



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del Proyecto:

Modelo de gestión del cambio para facilitar la transición de CENACE como institución pública a empresa pública (EP)

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo Amplio de Conocimiento:

Administración

Autora:

Viviana Elizabeth Pacheco Pazmiño

Tutores:

Mgs. Ana Lucía Talcán Pastas
Dr. Juan Alberto Toro Álava, MBA.:

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucía Tulcán Pastas con C.I. 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: “Modelo de Gestión del Cambio para facilitar la Transición de CENACE como Institución Pública a Empresa Pública (EP)”.

Elaborado por: Viviana Elizabeth Pacheco Pazmiño, de C.I: 1716982366, estudiante de la Maestría de Administración Pública de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 2 de octubre de 2024

Mgs. Ana Lucía Tulcán Pastas

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Juan Alberto Toro Álava con C.I. 1802692036, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: “Modelo de Gestión del Cambio para facilitar la Transición de CENACE como Institución Pública a Empresa Pública (EP)”.

Elaborado por Viviana Elizabeth Pacheco Pazmiño de C.I. 1716982366, estudiante de la Maestría Administración Pública de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 02 de octubre de 2024

Dr. Juan Alberto Toro Álava, MBA.

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Viviana Elizabeth Pacheco Pazmiño con C.I. 1716982366, autora del proyecto de titulación denominado Modelo de Gestión del Cambio para facilitar la Transición de CENACE como Institución Pública a Empresa Pública (EP). Previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 01 de octubre de 2024

Viviana Elizabeth Pacheco Pazmiño

Contenido

| | |
|--|-----|
| APROBACIÓN DEL TUTOR | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE | iii |
| Información General del Proyecto..... | 1 |
| Contextualización del Problema | 1 |
| Problema Objeto de Investigación..... | 3 |
| Objetivo General..... | 4 |
| Objetivos Específicos | 5 |
| Vinculación con la Sociedad y Beneficiarios Directos..... | 5 |
| Capítulo I: Descripción del Proyecto..... | 6 |
| 1.1. Contextualización general del estado del arte | 6 |
| 1.1.1. Antecedentes | 6 |
| 1.2. Proceso Investigativo Metodológico..... | 18 |
| 1.2.1. Enfoque Cualitativo..... | 18 |
| 1.2.2. Tipo de Investigación de Campo | 18 |
| 1.2.3. Alcance Explicativo – Exploratorio - Descriptivo..... | 19 |
| 1.2.4. Población y Muestra | 19 |
| 1.2.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos..... | 20 |
| 1.3. Análisis de Resultados..... | 21 |
| CAPÍTULO II: Propuesta..... | 39 |
| 2.1. Fundamentos Teóricos Aplicados | 39 |
| Teoría de Gestión al Cambio..... | 39 |
| 2.2. Descripción de la Propuesta | 43 |
| a. Estructura general..... | 43 |
| b. Explicación del Aporte | 44 |

| | |
|---|----|
| 2.3. Validación de la Propuesta..... | 55 |
| 2.4. Matriz de Articulación de la Propuesta..... | 57 |
| Conclusiones | 60 |
| Recomendaciones..... | 61 |
| Anexos..... | 62 |
| Anexo 1 Cuestionario para el nivel jerárquico superior | 62 |
| Anexo 2 Cuestionario para el nivel operativo – administrativo | 63 |
| Bibliografía | 64 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Cuadro comparativo instituciones y empresas públicas | 14 |
| Tabla 2. Instituciones y empresas públicas en el Ecuador | 17 |
| Tabla 4. Análisis de respuestas de Nivel Jerárquico Superior | 22 |
| Tabla 5. Análisis de respuestas de Nivel Operativo - Administrativo | 28 |
| Tabla 6. Criterios para construcción de indicadores..... | 41 |
| Tabla 7. Indicadores de Gestión - Fase de preparación | 49 |
| Tabla 8. Indicadores de gestión - Fase de cambio | 51 |
| Tabla 9. Indicadores de gestión - Fase de consolidación | 52 |
| Tabla 10. Evaluación de indicadores..... | 53 |
| Tabla 11. Descripción de perfil de validadores | 55 |
| Tabla 12. Resultados de la validación | 56 |
| Tabla 13. Matriz de articulación | 57 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Modelo de gestión del cambio de ADKAR | 9 |
| Figura 2. Modelo de gestión del cambio de ocho etapas de Kotter | 10 |
| Figura 3. Modelo de Kurt Lewin..... | 12 |
| Figura 4. Teoría de U de Otto Scharmer | 13 |
| Figura 5. Ventajas y desventajas del Modelo de Kurt Lewin | 40 |
| Figura 6. Modelo de Gestión de cambio..... | 43 |
| Figura 7. Equipo de trabajo e involucramiento para la transición..... | 44 |

Información General del Proyecto

Contextualización del Problema

En 1973, la empresa denominada Instituto Ecuatoriano de Electrificación - INECEL era la entidad responsable de la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica en el Ecuador; la cual, para una mejor organización se dividió en dos grandes áreas: la de generación y transmisión para ser administrada directamente; por otro lado, la distribución y comercialización a cargo de 17 empresas organizadas como sociedades anónimas de las cuales INECEL era accionista.

Considerando el crecimiento en la demanda de energía eléctrica del país, el INECEL interconectó a todas las empresas eléctricas, con la construcción de un Sistema Nacional de Transmisión a nivel de 230.000 voltios. En el mismo sentido se construyeron centrales de generación grandes como Pucará, previendo mantener el suministro constante de energía eléctrica, y se conformó el Sistema Nacional Interconectado. Con la batuta de INECEL también se construyeron otras centrales como, Esmeraldas, Agoyán, Trinitaria, Paute, entre otras, impulsando así la expansión de la generación y transmisión del Ecuador.

Con una estructura eléctrica de mayor capacidad se necesitaba una entidad técnico – administrativa para que controle sistémicamente la operación del Sistema Nacional Interconectado - SNI, y de esta manera se crea en el INECEL un departamento llamado “*Despacho de carga*”, que realizaba las actividades de coordinación mediante teléfono, debido al incremento en la complejidad que presentaba la coordinación sistémica para abastecer del servicio eléctrico al país fue necesario dar inicio al proyecto denominado “*Centro de control*”, el cual consistía en automatizar la supervisión y el control del sistema eléctrico del país a través de un sistema de gestión, supervisión, control y adquisición de datos - Scada EMS (Supervisory Control and Data Acquisition - Energy Management System).

En 1999 con la expedición de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico se escindió el INECEL en empresas de generación y transmisión y se crearon el Consejo Nacional de Electricidad CONELEC y el Centro Nacional de Control de Energía CENACE para cumplir los roles de Regulador y Operador del sistema respectivamente.

Es así como la entidad denominada “*Centro Nacional de Control de Energía, CENACE*” inicia sus funciones, como una corporación de derecho privado sin fines de lucro y su responsabilidad era operar el SNI y administrar comercialmente el mercado eléctrico mayorista; para lo cual se creó la siguiente estructura organizacional: 1. Estaba dirigido por un directorio conformado por representantes de las

empresas eléctricas y presidido por el delegado del presidente de la República. 2. El Director Ejecutivo, quien era el secretario del Directorio; 3. Se crearon procesos agregadores de valor tales como: Direcciones de Planeamiento, Operaciones, Transacciones Comerciales y Sistemas de información. 4. Procesos adjetivos: Dirección Administrativa Financiera y Jefatura de Análisis y Control.

A lo largo de los años, el sector eléctrico en general ha tenido un crecimiento paulatino debido al incremento en la demanda de consumo de energía, y poco a poco se ha convertido en uno de los sistemas más grandes, complejos y demandantes del país; es así como en el 2015, la Asamblea Nacional aprueba la Ley Orgánica del servicio Público de Energía Eléctrica - LOSPEE, la cual eliminó el mercado del sector, la competitividad, y generó una estructura vertical, en la cual se transformó la estructura organizacional de CENACE a una institución pública técnica y estratégica adscrita al Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables, hoy conocido como Ministerio de Energía y Minas.

Considerando los modelos de gestión del sector público, en el nuevo CENACE se estableció la siguiente estructura orgánica: 1. Dirigida por un director ejecutivo, 2. Procesos agregadores de valor con las siguientes gerencias: Planeamiento Operativo, Operaciones, Transacciones Comerciales y Desarrollo Técnico, 3. Procesos adjetivos: Gerencia Administrativa Financiera y las Subgerencias de Tecnologías de la Información, Planificación Estratégica y de Asesoría Jurídica. Esta transición en particular ha implicado por años una resistencia a la modificación del marco institucional, un impacto en los procesos sustantivos y adjetivos de la entidad y un clima laboral que no permite avanzar ni adaptarse a la realidad normativa administrativa y política del país.

En el mismo sentido, con la crisis económica y energética por la que atraviesa actualmente el sector eléctrico del país, se observa que el modelo de una institución pública es muy limitante para la agilidad que requiere una entidad estratégica en el ámbito nacional, ya que requiere personal técnico con conocimientos profundos en la planificación, operación y comercial del SNI, gestionados a través de sistemas tecnológicos especializados complejos y el limitado de presupuesto para su gestión (depende del presupuesto general del estado), por lo cual requiere un modelo de gestión autosustentable.

Como ejemplos de modelos autosustentables se encuentran una empresa privada “que es una organización creada con o sin fines de lucro cuya actividad económica consiste en la producción de bienes y servicios de cualquier tipo. Cada una tiene sus propias políticas, directrices, reglamentos y objetivos organizacionales” (JLC Auditors, 2024); por otra parte, se puede mencionar a la empresa pública la cual su financiamiento se basa en los ingresos obtenidos por la provisión de los productos y servicios, conforme la razón de ser o giro de negocio.

Conforme lo establece la (Constitución de la República del Ecuador, 2011) en el artículo 314

“El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.

