



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Proyecto de Investigación previo la obtención
del Grado Académico de Magíster en Gestión
Pública

TEMA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN DE
CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO,
PERÍODO 2023 - 2024

AUTORA

ING. KAREN MELISSA JEREZ LÓPEZ

DIRECTORA

LIC. NUVIA AURORA ZAMBRANO BARROS, M.SC.

QUEVEDO – ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Proyecto de Investigación previo la obtención
del Grado Académico de Magíster en Gestión
Pública

TEMA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN DE
CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO,
PERÍODO 2023 - 2024

AUTORA

ING. KAREN MELISSA JEREZ LÓPEZ

DIRECTORA

LIC. NUVIA AURORA ZAMBRANO BARROS, M.SC.

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN

Ing. Nuvia Zambrano Barros PhD, Directora del Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

CERTIFICA:

Que la ING. KAREN MELISSA JEREZ LÓPEZ, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Desarrollo Educativo titulado: “ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO, PERÍODO 2023 – 2024”; el mismo que ha sido revisado en todos sus componentes por lo que se encuentra apto para la presentación y sustentación ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 27 mayo del 2025



Lic. Nuvia Aurora Zambrano Barros, M.Sc.

DIRECTORA

AUTORÍA

El presente trabajo de investigación titulado: “ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO, PERÍODO 2023 – 2024”, es un trabajo original, elaborado con esfuerzo y dedicación del estudiante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo: ING. KAREN MELISSA JEREZ LÓPEZ, con cédula de ciudadanía número 120772196-8; respectivamente, presenta este trabajo de investigación que es original y de su creación.



Ing. Karen Melissa Jerez López

AUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, objeto de mi dedicación, esfuerzo y perseverancia se lo dedico a Dios, por guiarme e iluminarme durante toda la fase estudiantil, a mi esposo que con infinito amor, esfuerzo y sacrificio me ha brindado su apoyo moral siempre y en todo momento, por ayudarme a realizar mis objetivos.

Ing. Karen Melissa Jerez López

AGRADECIMIENTO

La gratitud es uno de los sentimientos más nobles que nos ha regalado la vida, por lo cual expreso mi más profundo agradecimiento a Dios quien me dio la vida, la fe, fortaleza, salud, esperanza y me ha dotado de capacidad para poder obtener mi propósito y convertirme en Magíster en Gestión Pública.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por haber dado la oportunidad de prepararme en su prestigiosa Institución y obtener el Título de Magíster en Gestión Pública, para de esta manera poder incursionar en el campo laboral con eficiencia, eficacia y responsabilidad y así contribuir a la sociedad.

A los queridos docentes que sin su guía no podría estar aquí y demostrar los conocimientos adquiridos en la etapa estudiantil, aprendí a ser una persona luchadora para conseguir mis propósitos.

Un especial agradecimiento a la Lic. Nuvia Zambrano Barros, M.Sc. Y Decano de la Facultad de Posgrado por su loable gestión en el desarrollo en el programa de Maestría en Gestión Pública.

De manera muy especial mi sincero agradecimiento a la Ing. Nuvia Zambrano Barros Directora de Proyecto de investigación, quien supo guiar muy acertadamente con indicaciones y sugerencias de buena voluntad y experiencia a lo largo de este trabajo para culminar con éxito mi investigación.

Ing. Karen Melissa Jerez López

PRÓLOGO

En este contexto, la presente investigación, titulada Administración pública y su relación en la gestión de cambio organizacional del GAD Municipal del cantón Quevedo, período 2023-2024, aborda una temática de gran relevancia para la administración local y su capacidad de responder a las necesidades de la ciudadanía. El estudio, con un enfoque mixto, ha permitido identificar las principales barreras que obstaculizan la implementación de cambios dentro del GAD Municipal de Quevedo. A través de entrevistas y encuestas aplicadas al personal laboral y jefes departamentales, se ha evidenciado que la "ausencia de información clara" y la "falta de capacitación" constituyen los factores predominantes en la resistencia al cambio. Estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer los procesos comunicativos y fomentar una cultura organizacional que impulse la innovación y la mejora continua.

Uno de los aspectos más destacados del estudio es la identificación de áreas de oportunidad como el apoyo directivo y la motivación del personal. Lo que sugiere que una gestión más participativa y proactiva podría potenciar los resultados esperados.

Esta investigación no solo contribuye a la literatura académica sobre la administración pública y la gestión del cambio, sino que también proporciona insumos valiosos para la toma de decisiones dentro del GAD Municipal de Quevedo. La aplicación de estos resultados podría ser clave para la optimización de los procesos internos y la construcción de una institución más eficiente y transparente al servicio de la comunidad.


Econ. Adriana Lorena Victorero Veas MSc.

DOCENTE

RESUMEN

La gestión pública eficaz se basa en gran parte en una comunicación efectiva e interdepartamental. Por ello, la presente investigación titulada Administración pública y su relación en la gestión de cambio organizacional del GAD Municipal del cantón Quevedo, período 2023-2024, tuvo como objetivo principal analizar la relación entre la administración pública y la gestión de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo en el período 2023 - 2024. Esta investigación se desarrolló bajo una metodología con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), se empleó el método inductivo, lo que permitió determinar conclusiones generales. Se consideró que el GAD Municipal cuenta con una población distribuida por mil ciento cincuenta servidores públicos, y tres jefes departamentales. Se aplicaron entrevistas a cada uno de los jefes departamentales y encuestas al personal laboral de los diferentes departamentos (área administrativa). Los resultados principales determinaron que existen desafíos significativos en la implementación efectiva de nuevas prácticas, ya que el personal laboral encuestado, en un 37.2% señaló la "ausencia de información clara" como el principal elemento que provoca resistencia, seguido por la "ausencia de capacitación o formación" con un 29.5%. Concluyendo que, el liderazgo ejerce un efecto beneficioso en los procesos de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo, sin embargo, existen también posibilidades de mejora en cuanto al apoyo directivo y motivación del personal.

Palabras clave: *Administración, Gestión de cambio, Cultura organizacional, Políticas públicas, Desarrollo.*

ABSTRACT

Effective public management is largely based on effective and interdepartmental communication. Therefore, the present research entitled Public Administration and its relationship in the Organizational Change Management of the Municipal GAD of the Quevedo canton, period 2023-2024, had as its main objective to analyze the relationship between public administration and organizational change management in the Municipal GAD of Quevedo in the period 2023–2024. This research was developed under a methodology with a mixed approach (qualitative and quantitative), the inductive method was used, which allowed to determine general conclusions. It was considered that the Municipal GAD has a population distributed by one thousand one hundred and fifty public servants, and three departmental heads. Interviews were applied to each of the departmental heads and public servants, and surveys were applied to the labor staff of the different departments (administrative area). The main results determined that there are significant challenges in the effective implementation of new practices, since 37.2% of the surveyed staff pointed out the "lack of clear information" as the main element that causes resistance, followed by the "lack of training or formation" with 29.5%. Concluding that, leadership exerts a beneficial effect on the processes of organizational change in the Quevedo Municipal GAD, however, there are also possibilities for improvement in terms of management support and staff motivation.

Keywords: *Administration, Change management, Organizational culture, Public Policies, Development.*

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRÓLOGO.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Problema General	4
1.3.2. Problemas Derivados	4
1.5. OBJETIVOS	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
1.6. JUSTIFICACIÓN	5

CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	8
2.1.1. Administración	8
2.1.2. Administración Pública	8
2.1.3. Gestión de Cambio	9
2.1.4. Resistencia al cambio	10
2.1.5. Cambio Organizacional	10
2.1.6. Cultura Organizacional	11
2.1.7. Clima Organizacional	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.2.1. Principios de la administración pública	13
2.2.1.1. <i>Principio de legalidad</i>	13
2.2.1.2. <i>Principio de transparencia</i>	14
2.2.1.3. <i>Principio de eficiencia y economía</i>	14
2.2.1.4. <i>Principio de imparcialidad</i>	14
2.2.2. Funciones y objetivos de la administración pública	15
2.2.3. Eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión pública	17
2.2.4. La modernización y digitalización en la administración pública	17
2.2.5. Manejos de la administración pública en el Ecuador	19
2.2.6. Evolución del cambio organizacional	21
2.2.7. Teorías del cambio organizacional	22
2.2.7.1. <i>El modelo ADKAR y la gestión del cambio</i>	22
2.2.7.2. <i>Modelo de cambio organizacional</i>	22

2.2.7.3.	<i>Estrategias para la transformación organizacional</i>	23
2.2.8.	Liderazgo y cultura organizacional en procesos de cambio.....	23
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	24
2.3.1.	Administración pública en Ecuador: Normativas y Marco Legal.....	24
2.3.2.	Principios de la Administración Pública	24
	CAPÍTULO III.....	26
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.1.1.	Investigación descriptiva.....	27
3.1.2.	Investigación exploratoria.....	27
3.1.3.	Investigación bibliográfica.....	27
3.2.	MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2.1.	Método inductivo	28
3.2.2.	Método deductivo	28
3.2.3.	Método Descriptivo.....	28
3.3.	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.3.1.	Población y muestra	29
3.3.1.1.	<i>Población</i>	29
3.3.1.2.	<i>Muestra</i>	30
3.3.2.	Técnicas de investigación	31
3.3.2.1.	<i>Observación</i>	31
3.3.2.2.	<i>Entrevista</i>	31
3.3.2.3.	<i>Encuesta</i>	31

3.3.3.	Instrumentos de la investigación.....	31
3.3.3.1.	<i>Guía de Observación</i>	32
3.3.3.2.	<i>Guía de Entrevista</i>	32
3.3.3.3.	<i>Guía de Encuesta</i>	32
3.4.	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	32
3.4.1.	Revisión de la literatura especializada.....	33
3.4.2.	Obtención de la literatura.....	33
3.4.3.	Extracción y recopilación de la información de interés.....	33
3.5.	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	33
3.6.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	34
	CAPÍTULO IV	35
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
4.1.	FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DE QUEVEDO.....	36
4.2.	NIVEL DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES DE LOS COLABORADORES INTERNOS.....	40
4.3.	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS QUE OPTIMICEN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DE QUEVEDO.....	46
	CAPÍTULO V.....	52
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
5.1.	CONCLUSIONES	53
5.2.	RECOMENDACIONES.....	54
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

ANEXOS 62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio relacionada con el GAD Municipal Quevedo	30
Tabla 2 Entrevista a jefes departamentales	36
Tabla 3 La resistencia al cambio como obstáculo en la implementación de nuevas prácticas organizacionales	40
Tabla 4 Factores que generan resistencia al cambio en el GAD Municipal	41
Tabla 5 Disposición a la adopción de cambios en el GAD Municipal	41
Tabla 6 Capacitación para la adaptación a cambios organizacionales en el GAD Municipal	42
Tabla 7 Apoyo de los jefes departamentales en la implementación de cambios	43
Tabla 8 Eficacia de los métodos tradicionales versus nuevas prácticas en la organización	43
Tabla 9 Alineación de los cambios organizacionales con las necesidades del área de trabajo	44
Tabla 10 Matriz FODA.....	46
Tabla 11 Matriz CANVAS	47
Tabla 12 Matriz de estrategias administrativas.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funciones de la administración	16
Figura 2 Ejes de la transformación digital en la administración pública.....	18
Figura 3 Edad.....	67
Figura 4 Género	67
Figura 5 Informes sobre los cambios organizacionales en el GAD Municipal.	68
Figura 6 Cambios clave para entender los desafíos del GAD Municipal.	68
Figura 7 Necesidad de los cambios propuestos para el futuro del GAD Municipal.....	69
Figura 8 Disposición para adoptar los nuevos cambios en el GAD Municipal.	69
Figura 9 Competencias relevantes para implementar nuevas prácticas organizacionales.	70
Figura 10 Eficacia de los métodos tradicionales frente a las nuevas prácticas propuestas.	70
Figura 11 Apoyo de los jefes de departamento en la implementación de cambios.	71
Figura 12 Resistencia al cambio como obstáculo para implementar nuevas prácticas organizacionales.....	71
Figura 13 Factores que generan resistencia al cambio en el GAD Municipal.....	72
Figura 14 Importancia de la participación de los empleados en el proceso de cambio organizacional.....	72
Figura 15 Impacto de nuevas prácticas organizacionales en la eficiencia y productividad	73
Figura 16 Capacitación para adaptarse a los cambios organizacionales	73
Figura 17 Recursos que dificultan la adopción de nuevas prácticas organizacionales en el GAD Municipal	74

Figura 18 Alineación de los cambios organizacionales con las necesidades del área de trabajo	74
Figura 19 Apoyo de los jefes del área administrativa en la transición hacia los cambios organizacionales.....	75

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública juega un rol importante en la evolución de las instituciones del gobierno, ya que establece el conjunto de procedimientos, regulaciones y tácticas requeridas para la adecuada administración de los recursos y servicios que afectan directamente a los ciudadanos (Osborne, 2021). Los cambios organizacionales incluyen modificaciones estructurales, tecnológicas, culturales, de procesos y en la gestión del talento. Estos ajustes buscan mejorar la eficiencia, adaptarse a nuevas demandas, optimizar procedimientos, integrar nuevas tecnologías, y fortalecer la cultura y el bienestar laboral, permitiendo a las organizaciones evolucionar y ofrecer mejores servicios.

Varias entidades, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), han destacado la relevancia de establecer modelos de administración fundamentados en la eficiencia, la transparencia y la implicación de los ciudadanos (Pollitt & Bouckaert, 2017). En Ecuador, tanto la Constitución de 2008 como el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) definen la descentralización administrativa y la autonomía de las autoridades locales, lo que posibilita a los GAD poner en marcha estrategias propias de transformación organizacional (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

La presente investigación se enfoca en el GAD Municipal de Quevedo como un organismo importante en la provisión de servicios públicos. La administración del cambio organizacional en este gobierno local conlleva la puesta en marcha de tácticas de actualización administrativa, formación del personal y digitalización de procedimientos. Por ello, bajo este escenario, la optimización en la administración no solo repercute en la

eficacia operacional del GAD, sino que también afecta la visión de los ciudadanos acerca de la calidad de los servicios públicos.

El presente estudio se basa en la siguiente estructura investigativa que se detalla a continuación:

Capítulo I.- Presenta el marco contextual de la investigación el mismo que expone la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problema general, problemas derivados de la investigación, delimitación de la problemática, objetivos generales y específicos, justificación y los cambios esperados.

Capítulo II.- Evidencia el marco teórico de la investigación, el mismo que contiene la fundamentación conceptual, fundamentación teórica y fundamentación legal que son insumos importantes para fundamentar la investigación.

Capítulo III.- Contiene la metodología de la investigación, tipos de investigación, métodos, construcción metodológica del objeto de investigación, la población y muestra, técnicas de investigación, instrumentos de investigación, elaboración del marco teórico, recolección de la información, procesamiento y análisis.

Capítulo IV.- Se presentan los resultados y discusión de la investigación una vez fueron aplicados los instrumentos de recolección de información.

Capítulo V.- En este apartado se definen las conclusiones y recomendaciones con base a los objetivos específicos de la investigación, una vez obtenidos los principales hallazgos del estudio.

Finalmente, se enlistan las **referencias bibliográficas** como fuentes de información secundaria y los **anexos** de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Los líderes pasan el 5% del tiempo en el problema y el 95% del tiempo en la solución"

Tony Robbins

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El GAD Municipal del cantón Quevedo, está ubicado en la provincia de Los Ríos, cantón Quevedo, parroquia 24 de mayo, en la Cdla. Municipal calle Edmundo Wartt. Este cantón se localiza al centro de la región litoral del Ecuador, cuenta con una población de 177.792 habitantes, según censo 2022, fue fundado el 7 de octubre de 1943.

Esta institución pública es una entidad que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central. La municipalidad está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el Alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal. El GAD Municipal del cantón Quevedo, se rige sobre la base de lo estipulado en los artículos 253 y 264 de la Constitución Política de la República y en la Ley de Régimen Municipal en sus artículos 1 y 16, que establece la autonomía funcional, económica y administrativa de la Entidad.

Su misión es ser un municipio abierto y transparente que planifica el desarrollo cantonal de manera integral y participativa, que garantiza los derechos del ser humano; brinda servicios públicos de calidad y calidez, de manera eficiente y eficaz fortaleciendo los procesos de coordinación intra e interinstitucional en el marco de la nueva gestión pública.

