGINA 64

PÁGINA 65

PÁGINA 66

PÁGINA 67

PÁGINA 68

PÁGINA 69

PÁGINA 70

PÁGINA 71

PÁGINA 72

PÁGINA 73

PÁGINA 74

PÁGINA 75

PÁGINA 76

PÁGINA 77

PÁGINA 78

PÁGINA 79

PÁGINA 80

PÁGINA 81

PÁGINA 82

PÁGINA 83

PÁGINA 84

PÁGINA 85

PÁGINA 86

PÁGINA 87

PÁGINA 88

PÁGINA 89

PÁGINA 90

PÁGINA 91

PÁGINA 92

PÁGINA 93

PÁGINA 94

PÁGINA 95

PÁGINA 96

PÁGINA 97

PÁGINA 98

PÁGINA 99

PÁGINA 100

PÁGINA 101