El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación”

Ante la necesidad de impulsar y gestionar un cambio de modelo institucional y su naturaleza jurídica, considerando la normativa actual, la realidad nacional, y al ser un servicio básico que estará sujeto a control y regulación del estado se consideró la opción del modelo de gestión de empresa pública, permitiendo a CENACE tener autonomía administrativa y financiera, lo cual permitirá generar sus propios recursos, que coadyuve a la mejora de sus procesos, sustantivos y adjetivos, en apoyo a las condiciones energéticas y eléctricas del país, incluida una mejor adaptación organizacional a las necesidades del sector eléctrico ecuatoriano.

En este sentido, al establecer una nueva estructura es necesario también un modelo de gestión del cambio para facilitar la transición de CENACE a empresa pública que ayude a establecer una adopción efectiva, mitigando la resistencia del personal, con un modelo participativo en el cual todos formen parte y se sientan identificados con el desarrollo estratégico y fortalecimiento institucional.

Problema Objeto de Investigación

Con el crecimiento paulatino del sector eléctrico consecuente con y el crecimiento de la demanda de energía eléctrica, en el CENACE, como Operador del Sistema y Administrador del mercado, se han realizado varios cambios en su estructura organizacional; sin embargo, el factor que impactó al personal ha sido la transición de una corporación de derecho privado sin fines de lucro a una institución pública, proceso que se produjo en la promulgación de la LOSPEE, tema que se considera como una de las principales causas por las que hasta la actualidad los colaboradores reflejan resistencia a los cambios en la gestión que se han presentado.

Esta transición causó un impacto negativo en el ambiente laboral, en especial porque afectó directamente a los reconocimientos tales como: alimentación, horas extras, planes de capacitación de alto nivel, planes de carrera, el congelamiento de los sueldos por 9 años, sin contar las implicaciones legales que implica la nueva estructura institucional, seguir lineamientos públicos restrictivos, limitaciones

presupuestarias, normativas cambiantes, burocracia, etc., temas en los que no se tenía conocimiento y sin una debida adaptación, capacitación y una adecuada gestión del cambio para el manejo del personal.

Aunque CENACE gestiona sus propios recursos, al ser una institución pública los ingresos que se perciben son depositados en el tesoro nacional y forman parte del Presupuesto General de Estado. Para gestionar todos sus planes y proyectos se ve sujeta a los siguientes factores: normativa de contratación pública burocrática y cambiante; debe esperar la asignación de presupuesto del estado, que por lo general es menor al solicitado, lo que provoca que muchas actividades que son necesarias para la operatividad de la entidad queden en segundo plano; considerando además que debido a la crisis económica del país se retrasen pagos a los proveedores y que los mismos ya no quieran trabajar con el estado, generando riesgo en la gestión del abastecimiento del servicio eléctrico, especialmente la operatividad de los sistemas de misión crítica que son fundamentales en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

Bajo este contexto, y al evidenciar que la institución requiere urgentemente de un cambio de modelo organizacional autosustentable, que pueda tener autonomía financiera y gestionar sus recursos y procesos de manera más ágil; se ha visto la necesidad de realizar los trámites necesarios para una nueva transición y transformar a CENACE en una entidad con independencia financiera y administrativa.

Si bien esta transición puede ser considerada como positiva a nivel institucional, para el personal refleja una nueva adaptación, nueva estructura, normativa aplicable a una EP, revisión de perfiles de puestos, desarrollo de manuales, procedimientos, etc., y si no se cuenta con una adecuada información, comunicación, capacitación y gestión del cambio, este nuevo modelo puede generar resistencia en su inclusión e influir en un clima laboral deficiente y que exista retrasos en el desarrollo de las actividades técnicas, administrativas y operativas.

¿Cómo gestionar la adaptación de los cambios en los colaboradores de la institución en la transición del CENACE, durante la transición de un modelo organizacional de ser una institución pública a empresa pública?

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del cambio, que facilite la adaptación adecuada de los colaboradores, a la nueva visión institucional y promoviendo un mayor compromiso que permita el desarrollo estratégico y fortalecimiento institucional.

Objetivos Específicos

Contextualizar los fundamentos teóricos que influyen en la adaptación al cambio de los funcionarios de CENACE.

Diagnosticar los factores que influyen en la adaptación al cambio en la transición como institución pública a empresa pública.

Elaborar un modelo específico de gestión del cambio que contemplen las fases de preparación, cambio y consolidación.

Validar la propuesta del modelo de gestión a través del criterio de expertos.

Vinculación con la Sociedad y Beneficiarios Directos

La energía eléctrica es sin duda un insumo indispensable para el día a día en los seres humanos, necesario en hogares, hospitales, centros educativos, industria, pequeños y grandes negocios, etc., y tiene una amplia vinculación con la sociedad para el desarrollo de las diferentes actividades del sector productivo; por lo tanto, demanda que CENACE siendo responsable de la administración técnica y comercial del sector eléctrico del país, pueda contar con una estructura organizacional que le permita la autosustentabilidad, la mejora continua en sus procesos y disponer de personal altamente capacitado y comprometido, que sean parte fundamental de todos los cambios necesarios; de tal manera que le permita brindar un servicio de calidad a la población.

Los beneficiarios directos en el presente estudio son los funcionarios del nivel operativo – administrativo y del nivel jerárquico superior, que forman parte del Operador Nacional de Electricidad - CENACE, es por ello que se busca una oportunidad de mejora con una adecuada gestión al cambio, que permita una adaptación de todos los miembros de la institución, participación en todas las etapas que se presenten y mitigar la resistencia en los colaboradores que pudieran afectar al desarrollo institucional y un adecuado ambiente laboral.

Capítulo I: Descripción del Proyecto

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1. Antecedentes

Se han considerado los siguientes procesos similares como parte de la investigación:

Antecedente 1

Título: “Gestión del cambio en la Administración Pública

Autor: Jorge Alberto Flores, Miranda Villafuerte, Carlos Alberto, Yhedina Sánchez, Lidia Neyra

Tipo de documento: Artículo de revista

Objetivo general de la investigación: Describir los efectos de la resistencia al cambio y desarrollar estrategias efectivas para superarla.

Metodología Aplicada: Recopilación y análisis crítico de información existente en fuentes documentales. Documental – bibliográfica.

Principales conclusiones y hallazgos:

- Uno de los mayores obstáculos que se enfrentan los procesos de cambio es la resistencia de los empleados y partes interesadas. Al identificar y enfrentar los desafíos las organizaciones podrán impulsar la transformación necesaria para mejorar la eficiencia, la efectividad y la calidad de los servicios públicos.
- La resistencia al cambio puede generar un retraso significativo en la implementación de las iniciativas en las organizaciones.
- La resistencia al cambio puede afectar negativamente el clima laboral y la satisfacción de los empleados en las organizaciones del sector público.
- La incertidumbre, la ansiedad y la frustración asociadas a la resistencia al cambio pueden generar un ambiente de trabajo negativo, con altos niveles de estrés, desmotivación y descontento” (Flores et al., 2023).

Aporte a la presente investigación: En el presente artículo los autores detallan las principales consecuencias de la resistencia al cambio, así como los factores que inciden. Pero se destaca la

importancia de implementar una comunicación clara y transparente para superar las barreras que ha formado el personal.

Para la presente investigación, se considerará como un primer paso a la elaboración de un diagnóstico y a continuación la planificación del cambio, sin embargo, uno de los puntos clave en la transición es que no basta con identificar las necesidades de la institución, sino también que cambios se generaran en las personas que conforman CENACE y cuán importante puede ser el aporte de cada uno de ellos en el proceso de transformación.

Antecedente 2

Título: “La Comunicación Organizacional como herramienta para la gestión del cambio

Autor: Anny Alexandra López Ramírez

Tipo de documento: Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional.

Objetivo general de la investigación: intervenir en la comunicación organizacional como herramienta para la gestión del cambio.

Metodología Aplicada: Reestructuración del organigrama a través del levantamiento de información, definición de políticas de comunicación, establecer medios y canales de comunicación, cronograma de comunicación

Principales conclusiones y hallazgos:

- La gestión del cambio debe ser participativa e integrada.
- Flujos de comunicación de manera transversal, creando un ambiente interactivo.
- Comunicación efectiva, igualitaria, de libre acceso y rápida transmisión.
- Elaborar diseño de estrategia de comunicación para fomentar mensajes claros y oportunos entre los colaboradores de la empresa.
- Formalizar el proceso como guía para una comunicación efectiva” (López Ramírez, 2020).

Aporte a la presente investigación: El componente práctico de La Comunicación Organizacional como herramienta para la gestión del cambio menciona que en el proceso de cambio la inadecuada transmisión de información puede provocar resistencia, un clima laboral ineficiente, conflictos y deficiente desarrollo en una organización; es por ello, que realizar un plan de comunicación en el que se encuentren incluidos todos los niveles de la institución es sin duda uno

de los factores más importantes con la finalidad de generar un impacto positivo, productividad y sentido de responsabilidad en los funcionarios.

Un aporte importante en este estudio es conocer el diseño de una estrategia de comunicación que ayude a mitigar las posibles resistencias del personal y un adecuado flujo de información que coadyuve a lograr un mayor compromiso de los colaboradores y obtener mejores resultados.

Antecedente 3

Título: “Cambio Organizacional un modelo que dinamiza la transformación

Autor: Fernando Adolfo Fierro Celis

Tipo de documento: Artículo de revista

Objetivo general de la investigación: Proponer un nuevo modelo de cambio organizacional basado en teorías contemporáneas que puedan suplir el enfoque de los antiguos modelos, con lo que se pretende desarrollar un nuevo marco conceptual.

Metodología Aplicada: presenta dos fuertes enfoques: El comportamental - instrumental solo tiene en cuenta al individuo y su papel dentro de la transformación y el organizacional - funcional, en el cual el factor de cambio se presenta en los procesos administrativos de la empresa.

Principales conclusiones y hallazgos:

- En todo cambio es el recurso humano es una pieza fundamental, de modo que se obtiene la posición estratégica que se necesita para sostener la ventaja competitiva y que esta perdure.
- Es necesario que el flujo de conocimiento y la información traspase de individuos al grupo y de estos a la organización.
- El modelo presentado de modo holístico tiene en cuenta los diferentes factores de cambio analizados en su conjunto como: individuo – organización – entorno.
- Los modelos de gestión del cambio están sujetas a variaciones o a construcción de acuerdo a la experiencia de cada autor” (Fierro Celis, 2020).