El GAD Municipal del cantón Quevedo, es un referente de desarrollo local por el cumplimiento de sus competencias, funciones y buenas prácticas locales, generando oportunidades con una visión participativa, solidaria e inclusiva; contando con un equipo de talento humano con criterios de calidad, transparencia, responsabilidad y compromiso con el desarrollo del cantón.

En la actualidad se observa en el GAD Municipal del cantón Quevedo algunas dificultades de comunicación interdepartamental lo que afecta la coordinación por parte

de sus colaboradores, de otra parte también se evidencia que la ausencia de capacitación en nuevas tecnologías y competencias digitales afecta la mejora continua dentro de la organización; otro punto que se observa al interior de la institución está relacionado con el nivel de productividad y cumplimiento de objetivos institucionales.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

La gestión pública eficaz se basa en gran parte en una comunicación efectiva e interdepartamental. Para el GAD Municipal de Quevedo, la escasa comunicación entre sus departamentos ha provocado inconvenientes como la duplicación de esfuerzos, confusiones en la distribución de tareas y demoras en la toma de decisiones, lo cual impacta directamente en la eficacia operacional (Molina & Pérez, 2022). Por esto, es importante destacar la importancia de la comunicación entre departamentos, la cual es esencial para la aplicación consistente y eficaz de las políticas públicas, pues facilita una coordinación más eficaz entre áreas, la optimización de recursos y un servicio más eficaz para los ciudadanos.

En la actualidad, el GAD Municipal de Quevedo presenta problemas para ajustarse a los cambios organizacionales requeridos por el ambiente cambiante y las exigencias de los ciudadanos. La ausencia de comunicación clara y la resistencia al cambio del personal impiden la eficacia institucional, mientras que la ausencia de concordancia entre las metas administrativas y las demandas de la organización restringe la eficacia de las políticas públicas.

Por ello, de persistir esta problemática, la ineficiencia en las operaciones del GAD Municipal de Quevedo se intensificará, provocando un efecto adverso en la provisión de servicios públicos. La duplicación de esfuerzos y la ausencia de planificación estratégica

llevarán a una administración inadecuada, afectando la percepción de los ciudadanos acerca de la habilidad del gobierno local para satisfacer sus necesidades.

De este modo, para tratar esta circunstancia, es esencial establecer estrategias administrativas que promuevan el cambio organizacional y la eficiencia en el GAD Municipal de Quevedo. Siendo estas como la adaptación de plataformas tecnológicas que simplifiquen la administración y el intercambio de información, sumado a una cultura organizativa que promueva la colaboración y la adaptabilidad al cambio, favorecerá una gestión pública más eficaz y eficiente en el GAD Municipal de Quevedo.

1.3.PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

- ¿De qué manera se relaciona la administración pública con la gestión de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo en el período 2023 - 2024?

1.3.2. Problemas Derivados

- ¿Qué factores administrativos inciden en los procesos de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo?
- ¿Cuál es el nivel de la resistencia al cambio en la implementación de nuevas prácticas organizacionales de los colaboradores internos?
- ¿Qué estrategias administrativas permitirían optimizar la gestión del cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Ciencias sociales, administrativas, educación, comercial y derecho

ÁREA:	Ciencias sociales y del comportamiento humano
LÍNEA:	Economía, administración pública, finanzas y turismo
LUGAR:	Quevedo
TIEMPO:	2024

1.5.OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

- Analizar la relación entre la administración pública y la gestión de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo en el período 2023 - 2024.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores administrativos que inciden en los procesos de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo.
- Determinar el nivel de la resistencia al cambio en la implementación de nuevas prácticas organizacionales de los colaboradores internos.
- Diseñar estrategias administrativas que optimicen la gestión del cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El GAD Municipal del cantón Quevedo es una Institución Pública dedicada al desempeño de las funciones ejecutivas y legislativas de los órganos y organismos centrales, regionales y locales con el fin de cumplir proyectos a favor de la ciudadanía.

En la actualidad el GAD Municipal del cantón Quevedo presenta carencias en la administración pública y su relación en la gestión de cambio organizacional en cuanto a

comunicación, capacitación e inadecuada gestión administrativa; por lo tanto, surge la necesidad de contribuir al desarrollo de estrategias más efectivas para impulsar la transformación organizacional.

La presente investigación se justifica a fin de mejorar la administración pública en relación con la gestión de cambio organizacional que permita garantizar la efectividad de los recursos públicos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es fundamental entender de qué manera la administración pública, a través de una adecuada gestión del cambio organizacional, puede mejorar las necesidades de la sociedad, sus procesos internos y contribuir al desarrollo sostenible del GAD Municipal del cantón Quevedo.

Esta investigación generó conocimiento para la gestión pública local y contribuyó a la construcción de un municipio más eficiente, transparente y orientado a satisfacer las necesidades de sus ciudadanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

Albert Einstein

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Administración

La administración conlleva la planificación, organización, dirección y supervisión de los individuos que laboran en una organización para que alcancen los objetivos de dicha organización. Estas metas guían las tareas y acciones que se llevan a cabo. La gestión, entendida como un conjunto de procesos identificables por sus responsables, también puede interpretarse como el trabajo realizado por individuos con el título de gerente (Torres & Villa, 2019).

La gestión implica orientar los recursos tanto materiales como humanos hacia las metas compartidas de la organización. El componente más técnico y analítico de la gestión incluye el establecimiento de un propósito para la organización, la organización de acciones internas que faciliten la consecución de dichos objetivos y la supervisión de dichas acciones de tal forma que los resultados finales sean los esperados (Hernández & Gómez, 2020).

La gestión y la administración son procesos esenciales para el triunfo de una organización, pues facilitan la coordinación de recursos y esfuerzos hacia metas compartidas. Aunque la gestión establece y supervisa estrategias, la administración realiza acciones específicas para lograrlas. Una coordinación apropiada entre ambas asegura eficiencia y efectividad en la consecución de objetivos institucionales.

2.1.2. Administración Pública

La Administración Pública, como área de estudio, analiza de manera sistemática los procesos y la actividad del gobierno oficial, en consonancia con las pautas establecidas por la sociedad en su evolución histórica, con el propósito de sugerir modelos y teorías

para racionalizar, gestionar, salvaguardar y distribuir de manera apropiada el bienestar y los asuntos públicos (Guerrero, 2022).

La adecuada gestión es llevada a cabo por el agente público cuando se cumplen sus responsabilidades para satisfacer los intereses y requerimientos de los ciudadanos, proporcionando los servicios públicos de forma isonómica, eficiente y efectiva, siguiendo los principios y reglas que dirigen la conducta pública, garantizándole el acceso, la participación dialógica y el trato cordial, entre otras garantías que solo pueden ser eficaces desde el punto de vista de la reflexión (Silvia & Sánchez, 2021).

La Gestión Pública es fundamental para asegurar el bienestar social mediante una administración eficaz y justa de los recursos y servicios. Su triunfo se basa en el compromiso del agente público con la transparencia, la implicación de los ciudadanos y la observancia de las normas, garantizando de esta manera una gestión eficaz y dirigida al beneficio colectivo.

2.1.3. Gestión de Cambio

La gestión del cambio según Fierro (2021), involucra acciones de incentivación del cambio como asistir a los trabajadores a vencer la resistencia a través de la generación de entornos que detecten la necesidad de cambio y que eviten la identificación de procesos de decisión.

Schmuck y Miles (2020) mencionan que comprende desde una mera modificación en la tecnología hasta cambios drásticos en la cultura de una organización. Por lo tanto, la mejora de la manera en que se transforma actualmente a todas las empresas, independientemente del tamaño o sector en el que se desempeñe.

La gestión del cambio es un proceso estratégico que busca minimizar la resistencia y optimizar la adaptación organizacional. Su éxito radica en generar entornos que fomenten la innovación y la flexibilidad. Desde ajustes tecnológicos hasta transformaciones culturales profundas, una gestión efectiva del cambio permite a las organizaciones mantenerse competitivas y alineadas con las demandas del entorno.

2.1.4. Resistencia al cambio

Borgucci (2020) señala que la resistencia al cambio se interpreta como una postura adversa hacia la puesta en marcha de modificaciones dentro de una entidad. Se refiere no solo a la resistencia a aceptar y ajustarse a las nuevas situaciones, sino también a un rechazo activo a respaldar la transformación.

Esta resistencia es habitual en los procesos organizativos a causa del carácter conservador de las organizaciones, en los que los integrantes batallan por preservar el orden establecido y pueden rivalizar por el poder y la influencia (Cerrillo & Martínez, 2019).

La gestión del cambio es un procedimiento estratégico que persigue reducir la resistencia y potenciar la adaptabilidad de la organización. Su triunfo se basa en crear ambientes que promuevan la innovación y la adaptabilidad, bajo un liderazgo firme y una comunicación eficaz.

2.1.5. Cambio Organizacional

La administración de cambio organizacional hace referencia al procedimiento de instaurar y manejar modificaciones dentro de una entidad. Este procedimiento puede ser planificado o no, en función de las situaciones que se presenten. Hay modelos actuales

que sugieren métodos innovadores para tratar el cambio organizacional, teniendo en cuenta elementos esenciales como los valores y las condiciones requeridas para lograr las metas aspiradas (Fierro, 2020).

Es importante destacar que hay modelos actuales que sugieren tácticas innovadoras para enfrentar el cambio organizacional, teniendo en cuenta elementos esenciales como los valores y las circunstancias requeridas para lograr las metas aspiradas.

2.1.6. Cultura Organizacional

Para Mena (2024) la cultura organizacional no se limita a la ideología, la identidad de la empresa o a los métodos de gestión; es un fenómeno mucho más amplio y enriquecedor, en el que participan tanto los públicos internos como los externos, dado que se edifica de manera social. El desempeño logrado a nivel individual o grupal, junto con las percepciones o puntos de vista que los públicos adquieren respecto a la organización, solo se puede entender a través de la cultura corporativa, donde se encuentran diversas prácticas de producción simbólica.

Al igual que la cultura nacional, la cultura organizacional ha experimentado un desarrollo a través del tiempo a través de las interacciones continuas de los individuos que la integran y se robustece al establecer estructuras, procesos, sistemas y estrategias que se confirman cuando se asegura la eficacia de la organización al cumplir su misión definida (Leyva-Cordero et al., 2021).

La cultura organizacional es un elemento clave que moldea la identidad, el desempeño y la percepción de una empresa tanto interna como externamente. Su construcción social y evolución constante permiten consolidar estructuras y estrategias

que fortalecen la eficacia organizacional. Una cultura sólida facilita la cohesión, la adaptación al cambio y el logro de la misión institucional.

2.1.7. Clima Organizacional

El clima organizacional es un elemento crucial para valorar a las organizaciones de forma integral, sistémica y teniendo en cuenta la fenomenología mundial. El ambiente laboral facilita la auto-referencia de la percepción colectiva en los empleados consultados. Esto promueve la creación de acciones conjuntas y constructivas, incentivando el trabajo colaborativo y creando eficiencia en la organización (Sotelo & Figueroa, 2021).

De acuerdo a Fierro (2020) el ambiente laboral es la visión conjunta que los trabajadores tienen de su ambiente de trabajo, afectada por elementos como la comunicación, el liderazgo, la motivación y la satisfacción. Influencia la productividad y el bienestar, estableciendo la dedicación hacia la organización. Un ambiente favorable promueve la eficacia y la conservación del talento, mientras que uno adverso puede provocar disputas y desánimo.

El ambiente laboral afecta directamente la productividad y la dedicación de los trabajadores. Un ambiente de trabajo positivo promueve la cooperación, la motivación y la conservación del talento, mientras que uno adverso puede provocar disputas y desánimo. La comunicación, el liderazgo y la satisfacción en el trabajo son elementos esenciales para edificar un entorno organizacional eficaz y equilibrado.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Principios de la administración pública

De acuerdo con Orozco (2019), los fundamentos de la gestión pública se enfocan en la eficacia y la correcta organización de un ente social. Sobresalen cuatro principios esenciales: la presencia de la administración en la comunidad, la importancia de preservarla, la exigencia de un sistema estructurado y la utilización del principio causal para solucionar problemas de implementación. Estos preceptos son fundamentales para alcanzar la meta de una gestión pública eficaz. Los principios de la administración pública son fundamentales para garantizar un funcionamiento adecuado, eficiente y justo de las entidades gubernamentales (Kieffe, 2018).

2.2.1.1. Principio de legalidad

En la administración pública, según Martínez y Bolívar Ríos (2020) el principio de legalidad es fundamental, lo que implica que todas las acciones de las administraciones deben fundamentarse en la legislación. Este principio asegura que las decisiones y acciones de gestión sean predecibles, previniendo la arbitrariedad. Además, garantiza que todas las resoluciones estén bajo la supervisión judicial para evitar abusos. Es particularmente importante en el poder sancionador, donde la legislación debe establecer el alcance de lo que se puede sancionar.

2.2.1.1. Principio de mérito, capacidad e igualdad

Pascual (2020) señala que la entrada a la función pública debe estar guiada por los principios de mérito, capacidad e igualdad. Esto significa que las decisiones vinculadas a la gestión pública deben fundamentarse en criterios objetivos y no en

influencias políticas. Este principio es fundamental para la legitimidad de la gestión pública, garantizando que los cargos sean desempeñados por las personas con mayor formación.

2.2.1.2. Principio de transparencia

Rodríguez y Herce (2019) mencionan que es imprescindible que la administración pública funcione de forma clara, facilitando que los ciudadanos tengan acceso a la información acerca de las decisiones que adoptan las instituciones del gobierno. Es esencial la transparencia para reforzar la confianza en las instituciones y asegurar que las acciones administrativas se lleven a cabo de forma clara y comprensible para todos los individuos.

2.2.1.3. Principio de eficiencia y economía

Para Muras (2020) este principio establece que la gestión debe utilizar de forma eficaz los fondos públicos, previniendo el derroche y garantizando que los servicios se brinden de forma puntual y de alta calidad. En los procesos de contratación pública, la eficiencia puede dar razón para flexibilizar ciertos principios formales, particularmente en acuerdos de menor valor, sin afectar la calidad del servicio.

2.2.1.4. Principio de imparcialidad

La imparcialidad es un principio esencial que garantiza que las decisiones de administración no sean afectadas por intereses personales, políticos o de cualquier otra naturaleza. Este principio es fundamental para garantizar que las acciones administrativas

sean justas y equitativas para todos los ciudadanos, sin ninguna discriminación (Martínez, 2019).

2.2.2. Funciones y objetivos de la administración pública

Los roles y metas de la gestión pública son esenciales para asegurar la eficacia del Estado, siempre enfocado en asistir a los ciudadanos y promover el bienestar general. Uno de los objetivos fundamentales de la gestión pública es proporcionar servicios a los ciudadanos, garantizando que sean de excelente calidad y se ajusten a las demandas sociales y económicas actuales. Este propósito demanda una administración eficaz de los fondos públicos, con el objetivo de garantizar el bienestar común y cumplir con las expectativas de la sociedad (Bastidas, 2021).

Según Mejía (2022) es responsabilidad de la administración pública la organización interna que facilite una correcta administración de los recursos humanos, materiales y financieros. Esto conlleva un procedimiento de elección de personal competente, además de la organización e implementación de políticas públicas que sean eficaces. Además, resulta vital tener una estructura jerárquica definida que permita la coordinación de las diferentes áreas y servicios estatales. El ciclo continuo de las funciones administrativas, que abarca desde la previsión hasta el control, refleja las fases críticas para garantizar una gestión efectiva en la administración pública.

Figura 1

Funciones de la administración



Nota. Fuente: (López, 2022).

Arias (2020) menciona que, otra meta fundamental de la gestión pública es la implementación y el cumplimiento del marco jurídico. Esto significa asegurar una aplicación justa y equitativa de las leyes, previniendo arbitrariedades en las decisiones administrativas. La administración pública tiene la obligación de proteger los derechos esenciales y la justicia, garantizando la equidad de todos los ciudadanos frente a la justicia.

En un entorno crecientemente globalizado, las entidades públicas necesitan ajustarse de forma constante a las transformaciones sociales, tecnológicas y económicas. Esto implica la actualización de los sistemas y procedimientos administrativos, con el

objetivo de atender de forma más eficaz las exigencias del siglo XXI, como la digitalización de servicios y la descentralización (Córdova & Ávila, 2021).