Aporte a la presente investigación: el artículo del Cambio Organizacional un modelo que dinamiza la transformación presenta conceptualmente 2 enfoques, el comportamental y el organizacional; así mismo factores clave que inciden en los procesos de cambio para que el líder identifique el que causa mayor impacto dentro de la organización.

El aporte para la presente investigación se basa en el comportamiento y el proceso de adaptación del cambio del recurso humano, ya que, si los colaboradores no cambian, la organización no se desarrolla.

Además de los aportes presentados sobre temas similares, existen muchos modelos de gestión del cambio, así como del manejo de la resistencia en los colaboradores: Se han analizado algunas teorías o modelos con diferentes enfoques que se resumen a continuación:

Modelo de Gestión del Cambio ADKAR de Prosci

Para (León Barón et al., 2021) en su trabajo de grado cita la modelo de ADKAR creado por Jeff Hiatt como un acrónimo que describe las fases para llevar a cabo una gestión del cambio y generar una transformación específica, consta de cinco fases de implementación que se deben desarrollar de manera sistemática:

Figura 1.

Modelo de gestión del cambio de ADKAR



Nota: Tomado de León Barón et al., (2021)

- **Conciencia:** En este nivel todos los participantes deben estar convencidos de que el cambio es necesario y considerar las consecuencias negativas de no adoptar la transformación y riesgos que puede traer tanto en las personas como en la organización.
- **Deseo:** Deseo de participar y apoyar el cambio, ya sea individual, grupal, institucional. Para lo cual es necesario contar con factores como la naturaleza, contexto organizacional, situación persona y motivación personal.
- **Conocimiento:** Conocimiento sobre como cambiar antes, durante y después de la transición, obtener información específica para poder lograrlo.
- **Habilidad:** Desarrollar conductas y habilidades para implementar nuevos comportamientos, además de tener una capacidad cognitiva, experiencia y trabajo en equipo.

- **Refuerzo:** Implementar mecanismos para mantener el cambio, el reconocimientos, incentivos o estrategias que ayuden a reforzar.

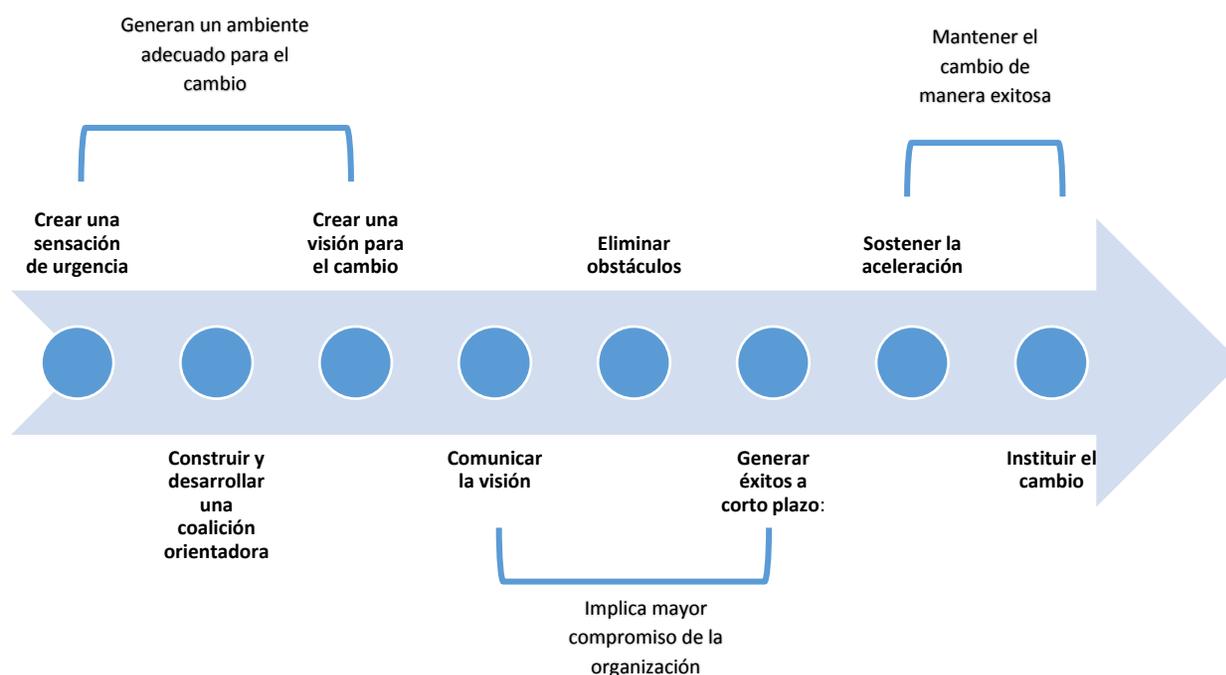
Además, el modelo de ADKAR propone implementar cinco planes de trabajo como son: la comunicación, el patrocinio, entrenamiento, acompañamiento y manejo de resistencia.

Modelo de Gestión del Cambio de Ocho Etapas de Kotter

En su trabajo de investigación (Duarte Hablutzel, 2020), menciona el modelo del profesor John Kotter que consta de ocho etapas, el cual permite maximizar las oportunidades de éxito sobre todo en un entorno de cambios más frecuentes.

Figura 2.

Modelo de gestión del cambio de ocho etapas de Kotter



Nota: Tomado de Duarte Hablutzel, (2020)

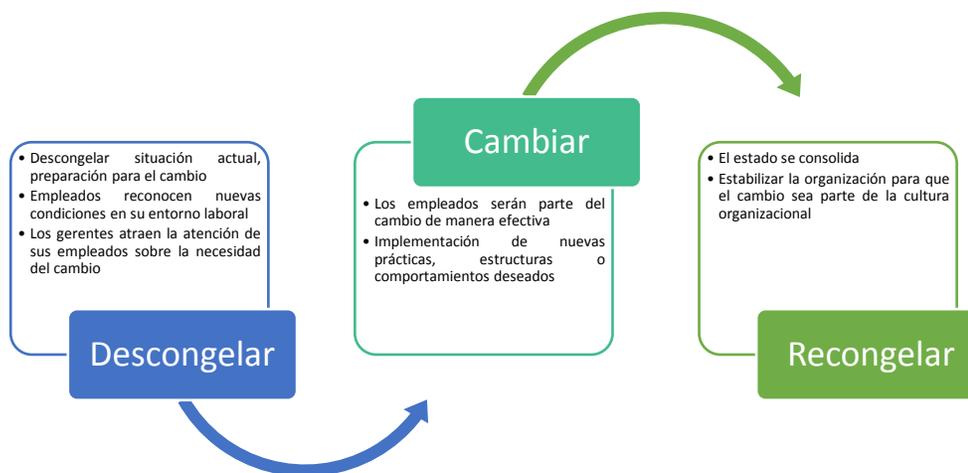
- **Crear una sensación de urgencia:** Despertar una motivación inicial en los empleados, que vean la necesidad de cambio e identificar potenciales amenazas y demostrar que puede suceder en un futuro emergente.

- **Construir y desarrollar una coalición orientadora:** Un cambio debe ser liderado, por lo cual es necesario un equipo de trabajo que posea factores como status, experiencia e importancia dentro del entorno, que logren completar actividades con liderazgo y participación.
- **Crear una visión para el cambio:** Crear una visión clara y estrategias para que los colaboradores comprendan la necesidad del cambio.
- **Comunicar la visión:** Comunicar la visión, las estrategias e incluirla en la cotidianidad de la organización.
- **Eliminar obstáculos:** Identificar y eliminar barreras al cambio, analizar la estructura, puestos y sistemas de recompensas con el fin de lograr el éxito organizacional.
- **Generar éxitos a corto plazo:** Primero se deberá crear metas a corto plazo, analizar los pros y los contras de cada proyecto y celebrar victorias reconociendo y recompensando los esfuerzos de los involucrados.
- **Sostener la aceleración:** Evaluación constante del cambio, integrar más agentes y líderes al proceso.
- **Instituir el cambio:** Se considera que los cambios se han consolidado, pero debe mantener una evolución constante.

Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewin

(Sheikh Hamdo, 2021, p. 3) en su trabajo académico cita al psicólogo social Kurt Lewin y menciona el modelo simple pero poderoso de tres etapas del proceso de cambio como un factor constante y continuo que puede utilizarse para mejorar el desempeño organizacional desde las finanzas, la satisfacción de los clientes, los procesos internos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

Figura 3.

Modelo de Kurt Lewin

Nota: Tomado de Sheikh Hamdo, 2021, (pág. 7); Duarte Hablutzel, 2020, (pág. 10); Modelo de Kurt

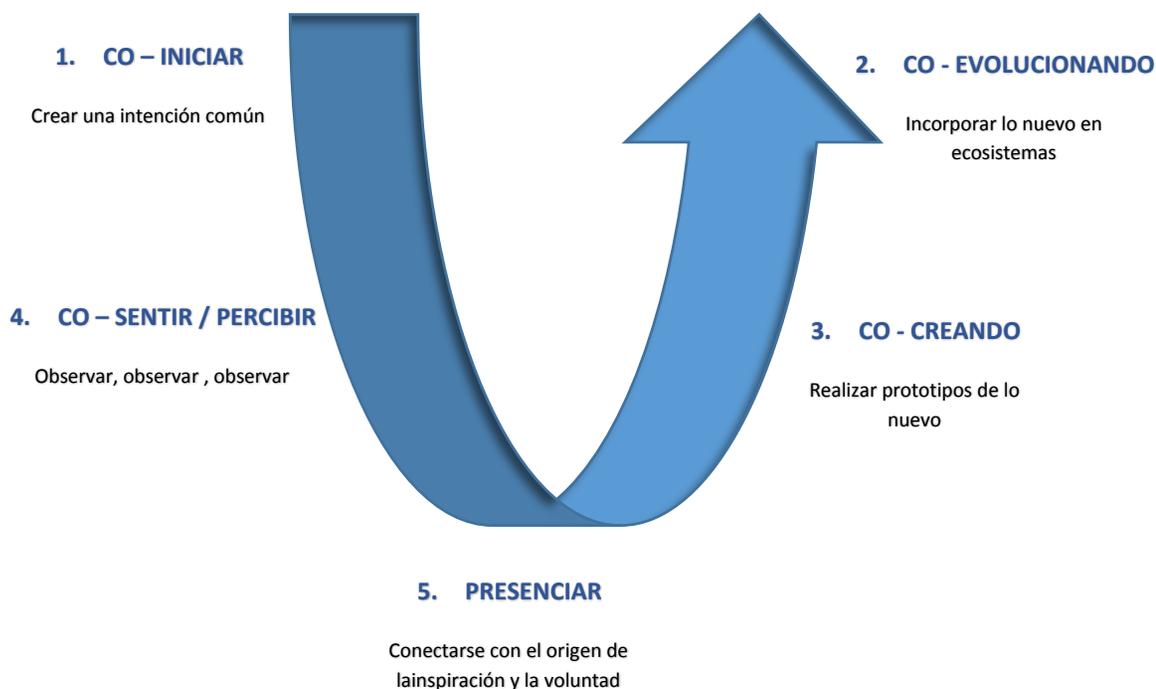
- **Descongelar:** El cambio llega para modificar el orden normal de las cosas. Esta etapa implica prepararse para identificar la necesidad de una transformación y desestabilizar el estado actual para hacer a las personas más receptivas. Estas variaciones pueden provenir de factores internos o externos.
- **Cambiar:** En esta fase, se implementan las nuevas prácticas, estructuras o comportamientos deseados.
- **Recongelar:** Finalmente, el nuevo estado se consolida, estabilizando la organización para que el cambio se convierta en parte de la cultura organizacional.

La Teoría U de Otto Scharmer

La Universidad de Diego Portales ha publicado un resumen ejecutivo del libro (Scharmer, 2023) en el cual el autor menciona un modelo sistémico en forma de U, el cual está representado por una fase inicial para construir una común y una final que se enfoque en revisar, mantener y promover las propuestas realizadas. Este enfoque según (Duarte Hablutzel, 2020) “ofrece dejar atrás ideas preconcebidas escuchar a un nivel sistémico profundo, explorar y conversar más allá de sí mismos, adoptando nuevas maneras de abordar el cambio organizacional”.

Figura 4.

Teoría de U de Otto Scharmer



Nota: Tomado de Scharmer (2023)

- **Co – iniciar:** se reúne un equipo de trabajo alrededor de un propósito y el proceso que se utilizará; en el cual se practicará la escucha profunda sin juicios ni paradigmas.
- **Co – sentir / percibir:** Ver con profundidad y claridad, la habilidad de ver se desarrolla a través de la actividad del organismo en su totalidad cuando se vuelven conscientes del potencial de cada uno.
- **Presenciar:** En este punto se requiere “soltar” todo aquello que no es esencial, así mismo “dejar venir” el futuro, transformación de lo viejo.
- **Co – creando:** Explorar el futuro a través del “hacer”, se observa y se adapta basándose en lo que realmente sucede. Formar un prototipo a través del sentir y descubrir en el cual se explora el futuro.

- **Co – evolucionando:** Revisar lo aprendido, lo que funciona con la participación de diferentes grupos de interés y se consigue como resultado innovación que se conecta con iniciativas y prototipos de alto impacto.

Además de los estudios previos y el análisis de las diferentes teorías del cambio, se ha realizado un cuadro comparativo entre una institución pública y una empresa pública, para entender las razones por las cuales es necesario la transformación de CENACE:

Tabla 1.

Cuadro comparativo instituciones y empresas públicas

| Descripción | Institución Pública | Empresa Pública |
|-------------------------------|---|--|
| ¿Qué son? | Es una entidad que cumple funciones de interés público y se sustentan de recursos públicos. Son las entidades que forman parte del Presupuesto General del Estado (PGE). | Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. |
| ¿Quiénes lo conforman? | Los organismos y dependencias de las funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial. | Las entidades que integren el régimen seccional autónomo. |
| Gestión Financiera | Los recursos financieros son asignados a través del | Su financiamiento se lo define conforme lo definido en la ley correspondiente, las |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Ministerio de Economía Finanzas, dependiendo del presupuesto General del Estado. que es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y gastos de todas las entidades que constituyen el Estado (incluye universidades y escuelas politécnicas). No se consideran parte del PGE los ingresos y gastos pertenecientes a la Seguridad Social, banca pública, empresas públicas y Gobiernos Autónomos Descentralizados</p> <p>El manejo y control financiero se lo realiza a través del registro de gastos, ingresos, y transacciones a través del sistema integrado de gestión financiera - Esigef</p> | <p>EP gozan de autonomía presupuestaria, financiera, económica, lo cual le provee de la capacidad y competencia de prever sus propios mecanismos de financiamiento y su presupuesto, conforme al alcance de los servicios y/o productos que prevean prestar en el período correspondiente.</p> <p>Su financiamiento se basa en los ingresos obtenidos por la provisión de los productos y servicios, conforme la razón de ser o giro de negocio de la EP</p> <p>Su manejo financiero se basa en los registros de transacciones en sistemas propios de cada EP, lo cual le da una mayor agilidad en la gestión presupuestaria y por ende en la atención de sus necesidades para la provisión de sus productos o servicios</p> |
| <p>Gestión del Talento Humano</p> | <p>Definida por la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP. Limitaciones conforme las políticas del Ministerio del Trabajo (MDT) y la disponibilidad presupuestaria del Presupuesto General del Estado (PGE). Lo cual hace complicada la gestión adecuada del TTHH; por</p> | <p>Definida por la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP; que ha sido designada como el cuerpo legal adecuado para normar todo lo referente a los servidores públicos que prestan sus servicios, trabajan o realizan cualquier actividad en las empresas públicas.</p> <p>Además, se rige por las normas internas aprobadas por su Directorio; lo cual le</p> |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| | <p>los bajos sueldos comparativamente con las EP y generándose una alta tasa de rotación del personal, perdiendo nivel de experiencia y conocimientos de manera permanente.</p> | <p>provee de alta agilidad para la gestión del TTHH, contratación de profesionales calificados, con un reconocimiento económico adecuado, lo cual le permite una gestión para su permanencia, asegurándose que el TTHH desarrollado y capacitado permanezca en la institución.</p> <p>Pueden generar un esquema de plan de carrera que genera incentivo en el personal.</p> |
| Gestión Administrativa | <p>Limitada por lo complejo de los procesos de contratación y la restricción presupuestaria, que en varios casos genera un estancamiento en la gestión administrativa por el no pago a los proveedores.</p> | <p>Disponen de un mejor esquema de administración, por los procesos propios diseñados por la empresa y la disponibilidad presupuestaria para generar sus gastos y honrar los pagos</p> <p>Esta agilidad le permite atender:</p> <p>Provisión, mantenimiento adecuado y oportuno de sus sistemas tecnológicos de misión crítica y de su infraestructura de manera general.</p> <p>Atención oportuna de necesidades urgentes, que en el ámbito de las organizaciones estratégicas es muy recurrente.</p> |
| Beneficios adicionales | <p>Los beneficios que gozan los servidores públicos y trabajadores se apegan a lo establecido en la LOSEP y Código de trabajo.</p> | <p>Los beneficios que gozan los servidores públicos y trabajadores se apegan a lo establecido en la LOEP.</p> |

Nota: Datos comparativos con Empresas Públicas del sector eléctrico. Tomado de (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2024)

Algunas instituciones y empresas públicas del Ecuador, conforme el catálogo de la Subsecretaría de Presupuesto publicado en el Esigef, se detallan a continuación:

Tabla 2.

Instituciones y empresas públicas en el Ecuador

| Instituciones Públicas | Empresas Públicas |
|--|--|
| - Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP | - ESPE Innovativa EP |
| - Asamblea Nacional | - Empresa Pública del agua |
| - Consejo de la Judicatura | - Empresa Nacional Minera ENAMI EP |
| - Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos | - Corporación Nacional Eléctrica del Ecuador CELEC EP |
| - Ministerio de Gobierno | - Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador |
| - Dirección Nacional de Registro Civil Identificación y Cedulación | - Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP |
| - Dirección Nacional de Educación | - Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP |
| - Ministerio de Defensa Nacional | - Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP |
| - Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ARCOTEL | - Empresa Pública de la Universidad Técnica de Ambato UTA EP |
| - Operador Nacional de Electricidad CENACE | - Empresa Pública Metropolitana de Aseo |
| - Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana | - Pichincha comunicaciones EP |
| - Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA | - Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito |
| - Ministerio de Educación | |
| - Ministerio del Deporte | |
| - Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación | |

| | |
|--|--|
| - Ministerio de Producción, Comercio exterior, inversiones y pesca | - Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP |
| - Casa de la Cultura Ecuatoriana | - Empresa Pública Metropolitana de Pasajeros de Quito |
| - Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 | |
| - Ministerio del Trabajo | |
| - Ministerio de Salud Pública | |

Nota: Hasta el 31 de julio de 2024 existen 3.135 entidades habilitadas dentro del catálogo. Tomado de la página del Ministerio de Economía y Finanzas, (2024).

Como se puede observar en esta tabla, la naturaleza del Operador Nacional de Electricidad es diferente al resto de instituciones, salvo la naturaleza de la Agencia reguladora.

1.2. Proceso Investigativo Metodológico

1.2.1. Enfoque Cualitativo

“La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Universidad de Colima, 2023).

La presente investigación se basa en la gestión del cambio que busca minimizar el impacto e incidencias que se pueden manifestar en CENACE con una visión humanista de los colaboradores, es por ello que se utilizará un enfoque cualitativo para el análisis de este proyecto.

1.2.2. Tipo de Investigación de Campo

“La investigación de campo es que se trata de un estudio que permite obtener datos de la realidad.” (Tesis y Masters, 2024); esto facilitará al investigador a recolectar datos reales en su entorno natural o en situ.