2.2.3. Eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión pública

Según Izquierdo y González (2021), la eficiencia, efectividad y transparencia son elementos fundamentales en la gestión pública. La eficiencia, que implica la habilidad de maximizar los recursos sin sacrificar la calidad, tiene como objetivo disminuir los gastos a través de estrategias que potencian el desempeño institucional. Además, la eficacia se centra en lograr objetivos específicos, garantizando un verdadero impacto en la sociedad, más allá de los recursos utilizados (Melendres et al., 2020).

Martínez (2022) señala la transparencia como potencial de confianza de los ciudadanos al asegurar un acceso transparente a la información del gobierno. Frenar la corrupción requiere acciones que garanticen responsabilidad y una gobernanza eficaz. España, normativas concretas han instaurado el acceso público a la información, lo que permite valorar la observancia de estas regulaciones (Giménez-Chornet, 2022).

Estos principios no solo mejoran la gestión pública, sino que también fortalecen la democracia. Específicamente, la transparencia promueve la implicación de los ciudadanos, reforzando la conexión entre el gobierno y la sociedad, lo que promueve un sistema más legítimo e inclusivo (Moreira & Claussen, 2021).

2.2.4. La modernización y digitalización en la administración pública

En su estudio de la modernización en la gestión pública Fernández et al. (2019) señalan que la modernización y digitalización en la gestión pública incrementan la eficacia, la transparencia y la habilidad de reacción del gobierno. La digitalización

maximiza recursos e incorpora tecnologías como Big Data e inteligencia artificial, lo que demanda una reorganización organizacional.

La digitalización simplifica la obtención de servicios públicos a través de plataformas en línea, disminuyendo los periodos de espera. Sin embargo, requiere formación continua en habilidades digitales para optimizar sus ventajas (Jiménez, 2022).

Figura 2

Ejes de la transformación digital en la administración pública



Nota. Fuente: (Salvador et al., 2020).

Además, Alonso (2020) comenta que la digitalización fomenta la transparencia al facilitar un mejor monitoreo de decisiones y responsabilidad. No obstante, necesita

reformas jurídicas para asegurar la protección de datos y derechos de los trabajadores, como la desvinculación digital.

La modernización conlleva modificaciones estructurales en la administración pública, relacionadas con la Nueva Gestión Pública (NGP), que promueve eficacia y enfoque hacia el ciudadano. No obstante, su orientación hacia la competitividad y la privatización ha suscitado críticas por posibles efectos en la calidad de los servicios (Fernández et al., 2019; Ríos, 2019).

2.2.5. Manejos de la administración pública en el Ecuador

Gobierno electrónico en Ecuador, en este estudio, se analiza el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) por parte del gobierno ecuatoriano para mejorar la relación con los ciudadanos y la prestación de servicios públicos. El objetivo fue examinar cómo la digitalización puede contribuir a la inclusión social y económica. La metodología empleada fue una revisión bibliográfica y documental. Entre los resultados, se encontró que, aunque existe un avance en el Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico (EGDI), aún hay áreas para mejorar en cuanto a la integración de soluciones institucionales y la participación ciudadana en la gestión pública. Este análisis sugiere que la administración pública ecuatoriana debe seguir fortaleciendo su estrategia de gobierno electrónico para mejorar la eficiencia y la transparencia en los servicios públicos (Barragán & Guevara, 2021).

Con respecto del Control interno en el sector público ecuatoriano, el estudio de López y Cañizares evaluó el nivel de confianza de los gobiernos autónomos descentralizados cantonales en Ecuador sobre su control interno. El objetivo fue valorar las fortalezas y debilidades en la administración pública basándose en el modelo COSO

de control interno. La metodología utilizada incluyó un cuestionario validado por expertos y aplicado a los gobiernos cantonales. Los resultados destacaron que la adopción de control institucional es recurrente, y que el marco conceptual COSO se utiliza de manera efectiva en la administración pública, lo que mejora la gestión de recursos. Este estudio resaltó la importancia de fortalecer el control interno en las entidades públicas para garantizar la transparencia y eficiencia en el uso de recursos (López & Cañizares, 2018).

Sistemas de Información en el sector público por Armijos-Neira et al. (2018), este estudio analizó cómo los sistemas de información (SI) en la administración pública ecuatoriana mejoran la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos. El caso de estudio fue la Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar, donde se evaluaron los sistemas de contratación pública, transporte y obras públicas. La metodología incluyó un análisis cualitativo y descriptivo. Los resultados muestran que los SI están alineados con los objetivos de la administración pública, promoviendo la transparencia y la automatización de procesos. Sin embargo, se sugiere mejorar los manuales de usuario y las capacitaciones, lo que destaca la importancia de optimizar las herramientas tecnológicas para mejorar la gestión administrativa.

Transparencia e integridad en la administración pública, en este análisis se evaluó el nivel de transparencia e integridad en la administración pública ecuatoriana a partir del cuestionario de Transparencia Internacional. El objetivo fue analizar cómo la administración pública ecuatoriana ha respondido a las demandas de mayor transparencia y buen gobierno. Se utilizó una metodología descriptiva y exploratoria. Los resultados indicaron que la transparencia en la gestión pública ha mejorado, aunque se identifican áreas de oportunidad en la implementación de políticas de integridad en las instituciones

públicas. La investigación subrayó la necesidad de continuar promoviendo reformas institucionales que fortalezcan la transparencia y la lucha contra la corrupción en el sector público (De la Torre & Núñez, 2023).

Análisis estratégico de las políticas públicas de investigación en salud por Carpio-Arias et al. (2020) en este estudio se examinó las políticas públicas de investigación en salud en Ecuador, mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y una Metodología Delphi aplicada a 20 claves de informantes. El objetivo fue analizar la situación de las políticas de salud pública y su eficacia en la promoción de la investigación. Los resultados destacaron que el apoyo gubernamental y la coordinación interinstitucional fueron las principales fortalezas, mientras que las debilidades incluyeron los trámites burocráticos y la falta de financiamiento adecuado. Este estudio resalta la necesidad de mejorar la gestión de los recursos destinados a la investigación y superar los obstáculos burocráticos para avanzar en el desarrollo de políticas públicas efectivas en salud.

2.2.6. Evolución del cambio organizacional

El cambio organizacional ha evolucionado desde la modificación de estructuras y procedimientos hasta la modificación de la cultura y los pensamientos internos de las organizaciones. Inicialmente enfocado en incrementar la eficacia frente a la competencia, hoy se adapta a un ambiente tecnológico y cambiante, donde la rapidez y el saber son fundamentales para la sostenibilidad y la competitividad (Pérez -Vallejo et al., 2020).

2.2.7. Teorías del cambio organizacional

2.2.7.1. El modelo ADKAR y la gestión del cambio

El modelo ADKAR, creado por Prosci, se centra en la transformación organizacional a escala personal. ADKAR es un acrónimo que simboliza los cinco resultados esenciales que las organizaciones necesitan lograr para manejar el cambio de manera exitosa: conciencia de la necesidad de cambio, anhelo de involucrarse y respaldar el cambio, entendimiento de cómo cambiar, capacidad para poner en práctica el cambio, y fortalecimiento para sostener el cambio. A diferencia de otros enfoques, ADKAR se enfoca en las personas, lo que significa que el triunfo del cambio se basa en la habilidad de los miembros de la organización para ajustarse a las nuevas modalidades de trabajo (Galli, 2019).

2.2.7.2. Modelo de cambio organizacional

Kurt Lewin es un precursor en el ámbito del cambio organizacional, y su esquema de tres fases es crucial para comprender la administración de los procesos de transformación. Lewin sugirió que la transformación organizacional se lleva a cabo en tres etapas: descongelamiento, transformación y recongelación. Durante la etapa inicial, el "descongelamiento", se genera el impulso para la transformación, desmantelando los antiguos métodos de acción. En la segunda etapa, la transformación, se aplican las prácticas nuevas. En última instancia, el "re congelamiento" garantiza que los nuevos modelos se incorporan en la cultura de la organización y se preservan a largo alcance. Este modelo fue propuesto por Lewin como una metodología sistemática para gestionar el cambio y disminuir la resistencia organizacional (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2020).

2.2.7.3. Estrategias para la transformación organizacional

John Kotter elaboró un modelo más exhaustivo para orientar la transformación organizacional mediante ocho etapas esenciales. Estos pasos incluyen: instaurar un sentido de urgencia, construir una coalición fuerte, desarrollar una visión de cambio, transmitir dicha visión, fortalecer la acción a escala global, producir triunfos a corto plazo, consolidar los logros y generar más transformaciones, e informar sobre las modificaciones en la cultura de la organización. Kotter subrayó la relevancia del liderazgo en el proceso de transformación y de qué manera la dedicación de todos los integrantes de la organización es crucial para que la transformación sea exitosa y perdurables (Galli, 2019).

2.2.8. Liderazgo y cultura organizacional en procesos de cambio

El liderazgo y la cultura de la organización son esenciales para la transformación institucional. El liderazgo transformacional motiva a los trabajadores a dar prioridad a las metas de la organización, fomentando la innovación y el crecimiento. Este liderazgo y una cultura innovadora potencian la autoeficacia y el triunfo de la organización (Beramendi et al., 2021).

De acuerdo con Trujillo et al. (2019), también es crucial el liderazgo democrático, promoviendo la cooperación y la toma de decisiones conjuntas. Además, fomenta una cultura de motivación y aprendizaje. En el sector educativo, estos métodos transformativos generan ambientes de colaboración y sostenibilidad, promoviendo la transformación organizacional.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Administración pública en Ecuador: Normativas y Marco Legal

Política pública para el Fortalecimiento de la democracia en Ecuador 2008-2014, este artículo analiza el marco normativo que impulsa el ejercicio democrático en Ecuador, basado en la Constitución de 2008 y en leyes orgánicas. La aplicación de las políticas de participación ciudadana en el contexto de esta normativa ha dinamizado y fortalecido la democracia, a pesar de las tensiones y contradicciones en el proceso (Andrade, 2020).

Sanciones para legisladores y funcionarios públicos con potestad normativa, por inobservancia a las garantías normativas reconocidas en la Constitución de la República, este trabajo explora las innovaciones constitucionales en la Constitución de 2008, que imponen obligaciones para la aplicación y respeto de los derechos fundamentales en Ecuador. La investigación destaca cómo el incumplimiento de estos principios puede restringir los derechos y vulnerar la normativa constitucional (Tipán, 2019).

El Código Orgánico General de Procesos: puente u obstáculo para la ejecución de un laudo arbitral extranjero en el Ecuador, este análisis evalúa cómo el marco jurídico ecuatoriano, en particular el Código Orgánico General de Procesos, influye en la ejecución de laudos arbitrales internacionales. Se destacan contradicciones entre la normativa local y los tratados internacionales que afectan la aplicación de la ley (Crespo, 2019).

2.3.2. Principios de la Administración Pública

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración,

descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación (Constitución de La República Del Ecuador, 2008).

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados (Constitución de La República Del Ecuador, 2008).

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley (Constitución de La República Del Ecuador, 2008):

1. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
2. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
3. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
4. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
5. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
6. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
7. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
8. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa

Mahatma Gandhi

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación se desarrolló bajo una metodología con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con la finalidad de evaluar la incidencia de la administración pública y su relación con la gestión de cambio organizacional. Por lo tanto, fue necesario la aplicación de los siguientes tipos de investigación:

3.1.1. Investigación descriptiva

Para este estudio, la investigación descriptiva fue esencial, pues esto facilitó el análisis y caracterización de la situación presente del GAD Municipal en aspectos de comunicación entre departamentos, planificación estratégica y adaptación al cambio organizacional. Esta perspectiva simplifica el reconocimiento de patrones, carencias y posibilidades de mejora en la gestión pública (Hernández Sampieri et al., 2022).

3.1.2. Investigación exploratoria

Este tipo de investigación permitió adquirir un entendimiento inicial de los retos y posibilidades a los que se enfrenta la institución, particularmente en lo que respecta a la resistencia al cambio, la adopción de tecnologías emergentes y estrategias de planificación. La indagación de estos elementos permite la elaboración de hipótesis y estrategias que pueden ser valoradas en investigaciones futuras más organizadas (Tamayo, 2019).

3.1.3. Investigación bibliográfica

El estudio se complementó a través de la investigación bibliográfica, esta permitió desarrollar un fundamento teórico y conceptual sobre la administración pública, la

administración del cambio organizacional y la comunicación entre departamentos en entidades gubernamentales. Este tipo de estudio posibilita recolectar y examinar datos provenientes de fuentes secundarias como libros, publicaciones científicas y documentos oficiales, lo que simplifica la comprensión del problema y la comparación con otras investigaciones parecidas (Sabino, 2021).

3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método inductivo

La presente investigación empleó el método inductivo, lo que permitió determinar conclusiones generales, partiendo de una base de conceptos y teorías particulares, acordes a la administración pública; además se consideró entrevistas directas a los jefes departamentales de la unidad de trabajo, lo cual permitió observar los problemas que tiene el área administrativa, logrando generalizar los resultados de la misma.

3.2.2. Método deductivo

A través de este método se analizó la problemática presente en el proceso administrativo y como este impactó en la toma de decisiones y la constante capacitación a los empleados, a fin de establecer conclusiones específicas.

3.2.3. Método Descriptivo

Por otra parte, en la investigación se realizó un análisis descriptivo a partir de la revisión de gestión de cambio organizacional, enfocándose en los procesos de atención al usuario, cumplimiento de metas y la eficacia en la prestación de servicios lo que permitió

evaluar la incidencia de la administración pública y su relación en la gestión de cambio aplicando la matriz de análisis situacional de la problemática objeto de estudio.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

A partir del diagnóstico de la problemática realizada en el GAD Municipal del Cantón Quevedo, se detectaron falencias en la gestión administrativa y sus efectos en la comunicación interdepartamental de los empleados como en el rendimiento de objetivos institucionales.

Para lo cual se realizó una revisión documental para obtener información a partir de la problemática, luego se estableció los formularios de preguntas identificando las variables del tema propuesto y de los objetivos relacionados con la investigación, en lo posterior se utilizó literatura especializada basada en teorías sobre la administración pública, gestión de cambio, que sustenten los lineamientos para la obtención de los resultados de la investigación para así establecer las conclusiones y recomendaciones.

3.3.1. Población y muestra

3.3.1.1. Población

Para la presente investigación, se consideró que el GAD Municipal cuenta con una población distribuida por mil ciento cincuenta servidores públicos, y tres jefes departamentales. De este modo, los colaboradores que pertenecen a estos departamentos se detallan a continuación:

Tabla 1

Población de estudio relacionada con el GAD Municipal Quevedo

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
Jefes departamentales	3
Personal laboral	1150
TOTAL	1153

Nota: Elaborado por la autora. Fuente: Depto. de Talento Humano del GAD Municipal Quevedo.

3.3.1.2. Muestra

El presente estudio contó con una población de 1153 personas distribuidas en diversos departamentos, por lo tanto, se aplicó una fórmula estadística al ser esta una población finita, la cual se detalla a continuación:

En donde:

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

E = Margen de error

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$
$$n = \frac{1150 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1150 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{1,104.46}{3.8329}$$
$$n = 288$$

Dando como resultado la muestra de 288 personas, siendo esta un muestreo de tipo aleatorio simple.

3.3.2. Técnicas de investigación

Según el enfoque de esta investigación las técnicas que se aplicaron fueron las siguientes:

3.3.2.1. Observación

Se aplicó la técnica de observación directa la misma que permitió obtener conocimiento pleno de las actividades y operaciones administrativas, así como los diferentes procedimientos que se desarrollan en el GAD Municipal Quevedo.

3.3.2.2. Entrevista

Se realizó a cada uno de los jefes departamentales del GAD Municipal, mediante la aplicación de una serie de preguntas abiertas, a través de las cuales se obtuvo información relevante acerca del objeto de estudio.

3.3.2.3. Encuesta

Se aplicó una encuesta al personal laboral de los diferentes departamentos (área administrativa) del GAD Municipal de Quevedo, esta encuesta tuvo como objetivo principal determinar el impacto de la resistencia al cambio en la implementación de nuevas prácticas organizacionales. Para ello se aplicaron preguntas cerradas, combinadas entre escala de Likert y selección múltiple.