Este estudio se la realizará en el edificio matriz de CENACE, ubicado en la Av. Atacazo y Panamericana Sur Km 0, es por ello que se considera una investigación de campo para la recopilación de datos y análisis de información.

1.2.3. Alcance Explicativo – Exploratorio - Descriptivo

El alcance explicativo “está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Solórzano Burgos, 2021, p. 4).

El alcance exploratorio “se trata del tipo de investigación de campo que se concentra en la recopilación de la información referida a fenómenos poco explorados. A partir de los resultados que surgen de ella se define la importancia de continuar profundizando en la indagación” (Tesis y Masters, 2024).

En el alcance descriptivo “ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano” (Ramos Galarza, 2020).

Debido a la investigación cualitativa, se obtendrá información para explicar las causas de los cambios que se pretenden realizar en la organización con datos que no se han presentado en estudios pasados; así también, se requiere la descripción de los factores que se han expuesto en este proyecto, estableciéndose como se debería manejar la adaptación de los colaboradores en la transición del CENACE, de ser una institución pública a empresa pública, para lo cual se utilizará un alcance explicativo, exploratorio y descriptivo.

1.2.4. Población y Muestra

“Población: La población (“N”) es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, situaciones, etc.) a investigar. **Muestra:** La muestra (“n”) es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método de muestreo. La muestra siempre es una parte de la población” (Zapata, 2023, p. 1).

En el presente estudio se consideró una población de 168 funcionarios que forman parte de CENACE, de los cuales 18 corresponden al nivel jerárquico superior y 150 son operativos – administrativos.

Muestreo Probabilístico: “El muestreo probabilístico, se utiliza cuando los investigadores intentan obtener conclusiones que abarquen a toda la población después de realizar un estudio sobre una muestra obtenida de la misma población y existen los siguientes tipos: aleatorio simple, aleatorio estratificado, aleatorio sistemático y por conglomerado” (Cortés, 2023).

Muestra Estratificada: “La estratificación corresponde a la formación de subgrupos de unidades de análisis que difieren en sus características de interés para ser analizadas. En este tipo de

muestreo probabilístico los sujetos de estudio son inicialmente agrupados en diferentes categorías o estratos” (Cortés, 2023).

Para la presente investigación se considera una muestra probabilística estratificada y se realizará una selección aleatoria simple para tomar una muestra de cada estrato de la siguiente manera: se elegirá a cinco colaboradores que cuentan con la información sobre la transición, considerados de nivel jerárquico superior y quince colaboradores operativos – administrativos de las diferentes áreas que pueden realizar un importante aporte y reconocen lo relevante que son los cambios que se deben implementar en CENACE y ayudarán a diagnosticar los factores que podrían influir en la adaptación y conversión como institución pública a empresa pública, y establecer estrategias que permitan involucrar a los colaboradores en todo el proceso.

1.2.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos

Método: “Los métodos de investigación se definen como el conjunto de técnicas que, coherentes con la orientación de una investigación y el uso de determinadas herramientas, permitirán la obtención de un producto o resultado particular” (QuestionPro, 2024).

Método Cualitativo: “La orientación cualitativa permite a los investigadores obtener un mejor entendimiento de procesos complejos, interacciones sociales o fenómenos culturales, pues recolecta datos de experiencias vividas, emociones o comportamientos y los significados que los individuos les proporcionan” (QuestionPro, 2024).

Se utilizará un método cualitativo debido a que se pretende buscar información de las experiencias vividas de los funcionarios que formaron parte en la recolección de datos; así mismo comprender las interacciones y los fenómenos culturales que se pueden presentar en la gestión de cambio.

Técnica: Entrevista: “Es el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema” (Feria Álava et al., 2020).

Se utilizará como técnica la entrevista, la cual se la realizará de manera individual, con preguntas estructuradas e idénticas para cada participante, mediante diálogo directo y se utilizará como guía el cuestionario.

Instrumento: Considerando que se ha establecido dos subgrupos o estrato, se ha realizado dos cuestionarios de ocho preguntas abiertas, uno por cada categoría seleccionada por el investigador, la primera dirigida al nivel jerárquico superior y la segunda al nivel operativo – administrativo, los cuales se detallan en los anexos 1 y 2.

1.3. Análisis de Resultados

Dentro de la técnica de investigación se dividió el cuestionario en dos subgrupos o estratos:

a) Cuestionario para el nivel jerárquico superior

Para el caso del nivel jerárquico superior se ha seleccionado a cinco colaboradores que cuentan con la información sobre la transición de institución pública a empresa privada, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 3.

Análisis de respuestas de Nivel Jerárquico Superior

| PREGUNTAS / COMPONENTES | ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 | ENTREVISTADO 4 | ENTREVISTADO 5 |
|---|--|--|--|--|--|
| ¿Por qué cree usted que es necesaria una transición de CENACE como entidad pública a CENACE (EP) como empresa pública? | Autonomía administrativa y financiera Evitar la fuga de personal Salarios más competitivos | Mejorar la gestión financiera y administrativa Estar preparado a los nuevos retos como Institución. | Nuevas tecnologías Mejores condiciones en su financiamiento e independencia de desarrollo de las actividades. | Presupuesto acorde a las necesidades reales de CENACE. Rápida y oportuna contratación de personal. Contar con capacitaciones técnicas. | Flexibilidad en la toma de decisiones. Gestión eficiente de recursos. Reducción de burocracia. Mejorar su eficiencia y productividad, Posicionarla como un actor clave en el desarrollo del sector eléctrico en Ecuador. |
| ¿Existen beneficios para la institución y para el personal con la transición a | Por tener autonomía financiera CENACE es sostenible en el tiempo. | Para la institución gozar de autonomía administrativa y financiera | Para la institución para poder desarrollar sus actividades a la par de la tecnología mundial | Para los funcionarios beneficios como alimentación, | Una gestión más ágil y eficiente de los recursos, fuentes de inversión, |

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|
| CENACE EP? ¿Cuáles? | Para los empleados una posible homologación de salarios similares a otras empresas públicas del Ecuador. | Para los funcionarios gozar de estabilidad y beneficios de ascenso en la carrera pública | Para los funcionarios mayor estabilidad y condiciones laborales. | uniformes, seguro médico privado | modernización del sistema eléctrico. Mejores condiciones salariales, oportunidades de desarrollo profesional |
| ¿Cuáles son los mayores desafíos al implementar un nuevo modelo de gestión en la institución? | Aprobaciones con los entes rectores, como finanzas, trabajo. | Generar recursos económicos para el Estado de manera ininterrumpida. | Acoplar los procesos administrativos, financieros y de personal al nuevo modelo que se vaya a implementar. Definición del manual de puestos. | Generar una estructura orgánico funcional a través de indicadores. | Resistencia al cambio, falta de comunicación. Aspectos legales y regulatorios, aspectos financieros. |
| ¿Qué factores internos y externos pueden afectar en el proceso de transición en la | Factores internos podría ser un riesgo en la estabilidad de los funcionarios. Externos las políticas públicas que puedan | Externos la voluntad política del Ejecutivo | Internas: Disponibilidad de recursos tecnologías más modernas, falta de espacio físico. | Internos: falta de conocimiento del personal para gestionar los cambios. | Internos: Una cultura resistente al cambio Externos: La legislación vigente y el entorno político. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| estructura actual de la institución? | afectar al proceso de transición. | | Externas: Factibilidad de realizar el cambio normativo, disponibilidad de recursos para cubrir la transición, decisión de las autoridades de alto nivel que avalen | Externos limitación de presupuesto mientras se realiza la transición | |
| ¿Cómo involucraría usted a los diferentes niveles jerárquicos de la organización en el proceso de cambio? | Fortalecería la comunicación, transparencia y el compromiso. | El nivel jerárquico acepte y se personalice en los cambios y eviten delegaciones al nivel operativo. | Cada gerencia realice el levantamiento de los procesos, necesidades de cambios, hoja de ruta, definición de recursos de su competencia. | El Director Ejecutivo debe liderar las acciones pertinentes para la aprobación del cambio de institución pública a EP, con el apoyo de las gerencias. | Comunicación transparente, participación activa |
| ¿Cómo involucraría usted a los diferentes niveles operativos y | Realizar un grupo de personal operativo tanto de las áreas administrativas y | Aceptar sugerencias del nivel operativo. | Solicitar apoyo con los diversos procesos que se deban desarrollar. | Crear un comité con representantes de cada gerencia para obtener el | Crear equipos de trabajo autónomos que incluyan a empleados de |

| | | | | | |
|--|--|--------------------------|---|---------------------------------|---|
| administrativos de la organización en el proceso de cambio? | operativas, con el propósito de que velen por la estabilidad de los funcionarios y para ayuden a la toma de decisiones | | | apoyo y realizar las gestiones. | primera línea para que participen en la identificación de problemas, la generación de ideas y la implementación de soluciones |
| ¿Cómo manejaría la adaptación del cambio para vencer la resistencia del recurso humano de la institución? | Promover una comunicación efectiva entre el personal directivo y operativo | Resiliencia y la empatía | Transmitir los beneficios del cambio, empoderar al recurso humano | Reuniones informativas | Comunicación Efectiva y Transparente, participación y empoderamiento |
| ¿Qué herramientas y técnicas utilizaría para comunicar eficazmente los cambios a los colaboradores? | Realizar reuniones, talleres de sensibilización y promover la comunicación efectiva. | Comunicación asertiva. | Solicitar retroalimentación, transmitir los beneficios y posibles desventajas del cambio. | Reuniones | Reuniones informativas, boletines periódicos, empatía con los empleados. Evaluar los cambios. |

Nota: Tomado de las respuestas del cuestionario realizado al nivel jerárquico superior

Análisis pregunta 1: ¿Por qué cree usted que es necesaria una transición de CENACE como entidad pública a CENACE (EP) como empresa pública?

Los funcionarios del nivel jerárquico superior consideran que es necesaria la transición a CENACE EP para obtener una autonomía financiera y administrativa, que ayudaría en una mejor gestión, y flexibilidad en la toma de decisiones

Análisis pregunta 2: ¿Existen beneficios para la institución y para el personal con la transición a CENACE EP? ¿Cuáles?

Existen beneficios para la institución como Autonomía financiera y administrativa, agilidad en los procesos de contratación para la atención oportuna y completa de las necesidades de la institución. En cuanto al personal se contaría con mejores condiciones salariales, de ambiente laboral y oportunidades de crecimiento.

Análisis pregunta 3: ¿Cuáles son los mayores desafíos al implementar un nuevo modelo de gestión en la institución?

El principal desafío para la implementación de un nuevo modelo (EP) es es el convencimiento del señor presidente para su creación, por medio de un Decreto Ejecutivo, y el proceso natural de implementación de todos los procesos, estructuras, manuales y en especial la resistencia al cambio que puede existir en el personal de la institución.

Análisis pregunta 4: ¿Qué factores internos y externos pueden afectar en el proceso de transición en la estructura actual de la institución?

Existen varios factores internos que pueden afectar al proceso de transición, entre los cuales se citan: los cambios en la estructura actual, la resistencia al cambio y la falta de conocimiento de la implementación de nuevos procesos. En cuanto a factores externos se encuentra la actualización de nuevas leyes que aplicarían a las empresas pública, así también la autorización para la transición por parte del ejecutivo.

Análisis pregunta 5: ¿Cómo involucraría usted a los diferentes niveles jerárquicos de la organización en el proceso de cambio?

El nivel jerárquico superior debe liderar el proceso de transición, y actuar en conjunto con las diferentes áreas, formando equipos de trabajo e implementado siempre una buena comunicación.

Análisis pregunta 6: ¿Cómo involucraría usted a los diferentes niveles operativos y administrativos de la organización en el proceso de cambio?

El nivel operativo y administración deberá ser parte activa en la transición para generar mayor compromiso y aceptación del cambio. Es necesaria la aceptación de las ideas y propuestas para la toma de decisiones y el impulso en su implementación.

Análisis pregunta 7: ¿Cómo manejaría la adaptación del cambio para vencer la resistencia del recurso humano de la institución?

La comunicación acertiva, identificar las causas de resistencia y desarrollar estrategias para empoderar y hacer partícipe al recurso humano en la transición, son bases fundamentales para que el personal se sienta más comprometido con el cambio.

Análisis pregunta 8: ¿Qué herramientas y técnicas utilizaría para comunicar eficazmente los cambios a los colaboradores?

Se mencionan varias técnicas que pueden ser de utilidad con la finalidad de informar los eventos que se presenten a los colaboradores como son las reuniones, la retroalimentación para obtener posibles soluciones, evaluación de los cambios propuestos, así como también una comunicación efectiva con los avances en cada fase de la implementación.

b) Resultados cuestionario para el nivel operativo – administrativo

Para el caso del nivel Operativo – Administrativo se seleccionaron quince colaboradores para recopilar la información sobre como se percibe la transición de institución pública a empresa pública, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 4.

Análisis de respuestas de Nivel Operativo - Administrativo

| PREGUNTAS / COMPONENTES | ENTREVISTADO 1 | ENTREVISTADO 2 | ENTREVISTADO 3 | ENTREVISTADO 4 | ENTREVISTADO 5 |
|---|--|--|--|---|--|
| ¿Cree usted que es necesaria una transición de CENACE como entidad pública a CENACE (EP) como empresa pública? | Sí, para contar con autonomía financiera. | Sí, para realizar pagos a proveedores a tiempo. | Sí, ya que es necesario contar con presupuesto. | Sí, por la independencia económica, evitar la burocracia. | Sí, ya que seríamos autónomos. |
| ¿Existen beneficios para la institución y para el personal con la transición a CENACE EP? | sí, para la institución manejo de su propio presupuesto, para el personal mejores sueldos. | Agilizar los pagos que se encuentran pendientes a los proveedores. | Incrementos de sueldo, beneficios empresariales tales como manejar nuestro propio presupuesto. | Mejoramiento de escala salarial para los funcionarios. | Mejor ambiente laboral |
| ¿Cuáles son los mayores desafíos al implementar un nuevo modelo de | La resistencia al cambio del personal | Resistencia al cambio y obtener la colaboración de | Proyección profesional | Expedición de una normativa integral que abarque todas las aristas. | Implementación de la estructura orgánica |

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| gestión en la institución? | | todos los funcionarios | | | |
| ¿Qué factores internos y externos pueden afectar en la adaptación del proceso de transición en la estructura actual de la institución? | La normativa vigente | La oposición política | Desacuerdos entre el mismo personal | La cultura organizacional, el tiempo de transformación. | Una mala gestión de cambio. |
| ¿Cómo podría aportar usted en la transición del cambio de entidad pública a empresa pública? | Trabajar en el logro de objetivos institucionales. | Críticas constructivas, nuevas ideas. | Aportando información al personal que tenga dudas. | Involucramiento en el desarrollo de la nueva estructura. | Oficial de gestión del cambio. |
| ¿Cree que exista un impacto positivo o negativo en el personal operativo – administrativo con la | Positivo para realiar revalorización de remuneraciones. | Positivo para realizar gestiones atrasadas. | Positivo de manera general para el personal. | Positivo para mejorar la gestión intitucional. Negativo por carga laboral. | Positivo por independencia en el presupuesto. |

transición a CENACE

EP?

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| ¿Cree Usted que pudiera existir resistencia al cambio por parte de los colaboradores? ¿Por qué? | Sí, porque uno se acostumbra a lo que hace. | Sí. Porque todo cambio se percibe como un desafío. | Sí, debido a la poca o nula información que se tiene. | Sí, por el aprendizaje de normativa, leyes, procesos, herramientas tecnológicas | Sí, por las actitudes de las personas. |
| ¿Qué herramientas y técnicas esperaría de los niveles superiores para comunicar eficazmente los cambios a los colaboradores? | La comunicación directa con sus colaboradores. | Comunicación efectiva. | Reuniones, talleres, socializaciones, pancartas informativas, uso de la pancarta digital. | Comunicación directa y permanente respecto de objetivos y logros alcanzados. | Comunicación y liderazgo. |

| PREGUNTAS / COMPONENTES | ENTREVISTADO 6 | ENTREVISTADO 7 | ENTREVISTADO 8 | ENTREVISTADO 9 | ENTREVISTADO 10 |
|--|-----------------------------------|--------------------------|--|--|---|
| ¿Cree usted que es necesaria una transición de | Sí, manejo de presupuesto propio. | Sí, Autonomía económica, | Sí, ya que mejorarían los procesos internos. | Sí, ya que se manejaría un presupuesto propio. | Sí, ya que se provee de propios recursos. |

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| CENACE como entidad pública a CENACE (EP) como empresa pública? | | actualizaciones tecnológicas. | | | |
| ¿Existen beneficios para la institución y para el personal con la transición a CENACE EP? | Optimizar funcionamiento interno, mejora del entorno laboral. | Realizar nuevos proyectos para la institución. Ser operador regional. | Mejorar tecnología existente y recursos para labores. | Mejor categorización salarial | Mejor autonomía en el uso de los recursos |
| ¿Cuáles son los mayores desafíos al implementar un nuevo modelo de gestión en la institución? | Cultura organizacional, recursos financieros y tecnológicos. | Cambiar de modelo de gestión. | Cambio de la cultura organizacional. | Adaptación del personal y poder implementar con nuevas directrices. | Adaptación del modelo que implica nuevos retos. |
| ¿Qué factores internos y externos pueden afectar en la adaptación del proceso de transición en la | La estructura organizativa, las regulaciones políticas. | Las instituciones de control del sector público, acoplarse a nuevas directrices. | Falta de compromiso de los servidores. Falta de presupuesto. | El cambio de la normativa la estructura. | Capacidad de respuesta del personal, actividades nuevas. |

**estructura actual de
la institución?**

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|
| ¿Cómo podría aportar usted en la transición del cambio de entidad pública a empresa pública? | Ofrecer orientación y perspectivas informadas para facilitar una transición suave y exitosa. | Mejor actitud al cambio, siguiendo cursos o talleres que la institución requiera. | Apertura al cambio. | Nuevos proyectos nuevas metodologías de trabajo. | Predisposición y apertura a los nuevos cambios. |
| ¿Cree que exista un impacto positivo o negativo en el personal operativo – administrativo con la transición a CENACE EP? | Positivo por eficiencia y satisfacción laboral. | Positivo para mejorar la situación de los funcionarios. | Impacto positivo en el personal. | Positivo para un alza de remuneraciones. | Positivo por autonomía de recursos y gestión de proyectos. |
| ¿Cree Usted que pudiera existir resistencia al cambio por parte de los colaboradores? ¿Por qué? | Sí, por temor a lo desconocido, los colaboradores pueden sentirse inseguros o ansiosos ante cambios que alteren sus rutinas | Sí, porque siempre que se presenta un cambio, sea en lo laboral o personal, de leyes, nuevos reglamentos. | Sí, porque el personal se acostumbra a procesos repetitivos. | En procesos claros no tendría que existir resistencia a los cambios. | Sí, todo cambio involucra resistencia por el desconocimiento y la incertidumbre. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| | establecidas o sus roles actuales. | | | | |
| ¿Qué herramientas y técnicas esperaría de los niveles superiores para comunicar eficazmente los cambios a los colaboradores? | Comunicación clara, sesiones informativas, liderazgo visible, retroalimentación, creación de equipos de trabajo, capacitación y monitoreo. | Comunicación directa, para evitar falsa información o rumores. | Ser claros y concisos en la información que se tenga que explicar. Reuniones y socialización de avances. | Mesas de reuniones y de trabajo con el personal para dar directrices. | Socialización directa entre los NJS al nivel operativo a cargo. |
| PREGUNTAS / COMPONENTES | ENTREVISTADO 11 | ENTREVISTADO 12 | ENTREVISTADO 13 | ENTREVISTADO 14 | ENTREVISTADO 15 |
| ¿Cree usted que es necesaria una transición de CENACE como entidad pública a CENACE (EP) como empresa pública? | Sí, ya que brinda beneficios y se cumple responsabilidades. | Sí, para mejorar la gestión de CENACE. | Sí, mejora gestión y autonomía. | Sí, los funcionarios esperan mayores beneficios. | Sí, para mejorar las condiciones de los funcionarios. |