3.3.3. Instrumentos de la investigación

A partir de las técnicas de investigación que se aplicó, los instrumentos fueron los siguientes:

3.3.3.1. Guía de Observación

Se aplicó para registrar de forma oportuna información mediante la observación directa al problema planteado, donde se identificó los procedimientos que se realizaron y la manera en que se llevaron a cabo.

3.3.3.2. Guía de Entrevista

La guía de preguntas constó de tres segmentos, el primer compuesto por preguntas de carácter general, el segundo dirigido a recopilar información sobre la gestión administrativa y la tercera sección que se orienta a recopilar información sobre la gestión de cambio organizacional. El cuestionario contó con 10 ítems, cuyas respuestas fueron abiertas.

3.3.3.3. Guía de Encuesta

Se aplicó un cuestionario de 15 ítems al personal laboral del área administrativa del GAD Municipal de Quevedo, este se compuso por preguntas de escala Likert y selección múltiple, lo cual permita conocer acerca de la resistencia al cambio en la implementación de nuevas prácticas organizacionales dentro de esta institución pública.

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Se desarrolló en atención al tema objeto de estudio, para lo cual se realizó la búsqueda de literatura especializada, relacionada con “Administración pública y su relación en la gestión de cambio organizacional”, así como también se fundamentó los hallazgos de la investigación a partir de las teorías expuestas en los artículos profesionales de alto nivel y documentos de investigaciones relacionadas con el tema.

3.4.1. Revisión de la literatura especializada.

Consistió en consultar y obtener la bibliografía especializada y otros materiales que fueron de mayor utilidad relacionada con el propósito del estudio, a partir de la recopilación de la información pertinente y necesaria relacionada con el problema de investigación.

3.4.2. Obtención de la literatura

Se obtuvo información a través del internet, bibliotecas virtuales especializadas, libros, base de datos para consultar papers, artículos científicos, boletines, insumos necesarios relacionados con “Administración pública y su relación en la gestión de cambio organizacional”.

3.4.3. Extracción y recopilación de la información de interés

Lo importante de recopilar la literatura especializada fue la obtención de información relevante para atenuar la problemática existente articulada con libros, artículos y normativas relacionadas con el dominio del marco teórico.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Consistió en el proceso de recopilación y medición de información sobre las variables de interés; se llevó a cabo de manera sistemática para que los hallazgos permitan responder a las preguntas y objetivos de la investigación. Además de ofrecer posibles soluciones o medidas para mejorar la situación problemática. Todas las técnicas e instrumentos se prepararon con el objetivo de asegurar una recopilación precisa y honesta de información sobre gestión administrativa y el cambio organizacional.

Además, se obtuvo información relacionada con los procesos y actividades que se desarrollan en el GAD Municipal Quevedo.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Una vez que se concluyó la recolección de la información, se transcribió, ordeno y clasifico los datos para eliminar los sesgos y establecer patrones. En lugar de abordar los datos con un marco predeterminado, se identificó temas a medida que se organizó la información.

Después, se llevó a cabo un análisis narrativo que buscó comprender las ideas del entrevistado y destacar aspectos significativos para los lectores. Además, se destacó los importantes hallazgos de otras áreas de investigación.

Los resultados se resumieron en los segmentos de datos y determinar la existencia de jerarquías entre categorías, determinar si una categoría es más importante que otra y realizar un resumen. Dichos hallazgos ayudaron a desarrollar y validar teorías, responder preguntas de investigación y respaldar objetivos.

Finalmente, se empleó Microsoft Excel para la organización y procesamiento de la información recolectada, sin la utilización de software especializado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

*La única forma de hacer un gran trabajo, es amor lo
que haces*

Steve Jobs

4.1. FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DE QUEVEDO.

Tabla 2

Entrevista a jefes departamentales

Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué desafíos administrativos, cree Ud. que enfrenta el GAD Municipal de Quevedo al implementar procesos de cambio organizacional?	● Jefe 1 (Director de Talento Humano): La principal dificultad es la resistencia al cambio por parte del personal, debido a la falta de capacitación previa y a la percepción de inestabilidad laboral. ● Jefe 2 (Director de Planificación): El reto más grande es la falta de planificación estratégica a largo plazo y la adaptación de los procesos administrativos a los cambios tecnológicos. ● Jefe 3 (Director Financiero): La restricción presupuestaria es el mayor desafío. No siempre hay recursos suficientes para invertir en nuevas tecnologías o en la capacitación del personal.
2	¿Qué estrategias de planificación se utilizan actualmente para gestionar el cambio organizacional en la institución?	● Jefe 1: Se aplican programas de sensibilización y capacitación para el personal, con el fin de reducir la resistencia al cambio. ● Jefe 2: Utilizamos planes estratégicos anuales en los que se establecen las prioridades de la institución, alineando el cambio organizacional con los objetivos del GAD. ● Jefe 3: Se diseñan presupuestos ajustados a la proyección de los cambios, priorizando la eficiencia en el uso de los recursos.
3	¿Cómo se involucra a los colaboradores en las decisiones relacionadas con los procesos de cambio organizacional?	● Jefe 1: Se realizan encuestas y reuniones periódicas donde se escuchan sus inquietudes y sugerencias sobre los cambios propuestos.

		● Jefe 2: Se promueve la participación de los colaboradores a través de comités internos, en los que pueden aportar ideas y opiniones sobre la implementación de los cambios. ● Jefe 3: Se presentan los cambios en reuniones de trabajo y se brinda espacio para que el personal pueda expresar sus preocupaciones y expectativas. ● Jefe 1: Son moderadamente efectivos, pero aún se requiere mejorar la claridad en la comunicación y la retroalimentación por parte del personal.
4	¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación internos en la difusión de los objetivos y etapas del cambio organizacional?	● Jefe 2: Existen canales formales como correos institucionales y reuniones de equipo, pero es necesario reforzar la comunicación en los niveles operativos. ● Jefe 3: La comunicación tiende a ser burocrática y lenta, lo que dificulta que los cambios se comprendan y acepten rápidamente. ● Jefe 1: Capacitaciones en liderazgo, trabajo en equipo y adaptación al cambio.
5	¿Qué tipo de capacitaciones se ofrecen al personal para adaptarse a los cambios organizacionales?	● Jefe 2: Talleres sobre planificación estratégica, gestión del cambio y nuevas tecnologías. ● Jefe 3: Cursos sobre manejo de herramientas digitales y normativas financieras actualizadas. ● Jefe 1: El liderazgo es clave, ya que un liderazgo deficiente genera mayor resistencia al cambio.
6	¿Qué factores administrativos (como liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos o tecnológicos) considera que influyen más en el proceso de cambio organizacional?	● Jefe 2: La estructura organizacional, ya que una burocracia rígida puede dificultar la implementación de los cambios. ● Jefe 3: Los recursos tecnológicos, ya que sin herramientas adecuadas el cambio organizacional no es sostenible. ● Jefe 1: Existen normativas internas, pero no siempre se aplican de manera efectiva.
7	¿Existen políticas o procedimientos establecidos que regulen y orienten el cambio organizacional?	● Jefe 2: Hay directrices establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional, pero falta seguimiento en su implementación.

8 ¿De qué manera el liderazgo en el GAD Municipal de Quevedo impacta la aceptación y la implementación de los cambios organizacionales?	● Jefe 3: Algunas políticas están desactualizadas y requieren revisión para alinearlas con las necesidades actuales. ● Jefe 1: Un liderazgo fuerte facilita la aceptación del cambio y motiva al personal a adaptarse con mayor rapidez. ● Jefe 2: Si los líderes no están comprometidos con el cambio, el personal tampoco lo estará, lo que genera resistencia. ● Jefe 3: Un liderazgo basado en la transparencia y la participación genera mayor confianza en el proceso de cambio. ● Jefe 1: Alta, especialmente en el personal con más años en la institución, debido al apego a los métodos tradicionales. ● Jefe 2: Moderada, ya que algunos colaboradores aceptan los cambios cuando se les brindan incentivos o beneficios. ● Jefe 3: Variable, dependiendo del área; en los departamentos más tecnológicos hay menos resistencia, mientras que en las áreas administrativas es mayor. ● Jefe 1: Fortalecer la capacitación continua y generar incentivos para la adopción de nuevas prácticas. ● Jefe 2: Reducir la burocracia en los procesos administrativos y hacer más flexible la toma de decisiones. ● Jefe 3: Asegurar un presupuesto estable para la implementación de cambios, sin afectar otras áreas clave del GAD.
9 ¿Cómo evalúa la resistencia al cambio por parte del personal?	
10 ¿Qué mejoras administrativas cree que se deban aplicar para facilitar y optimizar los procesos de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo?	

Nota. Entrevista aplicada a los jefes departamentales del GAD Municipal de Quevedo.

Análisis y discusión del objetivo específico 1:

El análisis realizado sobre los factores administrativos que inciden en los procesos de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo, demuestra que existen desafíos significativos en la implementación efectiva de nuevas prácticas. Por ello, se

destaca la resistencia del personal, escasa planificación estratégica y las restricciones presupuestarias. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos que destacan cómo la resistencia al cambio y la insuficiente planificación pueden comprometer la adaptación organizacional (Macías et al., 2019). De este modo, la resistencia al cambio, manifestada por el personal, es un fenómeno común en las organizaciones. Esta resistencia puede ser activa, como la oposición abierta, o pasiva, reflejada en la disminución de la productividad y el absentismo laboral (Prosci, 2025).

Por otra parte, la ausencia de una planificación estratégica adecuada agrava estos desafíos, ya que, sin una hoja de ruta clara, los esfuerzos de cambio carecen de dirección y coherencia. Además, las restricciones presupuestarias limitan la capacidad de la organización para invertir en capacitación y recursos necesarios para facilitar la transición. Sin embargo, la comunicación interna en el GAD Municipal de Quevedo se percibe moderadamente efectiva, pero burocrática, lo que dificulta la difusión clara de los objetivos del cambio. Una comunicación ineficaz puede aumentar la incertidumbre y la resistencia entre los empleados (Ticse Alfaro et al., 2023). Por otro lado, el liderazgo desempeña un papel importante en la aceptación del cambio; un liderazgo participativo y comprometido puede mitigar la resistencia y fomentar una cultura de adaptación. Por ello, la rigidez estructural de la organización también se identifica como un impedimento para la implementación del cambio. Estructuras organizativas inflexibles pueden dificultar la adaptación a nuevas prácticas y procesos.

4.2. NIVEL DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES DE LOS COLABORADORES INTERNOS

A partir del análisis de las respuestas brindadas por el personal laboral del GAD Municipal empleados, se buscó determinar los principales obstáculos en la implementación de cambios, además de los elementos que pueden simplificar su aplicación. A continuación, se presentan los hallazgos que facilitaron la comprensión del nivel de aceptación, las opiniones del personal y el rol de la capacitación y el liderazgo en la transición organizacional.

Pregunta 1. ¿Considera que la resistencia al cambio es un obstáculo para la implementación exitosa de las nuevas prácticas organizacionales?

Tabla 3

Resistencia al cambio de nuevas prácticas organizacionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	86	30	30
De acuerdo	154	53	83
Neutral	33	11	94
En desacuerdo	10	4	98
Totalmente en desacuerdo	5	2	100
TOTAL	288	100	

Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Análisis: De este modo, de acuerdo a la evaluación de la percepción directa sobre la resistencia al cambio como un factor limitante (Tabla 3), el 53% de los encuestados mencionaron estar “de acuerdo” que la resistencia al cambio es un obstáculo para la implementación de las nuevas prácticas organizacionales dentro del GAD Municipal,

mientras que un 30% mencionó estar “totalmente de acuerdo” y no así un 2% que se mostró “totalmente en desacuerdo”.

Pregunta 2. ¿En su opinión, cuál es el principal factor que está generando resistencia al cambio dentro del GAD Municipal?

Tabla 4

Factores que generan resistencia al cambio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Falta de información clara	107	37	37
Miedo al fracaso o a lo desconocido	20	7	44
Falta de capacitación o formación	85	30	74
Falta de apoyo de los líderes	76	26	100
Otros:	0	0	100
TOTAL	288	100	

Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Análisis: En cuanto a la identificación de las causas específicas de la resistencia, que permita entender los obstáculos principales, de acuerdo a la Tabla 4 se observa que, el 37% de los encuestados mencionaron la “falta de información clara”, no así un 30% que destaco la “falta de capacitación o formación” y solo un 7% manifestó que esto se debe por “miedo al fracaso o a lo desconocido”.

Pregunta 3. ¿Qué tan dispuesto está Ud. a adoptar los nuevos cambios propuestos en el GAD Municipal?

Tabla 5

Disposición a la adopción de cambios en el GAD Municipal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy dispuesto	49	17,0	17,0
Dispuesto	159	55,2	72,2
Regular	46	16,0	88,2

Poco dispuesto	27	9,4	97,6
Nada dispuesto	7	2,4	100,0
TOTAL	288	100	

Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Análisis: Con relación a la actitud y predisposición del personal hacia la transformación organizacional (Tabla 5), el personal en un 55.2% está “dispuesto” a adoptar los nuevos cambios propuestos en el GAD Municipal, mientras que un 17% se siente “muy dispuesto” y solo un 2.4% se mostró “nada dispuesto”.

Pregunta 4. ¿Existe capacitación para adaptarse a los nuevos cambios organizacionales?

Tabla 6

Capacitación para adaptación a cambios organizacionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	66	22,9	22,9
Casi siempre	129	44,8	67,7
Rara vez	79	27,4	95,1
Casi nunca	12	4,2	99,3
Nunca	2	0,7	100,0
TOTAL	288	100	

Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Análisis: En la Tabla 6, en cuanto a la evaluación de que si la falta de formación es un factor que contribuye a la resistencia al cambio, el 44.8% del personal manifestó que “casi siempre” existen capacitaciones para adaptarse a los nuevos cambios organizacionales, no así un 27.4% que menciono que esto sucede “rara vez”, más allá de que un 0.7% mención que “nunca”.

Pregunta 5. ¿Cómo calificaría el apoyo de los jefes de los departamentos hacia la implementación de los cambios?

Tabla 7*Apoyo de los jefes departamentales*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy positivo	65	22,6	22,6
Positivo	128	44,4	67,0
Regular	82	28,5	95,5
Negativo	9	3,1	98,6
Muy negativo	4	1,4	100,0
TOTAL	288	100	

Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Análisis: En cuanto al análisis del rol del liderazgo en la gestión del cambio y su impacto en la resistencia organizacional (Tabla 7), el personal laboral encuestado, manifestó según el 44.4% que esto es “positivo”, mientras que el 28.5% lo calificó como “regular” y no así el 1.4% que menciono que esto era “muy negativo”.

Pregunta 6. ¿Cree que los métodos tradicionales empleados por la organización son más eficaces que las nuevas prácticas propuestas?

Tabla 8*Eficacia de los métodos tradicionales versus nuevas prácticas en la organización*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	22	7,6	7,6
De acuerdo	35	12,2	19,8
Neutral	157	54,5	74,3
En desacuerdo	57	19,8	94,1
Totalmente en desacuerdo	17	5,9	100,0
TOTAL	288	100	

Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Análisis: Al respecto de que si la preferencia por lo tradicional es una barrera para la implementación de cambios (Tabla 8), el 54.5% de los encuestados, se mostraron “neutral” al respecto de esto. Mientras que, por otra parte, el 19.8% se mostró en “desacuerdo” y solo el 12.2% manifestó estar “de acuerdo”.

Pregunta 7. ¿Los cambios organizacionales propuestos suelen estar alineados con las necesidades de su área de trabajo?

Tabla 9

Alineación de los cambios organizacionales con las necesidades del área de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	134	46,5	46,5
Casi siempre	82	28,5	75,0
Rara vez	50	17,4	92,4
Casi nunca	17	5,9	98,3
Nunca	5	1,7	100,0
TOTAL	288	100	

Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Análisis: En la Tabla 9, en cuanto al análisis acerca de que si la resistencia se debe a una falta de alineación entre los cambios y las necesidades reales; el 46.5% de los encuestados considera que “siempre” los cambios organizacionales propuestos suelen estar alineados con las necesidades de su área de trabajo, así también un 28.5% dijo que eso “casi siempre” sucede, y solo para el 1.7% esto “nunca” sucede.

Análisis y discusión del objetivo específico 2:

Los resultados demuestran el propósito del objetivo, acerca del impacto de la resistencia al cambio en la implementación de nuevas prácticas organizacionales. Los hallazgos muestran que la resistencia al cambio es vista por la mayoría del personal como un impedimento considerable, afectado principalmente por la ausencia de información precisa y una formación deficiente. De este modo a continuación, se comparan estos hallazgos con investigaciones anteriores para mejorar el entendimiento del fenómeno. Los resultados señalan que el 83.4% de los participantes en la encuesta concuerdan o están completamente de acuerdo en que la resistencia al cambio representa un

impedimento para la puesta en marcha exitosa de nuevas prácticas organizacionales. Este hallazgo concuerda con lo mencionado por Ulsen (2021) el cual que indican que la resistencia al cambio es un obstáculo habitual en los procesos de cambio organizacional. Por lo que la resistencia puede presentarse de múltiples maneras, desde la resistencia explícita hasta la indiferencia.

Por otra parte, el 37.2% de los participantes en la encuesta señaló la "ausencia de información clara" como el principal elemento que provoca resistencia, seguido por la "ausencia de capacitación o formación" con un 29.5%. Estos hallazgos concuerdan con lo presentado por Luna (2023), resaltando que el desconocimiento de las causas del cambio y la ausencia de capacitación apropiada son factores comunes de resistencia. Sin embargo, pese a la resistencia detectada, el 72.2% de los empleados se presenta dispuesto o muy dispuesto a aceptar las nuevas modificaciones sugeridas. Este hecho indica que, pese a los desafíos, un porcentaje considerable de empleados está dispuesto a la transformación, siempre y cuando se traten correctamente las razones de la resistencia. Por lo tanto, la implicación directa y la implicación del personal en el proceso de transformación son tácticas sugeridas para disminuir la resistencia y promover una cultura de adaptación (Macías et al., 2019).

Finalmente, el respaldo de los líderes departamentales en la puesta en marcha de las modificaciones fue valorado como positivo o muy positivo por el 67% de los participantes en la encuesta. No obstante, un 27.4% señaló que la formación para ajustarse a los nuevos cambios es poco frecuente, lo que podría restringir la eficacia del liderazgo en impulsar el cambio. La ausencia de medios y respaldo apropiados, como la formación, puede obstaculizar la puesta en marcha exitosa de nuevas prácticas e incrementar la resistencia entre el personal (Montagud, 2021).

4.3. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS QUE OPTIMICEN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DE QUEVEDO.

La eficacia en la gestión y la habilidad para ajustarse al cambio son esenciales para el funcionamiento óptimo del GAD Municipal de Quevedo. Por ello a través de la presente investigación, se detectaron varias debilidades y oportunidades dentro de la institución pública. De este modo, a continuación, se presenta una Matriz FODA (Tabla 10), la cual permite analizar los factores internos y externos que influyen en la gestión administrativa del GAD.

Tabla 10

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
● Personal con experiencia en la gestión pública. ● Existencia de áreas organizadas con funciones definidas. ● Compromiso de algunos líderes en mejorar la eficiencia del GAD. ● Marco normativo que permite implementar cambios administrativos.	● Deficiencias en la comunicación interna, lo que genera desinformación y resistencia al cambio. ● Falta de capacitación en nuevas tecnologías y gestión del cambio. ● Procesos administrativos burocráticos y poco eficientes. ● Falta de incentivos para la adopción de nuevas prácticas de trabajo.
Oportunidades	Amenazas
● Avances tecnológicos que facilitan la digitalización de procesos administrativos. ● Disponibilidad de programas de capacitación y formación profesional. ● Posibilidad de acceder a financiamiento externo para modernización. ● Mayor interés de la ciudadanía en mejorar la calidad del servicio público.	● Resistencia al cambio organizacional por parte de algunos empleados. ● Presupuesto limitado para inversión en infraestructura y modernización. ● Cambios en la administración municipal que pueden afectar la continuidad de las estrategias. ● Poca cultura de innovación dentro de la organización.

Nota. Información obtenida de la entrevista y encuestas aplicadas.

Análisis: A través de la matriz FODA (Tabla 10), se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan la gestión administrativa del GAD Municipal de Quevedo. Siendo así posible abordar estos factores y desarrollar estrategias que optimicen la gestión del cambio organizacional, se presenta la siguiente matriz CANVAS (Tabla 11). Puesto que esta herramienta estratégica permite combinar de manera práctica los elementos clave identificados, ayuda en el diseño de acciones concretas que aprovechan las fortalezas y oportunidades, a la vez que mitigan las debilidades y amenazas existentes.

Tabla 11

Matriz CANVAS

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
● Personal con experiencia en la gestión pública. ● Existencia de áreas organizadas con funciones definidas. Estrategias FO ● Impulsar la digitalización aprovechando la experiencia y el marco normativo. ● Aprovechar financiamiento externo y liderazgo para modernizar la infraestructura. DEBILIDADES (D) ● Deficiencias en la comunicación interna. ● Falta de capacitación en nuevas tecnologías. Estrategias DA ● Mejorar la comunicación interna para reducir la resistencia al cambio. ● Capacitar en nuevas tecnologías y crear incentivos para la adopción de nuevas prácticas laborales.	● Avances tecnológicos para digitalización de procesos. ● Programas de capacitación y financiamiento para modernización. Estrategias FO ● Mejorar competencias del personal a través de capacitación. ● Fomentar la participación ciudadana en la mejora del servicio público. AMENAZAS (A) ● Resistencia al cambio organizacional. ● Presupuesto limitado para modernización. Estrategias DA ● Optimizar procesos con la digitalización a pesar de las limitaciones. ● Crear incentivos para fomentar la innovación.

Nota. Elaborado por la autora.

A partir de este análisis, se definieron estrategias administrativas (Tabla 12) orientadas a promover el cambio organizacional y mejorar la eficiencia operativa.

Para la implementación de estas estrategias se prevé un presupuesto de \$20.400 en total, el cual cubre los costos estimados para implementar las estrategias y realizar las acciones correspondientes en los tiempos establecidos.

Tabla 12

Matriz de estrategias administrativas

Estrategias	Acciones	Tiempo	Responsable	Evaluación	Presupuesto estimado
1. Fortalecimiento de la comunicación interna	✓ Implementar reuniones periódicas para informar sobre los cambios organizacionales y sus beneficios.	✓ Corto plazo (0-3 meses)	✓ Dirección de Talento Humano	✓ Encuestas de percepción del personal	✓ Reuniones periódicas: \$1.300
	✓ Difundir información sobre nuevos procesos y cambios a través de boletines internos y plataformas digitales.	✓ Corto plazo (0-3 meses)	✓ Dirección de Comunicación	✓ Medición de la participación y alcance de los boletines y plataformas.	✓ Boletines y plataforma: \$1.100

2. Capacitación y formación continua	✓ Diseñar un programa de capacitación sobre nuevas prácticas organizacionales y herramientas digitales.	✓ Medio plazo (3-6 meses)	✓ Dirección de Talento Humano	✓ Pruebas de conocimiento y encuestas de satisfacción post-capacitación.	✓ Programa de capacitación: \$1.700
	✓ Realizar talleres sobre gestión del cambio y adaptación organizacional.	✓ Medio plazo (3-6 meses)	✓ Dirección Administrativa	✓ Evaluación del impacto mediante indicadores de desempeño.	✓ Talleres de gestión del cambio: \$2.600
	✓ Crear comités de cambio con representantes de cada área para identificar necesidades y proponer mejoras.	✓ Corto plazo (0-3 meses)	✓ Dirección Administrativa	✓ Revisión trimestral de propuestas implementadas y su impacto.	✓ Comités de cambio: \$800
3. Empoderamiento y participación del personal	✓ Fomentar el liderazgo participativo mediante sesiones de coaching y mentoría.	✓ Largo plazo (6-12 meses)	✓ Dirección de Talento Humano	✓ Análisis de desempeño del personal involucrado en liderazgo.	✓ Coaching y mentoría: \$3.400
4. Optimización de los procesos administrativos	✓ Digitalizar los procesos clave para reducir tiempos y mejorar la eficiencia.	✓ Largo plazo (6-12 meses)	✓ Dirección de TIC	✓ Indicadores de eficiencia operativa pre y post-digitalización.	✓ Digitalización de procesos: \$5.500

✓	Reestructurar procedimientos internos eliminando redundancias y mejorando flujos de trabajo.	✓	Media no plazo (3-6 meses)	✓	Dirección de Planificación	✓	Auditorías internas y encuestas de satisfacción del personal.	✓	Reestructurac ión de procedimientos: \$4.000
---	---	---	----------------------------------	---	-------------------------------	---	--	---	---

Nota. Información obtenida del análisis de la Matriz FODA.

Análisis y discusión del objetivo específico 3:

El establecimiento de estrategias administrativas que promuevan el cambio organizacional y la eficiencia en el GAD Municipal de Quevedo, responde a la necesidad de modernizar los procesos internos y mejorar la calidad del servicio público. Los hallazgos de la Matriz FODA evidencian deficiencias en la planificación estratégica, escasa capacitación del personal y resistencia al cambio, factores que limitan la eficiencia organizacional. A su vez, la Matriz de Estrategias plantea acciones concretas como la capacitación en gestión del cambio, la automatización de procesos y el fortalecimiento del liderazgo, lo que permitirá una transición más efectiva hacia una administración moderna y orientada a resultados.

Diversos autores han analizado el impacto del cambio organizacional en la eficiencia institucional, tal es el caso de Lara (2020), el cual sostiene que la adaptabilidad y la innovación son elementos clave para la competitividad de cualquier organización, y que el éxito de la gestión del cambio depende de la preparación y participación del personal. En este sentido, la formación del talento humano en nuevas tecnologías y metodologías de trabajo resulta esencial para mejorar la eficiencia en el GAD Municipal de Quevedo.

Por otro lado, Muñoz (2019) enfatiza la importancia de una estrategia de liderazgo eficaz para gestionar el cambio organizacional. Según su modelo, es crucial establecer una visión clara y comunicarla de manera efectiva a los colaboradores para reducir la resistencia al cambio. En el caso del GAD Municipal de Quevedo, la implementación de estrategias que promuevan la participación activa del personal en la toma de decisiones podría facilitar la adopción de nuevas prácticas administrativas.

Asimismo, Coulter (2021) destaca que la digitalización de procesos administrativos mejora la eficiencia y la calidad del servicio, ya que reduce el tiempo de tramitación y minimiza errores humanos. De este modo la Matriz de Estrategias diseñada en esta investigación, sugiere la automatización de ciertos procedimientos en el GAD Municipal, lo cual deja notar que esto se alinearía con estas recomendaciones teóricas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los líderes pasan el 5% del tiempo en el problema y el 95% del tiempo en la solución"

Tony Robbins

5.1. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones que resumen los hallazgos de la investigación:

- Los resultados de la investigación demuestran que el liderazgo ejerce un efecto beneficioso en los procesos de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo, sin embargo, existen también posibilidades de mejora en cuanto al apoyo directivo y motivación del personal. La ausencia de alineación entre los cambios organizacionales y las demandas del área laboral podría estar restringiendo la eficacia de la organización. Pues si bien es cierto, es fundamental el liderazgo transformacional para fomentar el compromiso en los empleados y disminuir la resistencia al cambio.
- Los hallazgos indican que la resistencia al cambio es un factor limitante en la aplicación de nuevas prácticas organizativas en el GAD Municipal de Quevedo. La ausencia de información clara, la limitada formación y el temor al fracaso son los factores principales detectados. Además, aunque la mayoría del personal está preparado para asumir las modificaciones; sin embargo, existen quienes consideran que los métodos tradicionales son más eficaces, lo cual representa barreras adicionales.
- La formulación de estrategias administrativas basadas en la Matriz FODA permitió identificar acciones clave para fomentar la eficiencia organizacional y la adaptación al cambio. Entre estas estrategias destacan la implementación de programas de capacitación estructurados, el fortalecimiento del liderazgo participativo y el desarrollo de políticas que incentiven la innovación. Puesto que, la efectividad de un cambio organizacional depende de la alineación entre la estrategia, la cultura organizacional y la participación activa del personal.

5.2. RECOMENDACIONES

A continuación, se establecen recomendaciones específicas, las cuales se proponen para optimizar los procesos y contribuir al desarrollo de la gestión de cambio organizacional:

- Se sugiere establecer programas de desarrollo de liderazgo orientados a los directivos y líderes de los departamentos del GAD Municipal de Quevedo, poniendo especial atención en el liderazgo transformacional. Estos programas deben incorporar capacitación en comunicación eficaz, incentivación del personal y administración del cambio, con el objetivo de potenciar el respaldo directivo y la concordancia entre las estrategias de la organización y las demandas del personal.
- Para disminuir la resistencia al cambio, será importante establecer un plan de comunicación organizacional que garantice la difusión clara y constante de los objetivos y beneficios de las nuevas prácticas administrativas. Asimismo, es fundamental desarrollar capacitaciones periódicas que preparen al personal para la transición, abordando el uso de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo, y promoviendo espacios de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias.
- Para consolidar las estrategias administrativas identificadas, es importante establecer un sistema de evaluación continua que mida el impacto de estas estrategias en la eficiencia organizacional. Las métricas clave para evaluar dicho impacto incluyen: la productividad del personal, evaluada a través de indicadores como volumen de trabajo completado y tiempos de respuesta; la satisfacción del empleado, medida mediante encuestas periódicas sobre la percepción de los cambios; el índice de rotación del personal, para determinar si hay una disminución de la rotación tras los cambios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, A. S. (2020). Política pública para el Fortalecimiento de la democracia en Ecuador 2008-2014. *Ciencia Unemi*, 9(17), 44–55.
- Arias Martínez, M. A. (2020). El principio de objetividad en el empleo público: la objetividad como deber de los empleados públicos. *Documentación Administrativa*, 183–209. <https://doi.org/10.24965/da.v0i289.10074>
- Armijos-Neira, V., Enderica-Armijos, O., Palomeque-Solano, M. E., & Bermeo, J. (2018). Los Sistemas de Información en el Sector Público en el Ecuador: Estudio de Caso la Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar // Information Systems in the Public Sector in Ecuador: Case Study of the Port Authority of Puerto Bolívar. *Ciencia Unemi*, 11(26), 25–37. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp25-37p>
- Barragán, J., & Guevara, F. (2021). El gobierno electrónico en Ecuador. *Revista Ciencia Unemi*, 9(19), 110–127.
- Bastidas, H. (2021). La actividad administrativa, la función pública y los servicios públicos. In *Con-texto. Revista de derecho y economía* (Issue 41, pp. 51–65).
- Beramendi, M. R., Bombelli, J. I., & Frascaroli, C. (2021). La relación entre la auto-percepción de liderazgo, la cultura organizacional y la auto-eficacia. *VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional En Psicología XXII Jornadas de Investigación XI Encuentro de Investigadores En Psicología Del MERCOSUR*.
- Borgucci, E. (2020). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 442–467. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300007&lng=es&tlng=es

- Carpio-Arias, T. V., Álvarez-Dardet, C., Ruiz-Cantero, M. T., & Ortiz, R. (2020). *Análisis estratégico de las políticas públicas de investigación en salud en Ecuador/Strategic analysis of public health research policies in Ecuador*. 20, 1–12. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6212>
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Gobierno de Ecuador. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Córdova Jaimes, E., & Ávila Hernández, F. (2021). Democracia y Participación ciudadana en los procesos de la administración pública. *Administración y Legalidad*, 33(82), 134–159.
- Crespo, M. del C. (2019). El Código Orgánico General de Procesos: puente u obstáculo para la ejecución de un laudo arbitral extranjero en el Ecuador. In *Revista Ecuatoriana de Arbitraje* (Issue 7, pp. 229–252). <https://doi.org/10.36649/rea708>
- De la Torre, S., & Núñez, S. (2023). Transparencia e integridad en la administración pública en el Ecuador. *Revista Internacional de Administración*, 7(23), 53–73. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8429>
- Fabio Martínez, & Bolívar Ríos, J. (2020). Estructura jurisprudencial de la revocación de actos de carácter particular y concreto 1 Jurisprudential structure of revocation of particular and concrete acts. *Justicia Juris*, 6(1692–8571), 9–22.
- Fernández Santos, Y., Fernández, J. M., & Rodríguez Pérez, A. (2019). Modernización de la Gestión Pública : Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia : Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 6(6), 75. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i6.700>
- Fierro, F. (2020). Impacto del Cambio organizacional. *Escuela de Administración de*

- Negocios*, 88, 13–31.
- Fierro Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova Scientia*, 13. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- Galli, B. J. (2019). An Engineering Manager's Guide for Commonly Used Change Management Approaches—From One Practitioner's Experience. *IEEE Engineering Management Review*, 47(3), 118–126. <https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2896301>
- Giménez-Chornet, V. (2022). La auditoría en la gestión de la transparencia del sector público. *Métodos de Información*, 8(15), 111–123. <https://doi.org/10.5557/iimeis8-n15-111123>
- Guerrero, O. (2022). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA* (Vol. 16, Issue 1, pp. 1–23).
- Hernández Ortiz, J., & Gómez Torres, D. (2020). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery*, 14(3), 625–632. <https://doi.org/10.1590/s1414-81452010000300027>
- Izquierdo, P., & González, V. (2021). *El cumplimiento de los principios de economía, eficacia y eficiencia en la gestión de fondos públicos destinados a la enseñanza primaria en la Comunitat Valenciana*. 1, 327–344.
- Jiménez Gómez, C. E. (2022). Desafíos de la modernización de la justicia en tiempos del Gobierno Abierto. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 12, 225–239. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=503856211011>
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2020). Participation and Social Engineering in Early Organizational Action Research: Lewin and the Harwood studies. *International Journal of Action Research (IJAR)*, 13(2), 154–177.