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|
| ¿Existen beneficios para la institución y para el personal con la transición a CENACE EP? | Mejoras salariales para el personal. | Mejor ambiente laboral. | Obtener recursos propios y mejora de condiciones laborales. | Mejores condiciones laborales. | Mejores escalas salariales. |
| ¿Cuáles son los mayores desafíos al implementar un nuevo modelo de gestión en la institución? | La reestructura necesaria para pasar de un modelo a otro. | Falta de conocimiento de la implementación del nuevo modelo. | Reestructuración organizacional. | La generación de recursos propios. Ser independientes. | Valorar competencias técnicas y conductuales para establecer un perfil. |
| ¿Qué factores internos y externos pueden afectar en la adaptación del proceso de transición en la estructura actual de la institución? | El apoyo del personal de CENACE para adoptar el nuevo modelo. | Ninguno, CENACE siempre está en continuos retos. | Factores políticos y resistencia al cambio. | Cambios en el estatuto. | Que las autoridades no conozcan del proceso de transición. |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| ¿Cómo podría aportar usted en la transición del cambio de entidad pública a empresa pública? | Colaborando en la adaptación del nuevo modelo de gestión. | Apoyo en el aspecto profesional. | Apertura al cambio. | Con la implementación y cambio en los procesos institucionales. | Ser un Canal entre la alta dirección y los funcionarios. |
| ¿Cree que exista un impacto positivo o negativo en el personal operativo – administrativo con la transición a CENACE EP? | Positivo por la autonomía económica. | Positivo para legalizar partidas del personal. | Positivo por motivación en el personal. | Positivo, para la asignación de recursos en comisiones y mantenimiento de equipos. | Positivo para mejoras en condiciones laborales. |
| ¿Cree Usted que pudiera existir resistencia al cambio por parte de los colaboradores? ¿Por qué? | Sí, por la adaptación a un nuevo modelo. | No, este cambio debería fortalecer a CENACE. | Sí, porque no hay apertura al cambio por parte del personal, existe zona de confort. | Todo cambio implica resistencia, ya que son transformación. | No, ya que existe interés del personal en el cambio a CENACE EP. |

| | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|--|--|
| ¿Qué herramientas y técnicas esperarías de los niveles superiores para comunicar eficazmente los cambios a los colaboradores? | La primera herramienta es sincerarse. | Comunicación efectiva y continua sobre los avances positivos y negativos | Directrices claras, Procedimientos adecuados, comunicación lineal y transparente, información oportuna | Que se actualicen los sistemas, que exista comunicación. | Reuniones ejecutivas en las cuales se indiquen los cambios relevantes y de impacto |
|--|---------------------------------------|--|--|--|--|

Nota: Tomado de las respuestas del cuestionario del nivel operativo – administrativo.

Análisis pregunta 1: ¿Cree usted que es necesaria una transición de CENACE como entidad pública a CENACE (EP) como empresa pública?

El personal identifica que la mayor necesidad es contar con autonomía financiera, la cual ayudará a mejorar los procesos y se obtendrán mayores beneficios a los empleados.

Análisis pregunta 2: ¿Existen beneficios para la institución y para el personal con la transición a CENACE EP?

El beneficio que se espera con la transición es mejorar las escalas salariales del personal y contar con recursos propios para una mejor gestión administrativa.

Análisis pregunta 3: ¿Cuáles son los mayores desafíos al implementar un nuevo modelo de gestión en la institución?

Los funcionarios visualizan desde varias perspectivas los posibles desafíos a los que se puede enfrentar CENACE con la transición, tales como: La implementación de un nuevo modelo, adaptarse a los cambios, a la nueva normativa y ante todo a la resistencia del personal.

Análisis pregunta 4: ¿Qué factores internos y externos pueden afectar en la adaptación del proceso de transición en la estructura actual de la institución?

Los factores internos que pueden afectar son: mala gestión, desacuerdos con el personal, falta de presupuesto para la implementación; y entre los factores externos están: la oposición política, cambio de normativa.

Análisis pregunta 5: ¿Cómo podría aportar usted en la transición del cambio de entidad pública a empresa pública?

El personal aportaría cumpliendo las responsabilidades asignadas, apertura al cambio e involucramiento en el desarrollo de la nueva estructura institucional.

Análisis pregunta 6: ¿Cree que exista un impacto positivo o negativo en el personal operativo – administrativo con la transición a CENACE EP?

De manera general se percibe que la transición a CENACE EP sería positiva, la independencia financiera puede generar grandes avances, ejecutando proyectos que no se habían realizado por falta de recursos, y el bienestar para los funcionarios.

Análisis pregunta 7: ¿Cree Usted que pudiera existir resistencia al cambio por parte de los colaboradores? ¿Por qué?

Todo cambio es un desafío en el cual existen nuevas leyes, normativas, reglamentos, procesos, manual de puestos, así también desconocimiento de lo que implica ser una EP, aunque el personal haya manifestado interés en esta transición, la adaptación al nuevo modelo puede generar cierta resistencia de salir de su zona de confort.

Análisis pregunta 8: ¿Qué herramientas y técnicas esperaría de los niveles superiores para comunicar eficazmente los cambios a los colaboradores?

Una de las principales herramientas que ayudaría es una comunicación eficaz y oportuna, la misma sea directa entre el nivel jerárquico y operativo; además de realizar talleres y capacitaciones.

CAPÍTULO II: Propuesta

2.1. Fundamentos Teóricos Aplicados

Teoría de Gestión al Cambio

Según (MacNeil, 2024) el cambio organizacional ocurre cuando las empresas experimentan una transición importante que tiene un impacto en la cultura, la infraestructura, las tecnologías o los procesos internos de la empresa; la gestión del cambio organizacional se trata de prepararse para las nuevas reformas organizacionales y gestionarlas de manera eficaz.

Dentro de una institución, para llevar a cabo una transición, es necesario desarrollar e implementar una actualización de sus procesos, procedimientos y organización, que permita una mejora continua, crecimiento y el desarrollo corporativo. Los cambios no solo están dirigidos a la estructura existente, sino también a la reinención de técnicas, métodos, tecnologías e inclusive a la implementación de flujos de trabajo totalmente nuevos.

Las transformaciones suelen traer consigo impactos positivos y/o negativos, saber cómo afrontar y gestionar estos cambios resulta beneficioso para el liderazgo, optimización de tiempos, costos, mejora del clima laboral y el desarrollo de sus procesos.

En la gestión del cambio intervienen acciones sistemáticas con las que se trata de maximizar la ejecución de un proyecto, acciones que depende de las personas, para lo cual existen varios modelos que ayudan a sobrellevar la implementación y transformación dentro de una empresa y les permita contar con una metodología que minimice la afectación al recurso humano mediante la aplicación de nuevas prácticas y así obtener una adecuada estructura organizacional y estrategias en el proceso de transición.

Modelo de las Tres Etapas de Kurt Lewin

El modelo de Kurt, plantea una estructura de tres etapas consecutivas que permitirá la adaptación al cambio del personal, tal como lo detalla (Duarte Hablutzel, 2020) en la fase de descongelamiento es primordial preparar a la organización para aceptar las variables que se presenten, crear motivación ya que es importante la transformación de actitudes hacia nuevas prácticas; en la de fase de cambio trabajar en conjunto para obtener mayor información relevante sobre el tema y conectar distintos enfoques de los grupos; y en la etapa de recongelamiento, consolidar cada una de las fases, y se logra cuando las personas se comprometen con las nuevas maneras de trabajar, caso contrario solo pasaría a ser una variación pasajera (p. 10).

Por otro lado (Gasbarrino, 2023), menciona que el modelo de Kurt también considera factores internos y externos en la etapa de descongelamiento; que para el presente estudio se denota que los empleados y el nivel jerárquico detectan y reconocen una necesidad de evolucionar, por lo que es necesario la transición e incentivar la acción de los colaboradores. En la etapa de cambio se debe establecer un plan de acción de como modificar comportamientos, reinventar costumbres laborales, trazar metodologías de trabajo, nueva estructura y estrategias; en este proceso todos los miembros de CENACE sufren una readaptación a costumbres, cultura, normativa y aprendizaje colectivo. En la etapa de congelamiento ya debe existir un punto de estabilidad, en la cual todos los colaboradores deben asimilar las soluciones presentadas en los puntos anteriores. Así también, este modelo presenta ventajas y desventajas que se pueden resumir en la siguiente figura:

Figura 5.

Ventajas y desventajas del Modelo de Kurt Lewin

| Ventajas | Desventajas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Generalizar comportamientos y crear estrategias para afrontar los retos. • Simplifica el fenómeno de adaptación. <ul style="list-style-type: none"> • Permite gestionar por etapas la transformación. | <ul style="list-style-type: none"> • Es una fórmula general que se aplica a diferentes escenarios. <ul style="list-style-type: none"> • Omite contemplar variaciones culturales, económicas, sociales o tecnológicas. • No considera escenarios de cambios constantes. |

Nota: Tomado de Gasbarrino, (2023)

Como se aplicaría a CENACE el modelo de Kurt:

- **Descongelamiento:** La cual se denominará como la fase de preparación, puesto que CENACE busca una transición de institución pública a empresa pública, los funcionarios deben mantener una conciencia clara de los cambios que implican y que serán diferentes a los que están acostumbrados, en su entorno personal, laboral, individual y colectivo, para lo cual es necesario una preparación, motivar la transformación de los funcionarios hacia esta nueva organización, siendo requerida una comunicación constante y directa con el objetivo de disminuir la resistencia.