<https://doi.org/10.3224/ijar.v13i2.05>

- Leyva-Cordero, O., Baltodano-García, G., & Hernández Paz, A. A. (2021). La Cultura Organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de Instituciones de Educación Superior de México y Nicaragua. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VIII(Edición Especial), Artículo 14. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticavalores.com/>
- López, A., & Cañizares, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago Internal. *Cofín Habana*, 12(1), 124–146.
- López, C. (2022). *Funciones de la administración, qué son, cuáles son, su origen*.
- Marcos Pascual, E. (2020). La carrera administrativa de los funcionarios públicos frente a la libre designación. Especial consideración de las intervenciones en la Proposición de ley 1876 del Diputado Sr. Puig y Llagostera. *Revista de Derecho de La UNED (RDUNED)*, 26, 305. <https://doi.org/10.5944/rduned.26.2020.29174>
- Marín Alonso, I. (2020). Digitalización e innovación tecnológica en la {Administración} {Pública}: la necesaria redefinición de los derechos de los empleados públicos. *Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, 151, 373–396. <https://idus.us.es/handle/11441/98084>
- Martínez, C. (2019). El principio de objetividad en el Derecho Administrativo. *Documentación Administrativa*, 233–257. <https://doi.org/10.24965/da.v0i289.10078>
- Martínez Fernández, J. M. (2022). Medidas de transparencia como antídoto contra la corrupción en la contratación pública. *Revista Jurídica de Castilla y León*, 41, 1–46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5816102&orden=0&info=link%5>

Cn<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=5816102>

Mejía Gutiérrez, J. (2022). La administración y el funcionario. *Administración & Desarrollo*, 44(60), 106–116. <https://doi.org/10.22431/25005227.87>

Melendres Medina, E., Campaña Lara, M., Flores Dávila, J., & Acosta Velarde, R. (2020). Gestión eficiente de las economías locales a través de estrategias administrativas/Efficient management of local economies through administrative strategies. *KnE Engineering*, 2020, 654–673. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6288>

Mena Méndez, D. (2024). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 11–47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Moreira Correa, I., & Claussen Spinelli, M. V. (2021). Políticas de transparencia en la administración pública brasileña. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 51, 129–152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533683005>

Muras, M. P. (2020). Los principios generales de la contratación pública con efecto sobre el contrato menor. *CANDELA TALAVERO, JE & BENITEZ OSTOS, A.*, 79-124.

Orozco, O. G. (2019). La formulación de principios en la administración pública. *Convergencia*, 16(49), 15–35.

Pérez -Vallejo, L. M., Vilariño -Corella, C. M., & Ronda - Pupo, G. A. (2020). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 286–294. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360448031007>

Ríos Rodríguez, M. L. (2019). *Las auditorías de gestión y la modernización de la administración pública*.

- Rodríguez, & Herce. (2019). La buena administración en la contratación pública. *Revista Del Gabinete Jurídico de Castilla La Mancha*, 1(2019), 5–45.
- Salvador Hernández, Y., Llanes Font, M., & Suárez Benítez, M. Á. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. *Avances*, 22(4), 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.avanc.2020.09.009>
- Schmuck, R. A., & Miles, M. B. (2020). Organization development in schools. *Organization Development in Schools.*, XXXVII(3), 264.
- Silvia, L., & Sánchez, A. (2021). Administración Pública, agentes públicos y planeación social: Reforzándolas perspectivas éticas del Derecho Administrativo para el desafío pandémico. *SEQUÊNCIA*, 42. <https://doi.org/https://doi.org/10.5007/2177-7055.2021.e82166>
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2021). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior / The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 582–609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Tipán, L. (2019). *Sanciones para legisladores y funcionarios públicos con potestad normativa, por inobservancia a las garantías normativas reconocidas en la Constitución de la República*. [http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8935/1/Leyton Willian Abril Troya.pdf](http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8935/1/Leyton%20Willian%20Abril%20Troya.pdf)
- Torres Valdivieso, S., & Villa Mejía, H. (2019). Una Visión Contemporánea. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 19(32), 111–133.

Trujillo, J. M., López, J. A., & Lorenzo, M. E. (2019). LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES EN LA WEB 2.0. INNOVACIÓN Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 34–46.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063004>

ANEXOS

Anexo 1. Certificado del sistema anti plagio (Compilatio).



Universidad Técnica Estatal de Quevedo
FACULTAD DE POSGRADO

Quevedo, 27 de mayo del 2025

Señor Ingeniero

Byron Oviedo Bayas, PhD

DECANO DE LA FACULTAD DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
ESTATAL DE QUEVEDO

Presente,

De mis consideraciones:

Mediante la presente cumpla en presentar a usted, el documento final del proyecto de investigación, una vez finalizado el proceso de asesorías del tema: **“ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO, PERÍODO 2023 - 2024”**, perteneciente a la **Ing. Karen Melissa Jerez López**, estudiante del programa de maestría en Gestión Pública, mismo que fue dirigido y revisado bajo mi orientación, y desarrollado de acuerdo al Reglamento General de Graduación de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Cumple con el requerimiento de análisis de COMPILATIO, el cual avala los niveles de originalidad en un 94% y de similitud 6% del trabajo de investigación.

**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**
magister

PROYECTO COMPILATIO - KAREN JEREZ

6%
Textos sospechosos

5% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
Δ < 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: PROYECTO COMPILATIO - KAREN JEREZ.docx	Depositante: NUVIA AURORA ZAMBRANO BARROS	Número de palabras: 11.207
ID del documento: fa54bb27f9ad0cfc24014d800be13a11895db470	Fecha de depósito: 27/5/2025	Número de caracteres: 76.875
Tamaño del documento original: 144,21 KB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 27/5/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:

Este documento es válido, a fin de que el Consejo Académico de la Facultad de posgrado permita se prosiga con los trámites pertinentes, de acuerdo con lo que establece el reglamento.

Cordialmente,



Lic. Nuvia Zambrano Barros, M. Sc.
DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Anexo 2. Solicitud de autorización para la investigación

Quevedo, 8 de enero de 2025

0134

Ing.
Alexis Fernando Matute PhD.
Alcalde del cantón Quevedo

Gobierno Municipal de Quevedo
SECRETARIA
Presentado Hoy a las 13h10
Fecha. 08 ENE 2025
Recibido Por

De mi consideración

Por medio de la presente solicitud, yo: Ing. Karen Melissa Jerez López con número de cedula N°. 120772196-8, me dirijo con el fin de solicitar lo siguiente:

Por este medio extendiéndole un cordial saludo, estudiante de la Maestría de Gestión Pública de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, solicito a usted, señor Alcalde, permiso para realiza el trabajo de investigación académica en la ilustre municipalidad que usted preside: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO, PERÍODO 2023 – 2024. Por ello necesito recolectar información para lograr así cumplir como parte de los requerimientos de mi investigación, para optar el grado de Master en Gestión Pública.

Agradeciendo su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,


Ing. Karen Melissa Jerez López
Estudiante de Maestría en Gestión Pública
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Anexo 3. Entrevista a jefes departamentales

ENTREVISTA

Objetivo: Identificar los factores administrativos que inciden en los procesos de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo.

Dirigido a: Jefes departamentales

Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué desafíos administrativos, cree Ud. que enfrenta el GAD Municipal de Quevedo al implementar procesos de cambio organizacional?	
2	¿Qué estrategias de planificación se utilizan actualmente para gestionar el cambio organizacional en la institución?	
3	¿Cómo se involucra a los colaboradores en las decisiones relacionadas con los procesos de cambio organizacional?	
4	¿Qué tan efectivos son los canales de comunicación internos en la difusión de los objetivos y etapas del cambio organizacional?	
5	¿Qué tipo de capacitaciones se ofrecen al personal para adaptarse a los cambios organizacionales?	
6	¿Qué factores administrativos (como liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos o tecnológicos) considera que influyen más en el proceso de cambio organizacional?	
7	¿Existen políticas o procedimientos establecidos que regulen y orienten el cambio organizacional?	
8	¿De qué manera el liderazgo en el GAD Municipal de Quevedo impacta la aceptación y la implementación de los cambios organizacionales?	
9	¿Cómo evalúa la resistencia al cambio por parte del personal?	
10	¿Qué mejoras administrativas cree que se deban aplicar para facilitar y optimizar los procesos de cambio organizacional en el GAD Municipal de Quevedo?	

Anexo 4. Encuesta al personal del área administrativa del GAD Municipal del cantón Quevedo

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el impacto de la resistencia al cambio en la implementación de nuevas prácticas organizacionales.

Instrucciones: Seleccione según corresponda su respuesta marcando con una X según corresponda.

Dirigido a: Colaboradores del GAD Municipal de Quevedo (área administrativa)

Edad: ☐ 18-22 ☐ 23-27 ☐ 28-32 ☐ 33-37 ☐ 38-42 ☐ 43 o más		Genero: ☐ Masculino ☐ Femenino
N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Se siente informado sobre los cambios organizacionales implementados en el GAD Municipal?	☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Rara vez ☐ Casi nunca ☐ Nunca
2	¿Cuáles de los siguientes cambios específicos considera Ud. son clave para entender mejor los desafíos que enfrenta el GAD Municipal?	☐ Automatización de procesos ☐ Estrategias de gestión ☐ Capacitación continua ☐ Cambio en la cultura organizacional ☐ Sistemas de evaluación del desempeño ☐ Rediseño de roles y responsabilidades ☐ Mejora en la comunicación interna ☐ Sostenibilidad y responsabilidad social
3	¿Considera que los cambios propuestos son necesarios para el futuro del GAD Municipal?	☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Neutral ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo
4	¿Qué tan dispuesto está Ud. a adoptar los nuevos cambios propuestos en el GAD Municipal?	☐ Muy dispuesto ☐ Dispuesto ☐ Regular ☐ Poco dispuesto ☐ Nada dispuesto
5	¿Qué tipo de competencias considera más relevantes para la implementación de las nuevas prácticas organizacionales?	☐ Competencias técnicas ☐ Competencias interpersonales ☐ Competencias de liderazgo ☐ Competencias de gestión de cambio
6	¿Cree que los métodos tradicionales empleados por la organización son más eficaces que las nuevas prácticas propuestas?	☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Neutral ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo

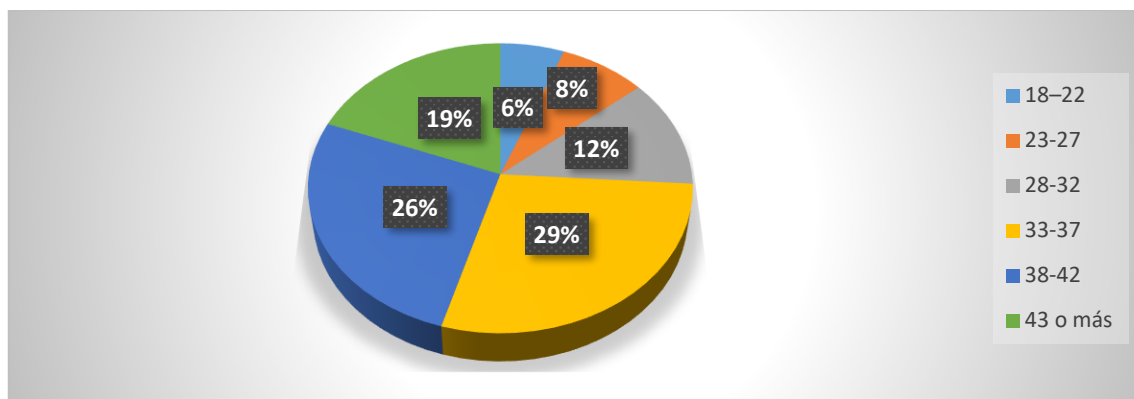
7	¿Cómo calificaría el apoyo de los jefes de los departamentos hacia la implementación de los cambios?	☐ Muy positivo ☐ Positivo ☐ Regular ☐ Negativo ☐ Muy negativo
8	¿Considera que la resistencia al cambio es un obstáculo para la implementación exitosa de las nuevas prácticas organizacionales?	☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Neutral ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo
9	¿En su opinión, cuál es el principal factor que está generando resistencia al cambio dentro del GAD Municipal?	☐ Falta de información clara ☐ Miedo al fracaso o a lo desconocido ☐ Falta de capacitación o formación ☐ Falta de apoyo de los líderes ☐ Otros:
10	¿Qué tan importante considera que es la participación de todos los empleados en el proceso de cambio organizacional?	☐ Muy importante ☐ Importante ☐ Regular ☐ Poco importante ☐ Nada importante
11	¿Cree que la implementación de nuevas prácticas organizacionales tendrá un impacto positivo en la eficiencia y productividad de la organización?	☐ Muy positivo ☐ Positivo ☐ Regular ☐ Negativo ☐ Muy negativo
12	¿Existe capacitación para adaptarse a los nuevos cambios organizacionales?	☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Rara vez ☐ Casi nunca ☐ Nunca
13	¿Cuál de los siguientes recursos cree Ud. que dificulta la adopción de nuevas prácticas organizacionales en el GAD Municipal?	☐ Recursos humanos ☐ Recursos tecnológicos ☐ Recursos financieros ☐ Otros
14	¿Los cambios organizacionales propuestos suelen estar alineados con las necesidades de su área de trabajo?	☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Rara vez ☐ Casi nunca ☐ Nunca
15	¿Cree Ud. que los jefes del área administrativa apoyan y facilitan la transición hacia los cambios organizacionales?	☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Neutral ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5. Figuras los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 3

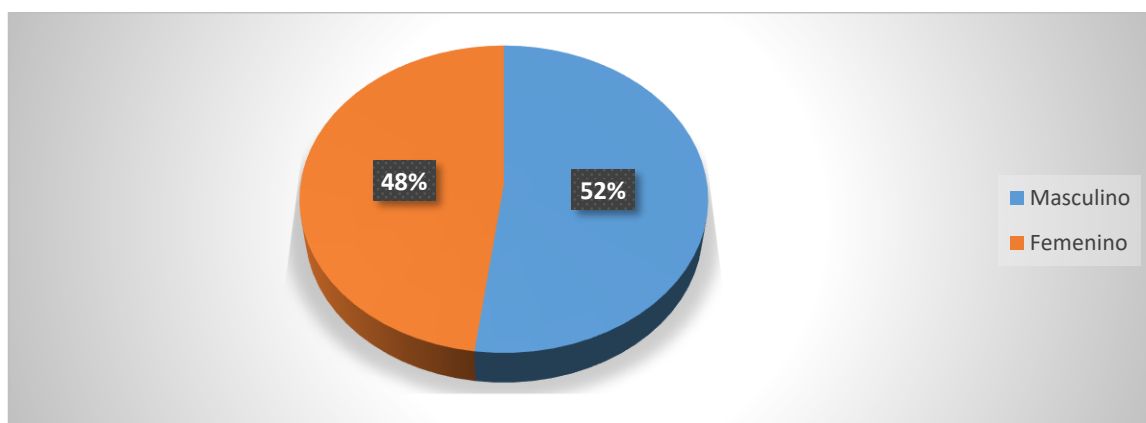
Edad



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 4

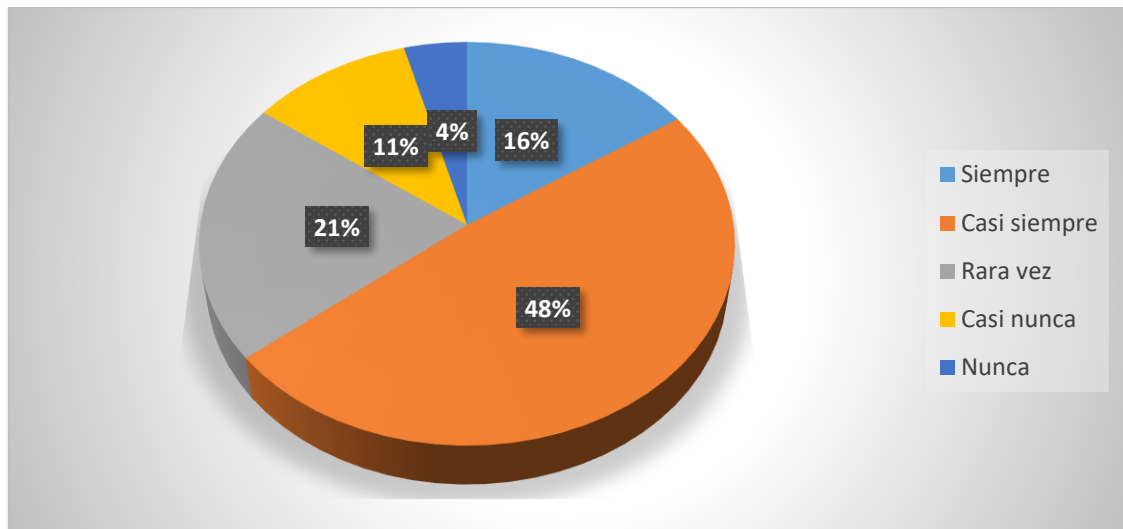
Género



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 5

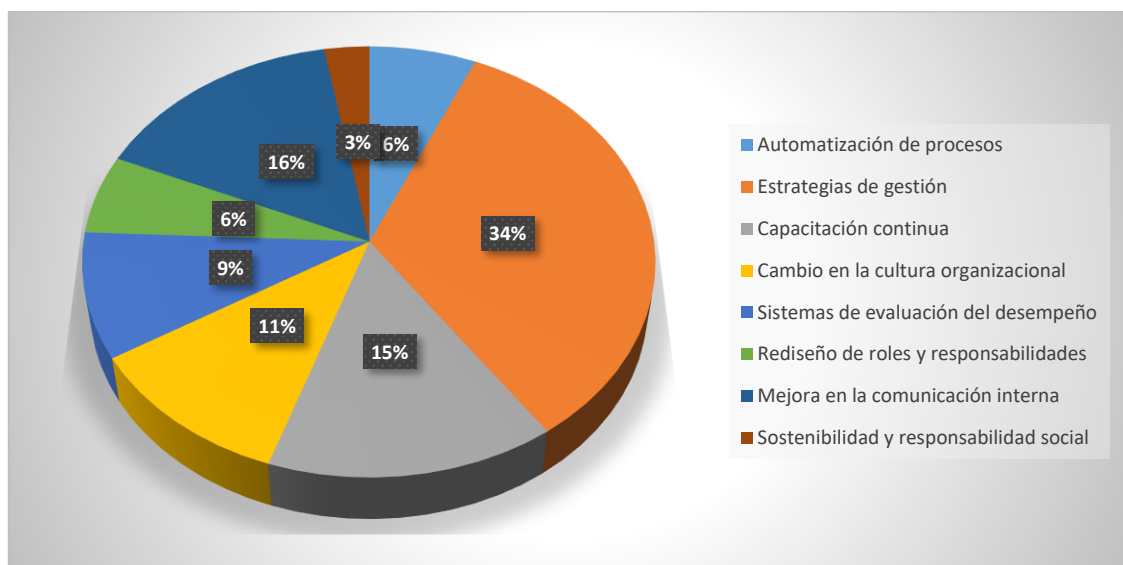
Informes sobre los cambios organizacionales en el GAD Municipal.



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 6

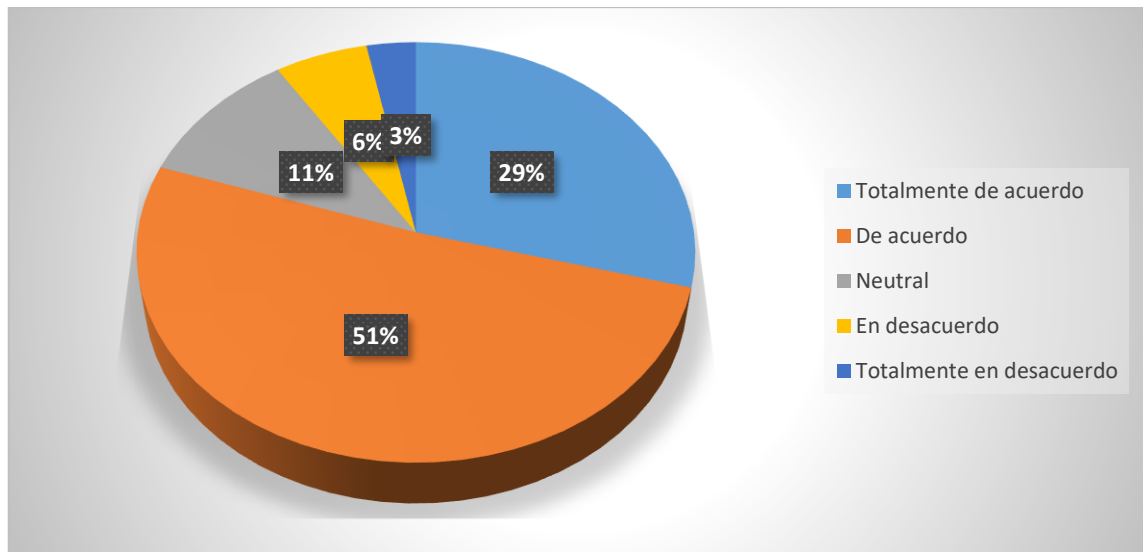
Cambios clave para entender los desafíos del GAD Municipal.



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 7

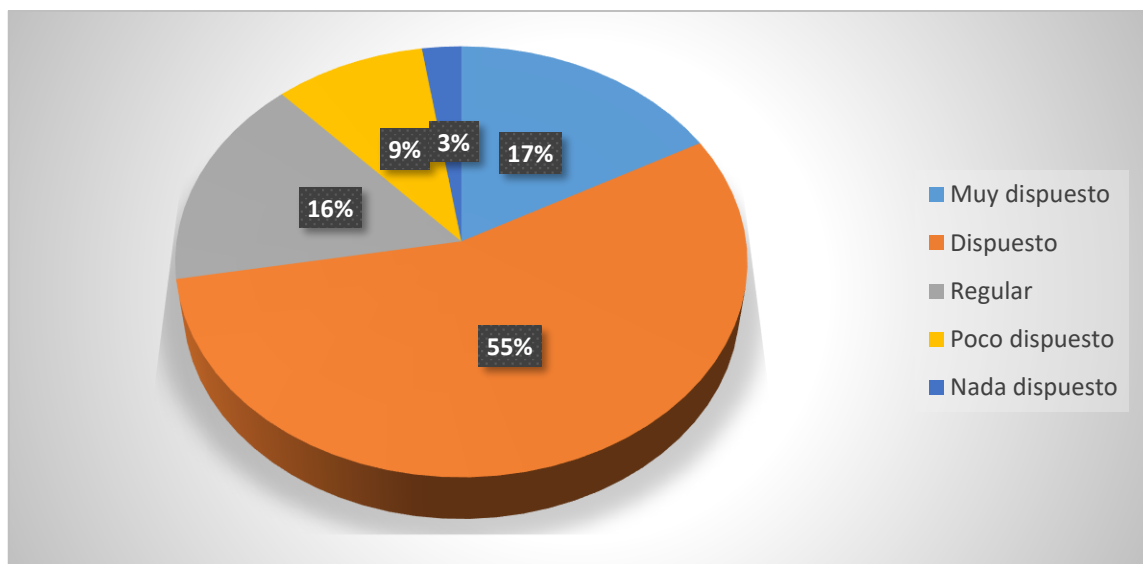
Necesidad de los cambios propuestos para el futuro del GAD Municipal.



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 8

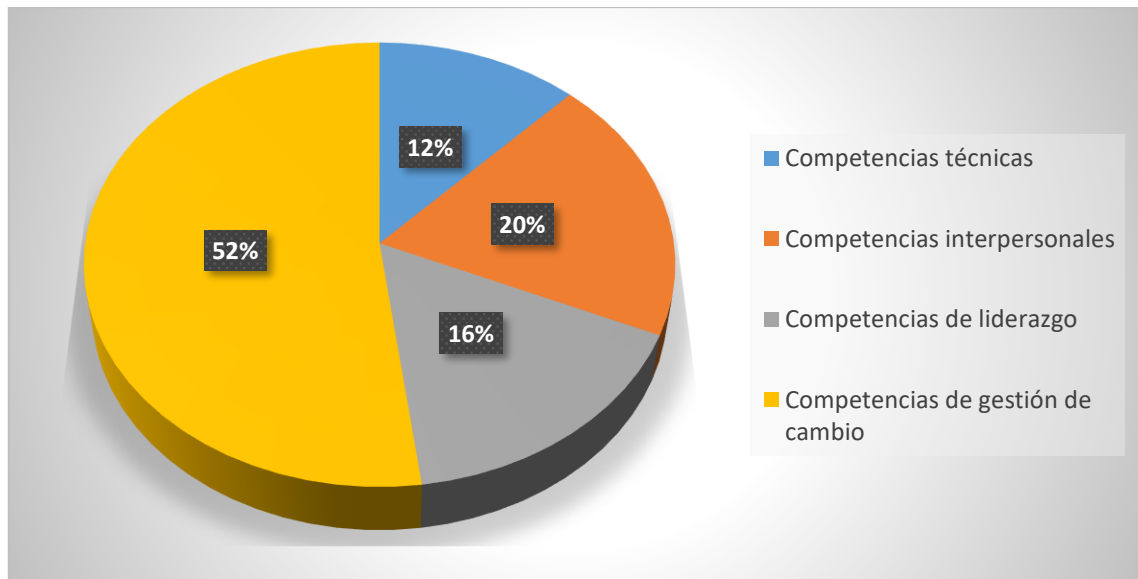
Disposición para adoptar los nuevos cambios en el GAD Municipal.



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 9

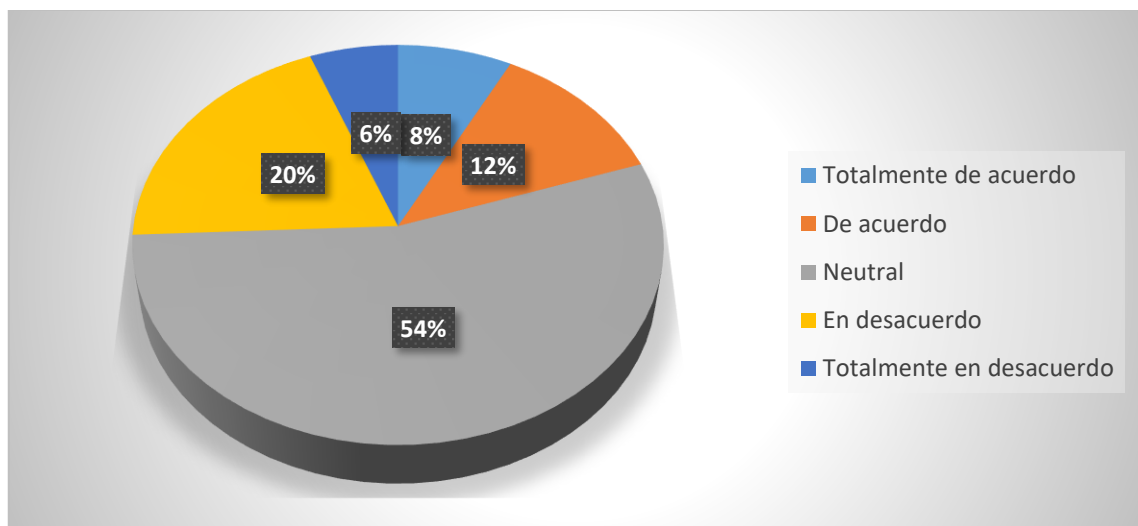
Competencias relevantes para implementar nuevas prácticas organizacionales.



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 10

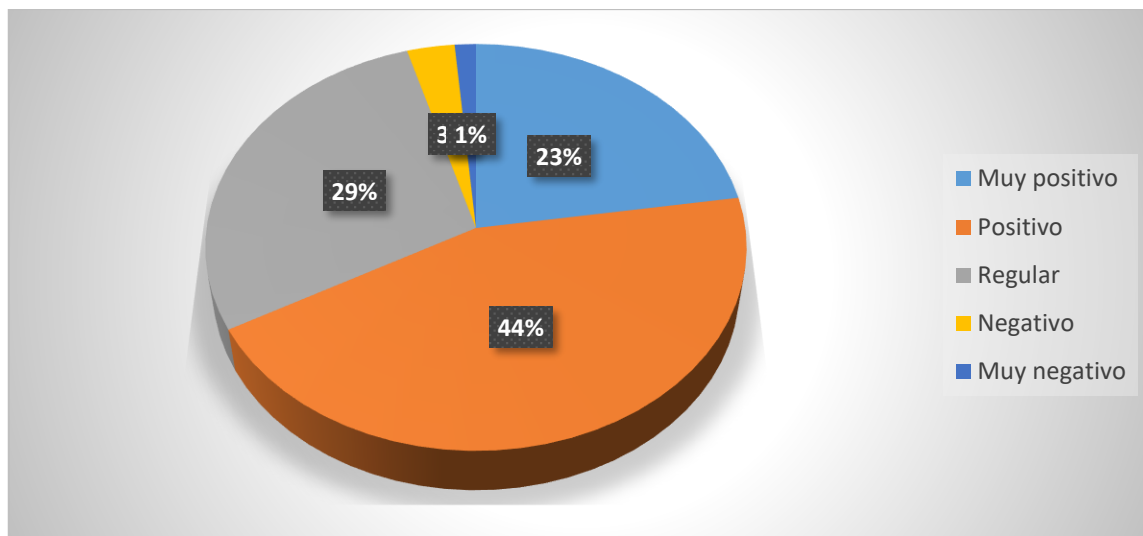
Eficacia de los métodos tradicionales frente a las nuevas prácticas propuestas.



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 11

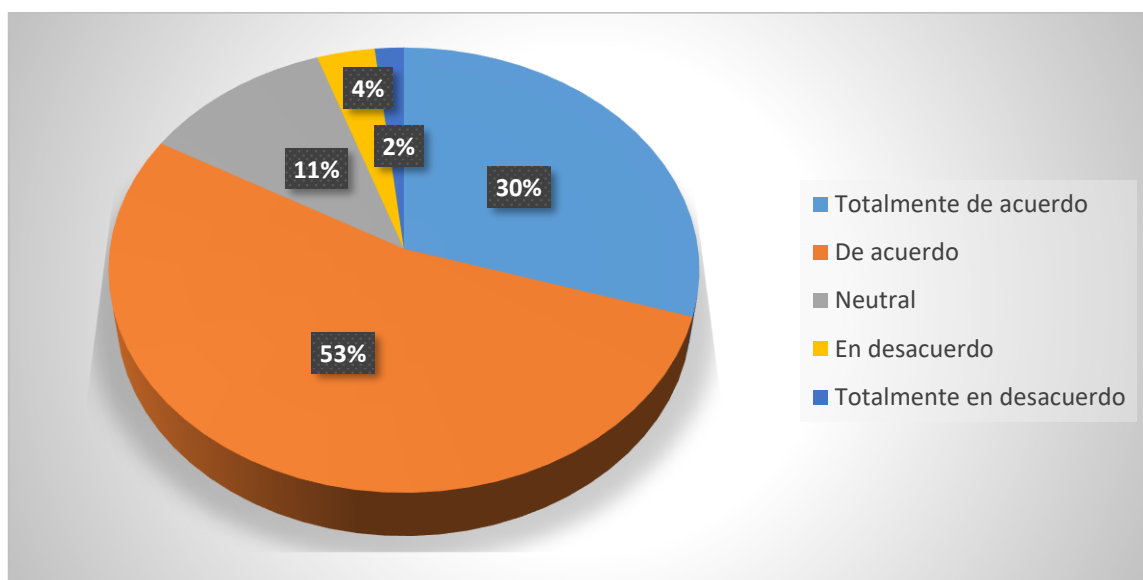
Apoyo de los jefes de departamento en la implementación de cambios.



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 12

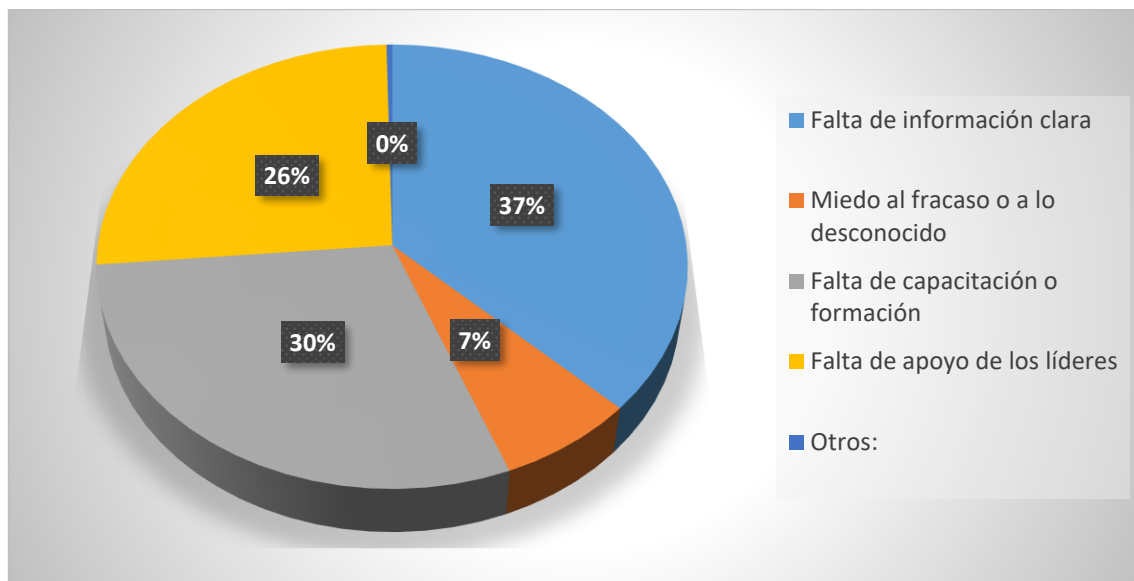
Resistencia al cambio como obstáculo para implementar nuevas prácticas organizacionales.



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 13

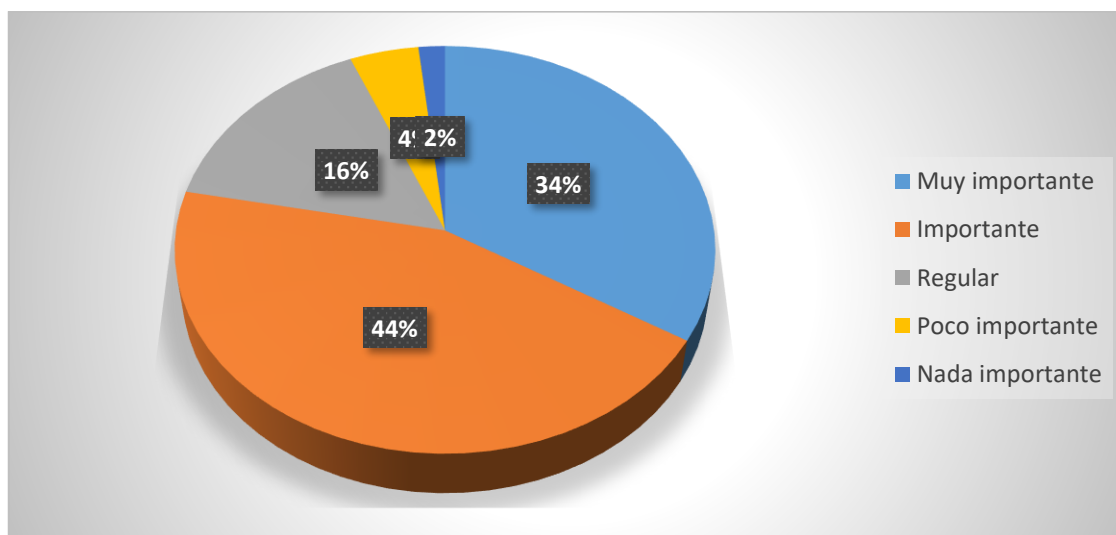
Factores que generan resistencia al cambio en el GAD Municipal



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 14

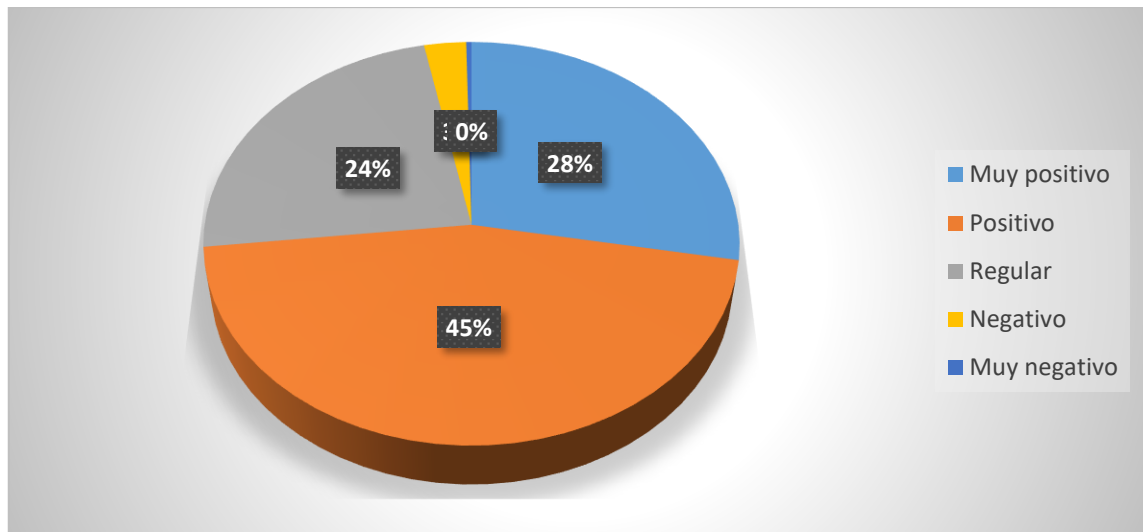
Importancia de la participación de los empleados en el proceso de cambio organizacional



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 15

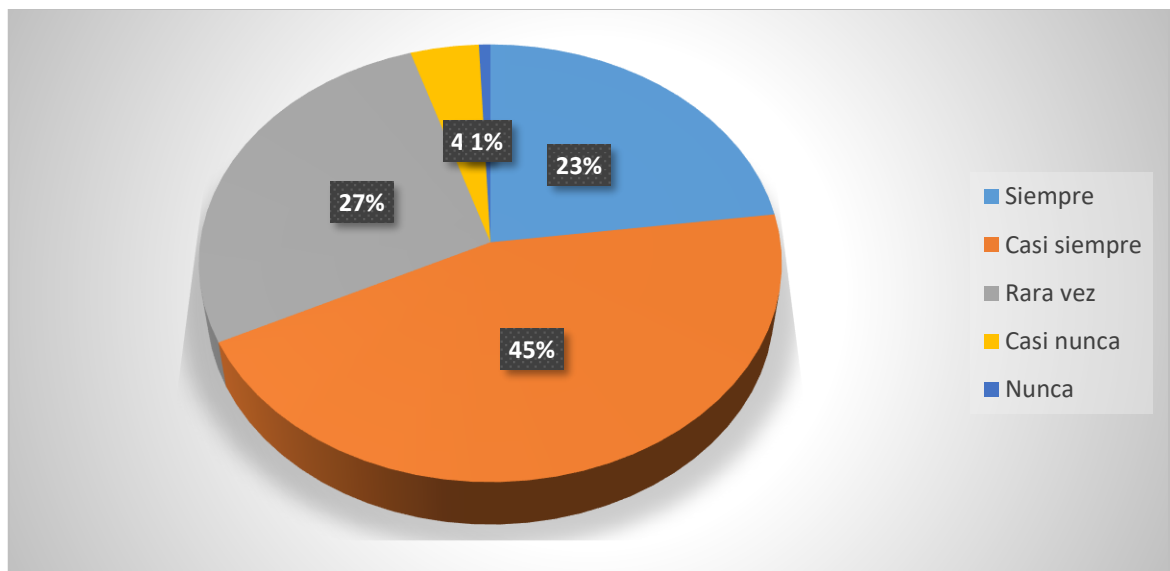
Impacto de nuevas prácticas organizacionales en la eficiencia y productividad



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 16

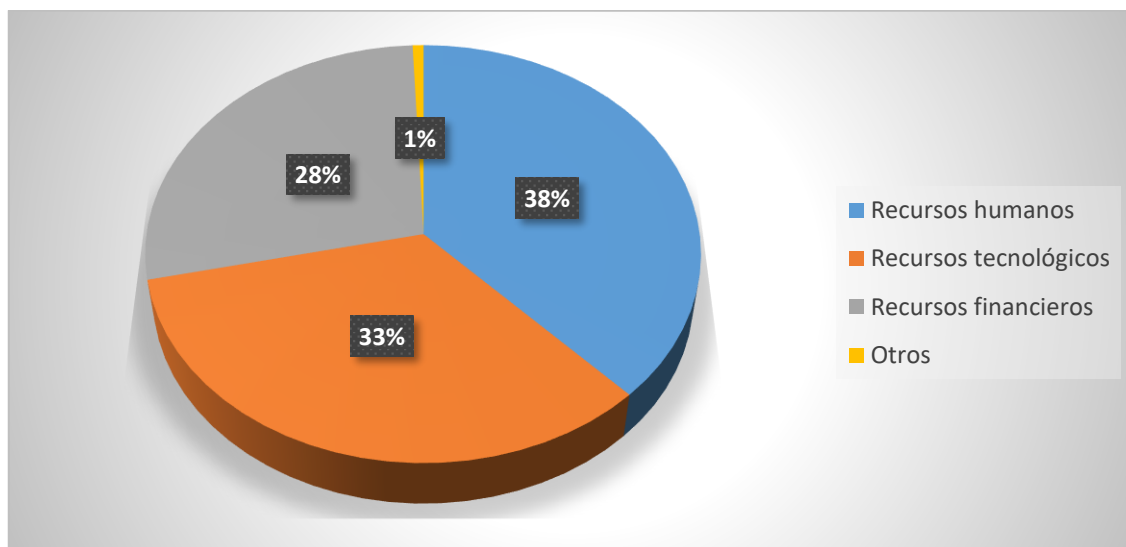
Capacitación para adaptarse a los cambios organizacionales



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 17

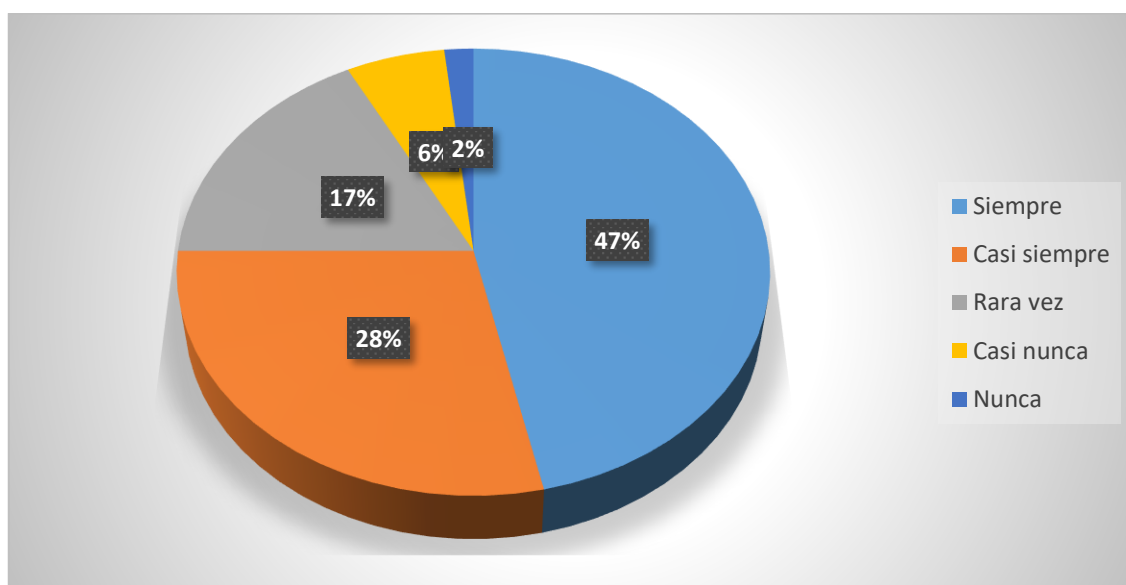
Recursos que dificultan la adopción de nuevas prácticas organizacionales en el GAD Municipal



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 18

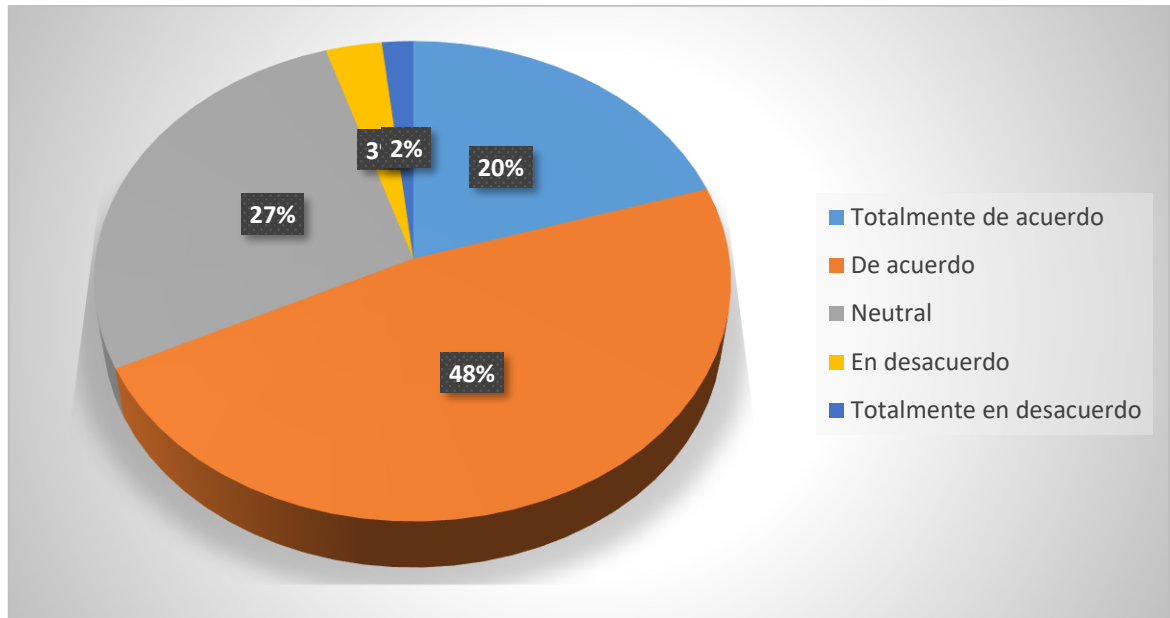
Alineación de los cambios organizacionales con las necesidades del área de trabajo



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Figura 19

Apoyo de los jefes del área administrativa en la transición hacia los cambios organizacionales



Nota. Encuesta aplicada al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

Anexo 6. Reporte de certificado de compilatio



Anexo 7. Aplicación de entrevistas a jefes departamentales del GAD Municipal de Quevedo.



Anexo 8. Aplicación de encuestas al personal laboral del GAD Municipal de Quevedo.