- **Cambio:** Convencimiento que el nuevo CENACE es mejor que el anterior. Se debe determinar un plan integral de comunicación, así como de capacitación y ante todo una perspectiva innovadora. Se debe establecer la nueva estructura, nuevos procesos, reformular formas de trabajo y reasignar tareas, siempre teniendo en mente que los cambios son eficaces con un involucramiento general de todo el personal.
- **Recongelamiento:** Buscar métodos para asegurar que los funcionarios se comprometan con la nueva estructura organizacional, y no volver a comportamientos pasados. Buscar la integración de todos los cambios realizados y conseguir una sensación de estabilidad. Considerar además que en cada etapa los colaboradores deben ser participantes activos para lograr un CENACE EP de éxito.

Indicadores de Gestión

Según (Rueda Galves et al., 2020) “los indicadores de gestión son un conjunto de datos que expresan la relación entre dos o más variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y tendencias de cambio en relación a un objetivo previsto”; así mismo se deberá considerar algunos criterios para la construcción de indicadores de la siguiente manera:

Tabla 5.

Criterios para construcción de indicadores

| Criterio | Significado |
|----------------------|--|
| Pertinencia | Refiere a seleccionar solamente procesos que sean realmente vitales para la organización y sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. |
| Relevancia | Que los procesos seleccionados tengan relación con los objetivos estratégicos, para que los indicadores sean un referente global del comportamiento de la organización. |
| Homogeneidad | Aplicar indicadores que tengan equivalencia y correlación con otros procesos similares en la empresa, a fin de que los resultados puedan ser interpretados de forma uniforme. |
| Independencia | Examinar los resultados de forma objetiva, a fin de que el diagnóstico sea confiable y veraz. El análisis se debe realizar por parte de personas diferentes a quienes ejecutan los procesos. |
| Costo | El costo de elaborar y emplear un indicador de gestión no puede ser mayor que su beneficio, por lo que solo debe aplicar a procesos que cumplan esta condición. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Confiabilidad | Los resultados de cualquier indicador de gestión deben contar con soportes y datos estadísticos, para que puedan ser analizados y/o auditados por terceros. |
| Simplicidad | Los indicadores deben ser de fácil comprensión, sin confusiones interpretativas, simples de diligenciar, sin exceder la capacidad de análisis de los usuarios. |
| Oportunidad | Deben ser aplicados en el momento adecuado, para que los datos sean confiables y precisos, dado que realizarlos fuera del tiempo correcto puede arrojar información equivocada. |
| Primero áreas críticas | Los indicadores se deben enfocar primero en las áreas con mayor número de debilidades o fallas, a fin de corregir oportunamente y realizar procesos de mejoramiento. |
| Participación | Hacer partícipes en el diseño e implementación de los indicadores a las personas involucradas en el proceso fortalece el nivel de responsabilidad y compromiso de los individuos. |

Nota: Tomado de Rueda Galves et al., (2020)

No existe un único esquema para el diseño de indicadores de gestión, es importante que puedan ser ajustados dependiendo de las necesidades de la institución. A continuación se mencionan algunos elementos que pueden ser considerados para la aplicación, tanto de seguimiento como de evaluación:

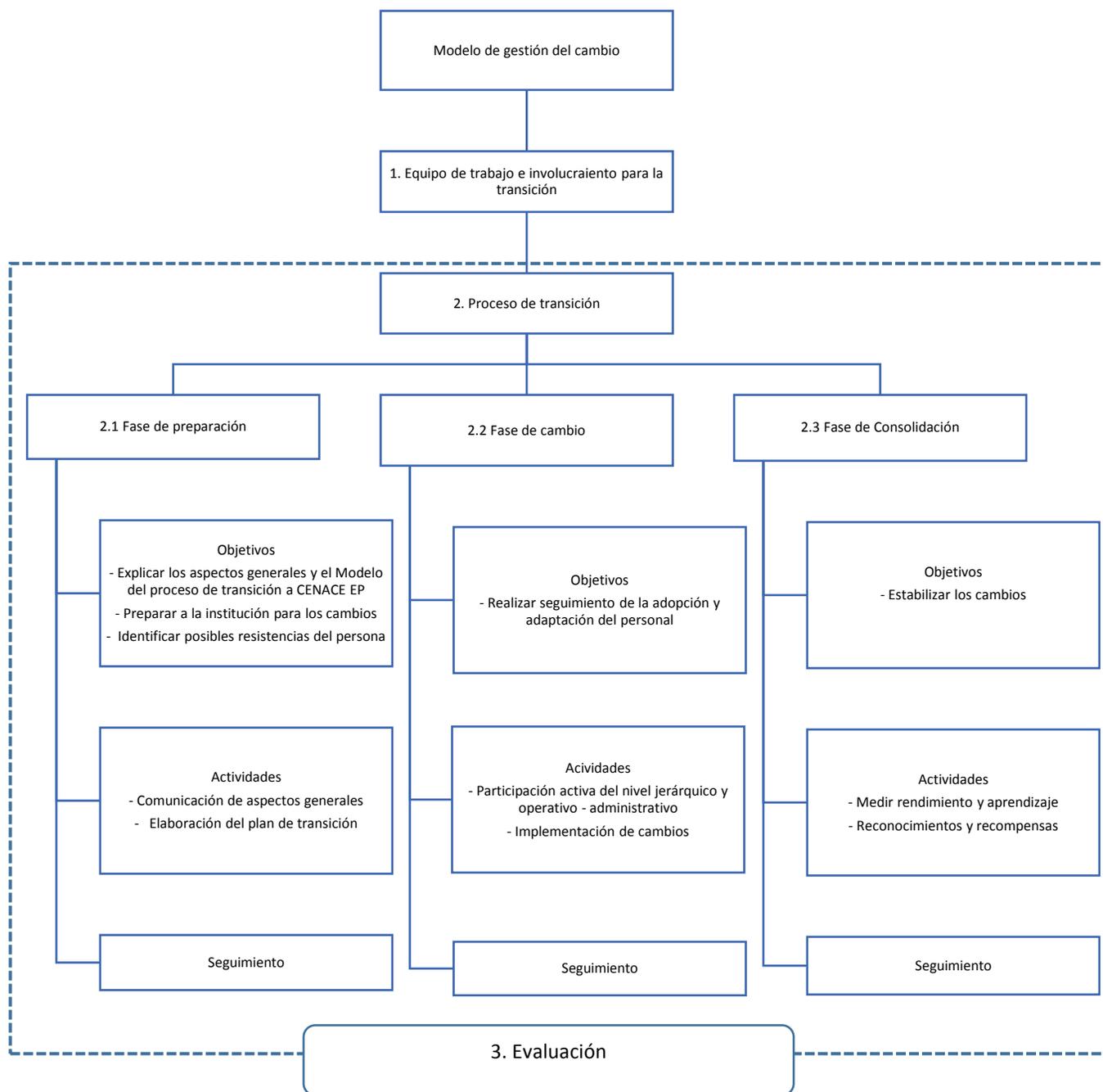
- Nombre del indicador
- Descripción del indicador
- Cálculo del indicador
- Unidad de medición / Tipo
- Frecuencia del indicador
- Meta esperada
- Datos del indicador
- Resultado del indicador
- Interpretación de resultados

2.2. Descripción de la Propuesta

a. Estructura general

Figura 6.

Modelo de Gestión de cambio



b. Explicación del Aporte

Modelo de Gestión del Cambio

El diseño de la figura 6 propone 3 fases para disminuir el impacto y lograr una gestión del cambio efectivo, minimizando en lo posible la resistencia que pudiera generar la actualización de toda la estructura en el personal de CENACE, tal como se describe a continuación:

1. Equipo de Trabajo e Involucramiento Para la Transición

Objetivo

Establecer y formar un equipo de trabajo multidisciplinario, presente en la parte esencial y crítica del proceso de transición desde la definición de las fases de cambio, hasta la evaluación.

Figura 7.

Equipo de trabajo e involucramiento para la transición



Requisitos de referencia

- El personal se integrará en equipos de trabajo multidisciplinario.
- El Gestor del cambio contará con la formación académica para realizar todas las tareas de cuantificación, priorización y definición de las propuestas.

- Selección de los representantes por consenso, es preferible determinar requisitos mínimos para ser delegado.
- Identificar instancias pertinentes para realizar talleres de trabajo con equipos ampliados.

2. Proceso de Transición

2.1. Fase de Preparación

2.1.1. Objetivos

- Explicar los aspectos generales y el Modelo del proceso de transición a CENACE EP
- Preparar a la institución, en todas las instancias para los cambios
- Identificar posibles resistencias del personal

2.1.2. Actividades

- **Comunicación de Aspectos Generales**

En reunión general con todo el personal de CENACE, el Director Ejecutivo explicará los aspectos generales y el nuevo modelo de organización que se obtendrá en el proceso de transición a CENACE EP. Es importante que todo el personal conozca el inicio y necesidad del proceso de cambio, por parte de la máxima autoridad.

- **Elaboración de Plan de Transición**

Beneficios Esperados:

De acuerdo a la información obtenida, tanto por el nivel jerárquico superior, como de los niveles operativo – administrativo, se han considerado los siguientes beneficios esperados:

Institucionales

- Autonomía Administrativa y Financiera
- Flexibilidad y agilidad en la gestión institucional
- Mejorar la eficiencia y productividad institucional
- Fortalecimiento del recurso humano
- Disminuir el índice de rotación de personal por la salida de funcionarios por mejora en los sueldos de CENACE (entidad pública)

Para el Personal

- Estabilidad laboral
- Ascenso en carrera pública
- Homologación de salarios similares a otras empresas públicas del Ecuador
- Implementación de programas de capacitación especializados
- Contar con sueldo competitivos en el sector eléctrico ecuatoriano

Estrategias:

✓ Plan de Comunicación

Servirá como herramienta de gestión del cambio, con el fin de establecer flujos de información adecuados y con canales de comunicación con los que se pueda llegar a todo el personal:

1. Información General del Avance

El gestor del cambio informa al equipo de trabajo las actividades a realizarse, los resultados esperados y la información necesaria para una transición efectiva.

2. Información a Detalle de los Avances

El equipo de trabajo en conjunto con el director ejecutivo, modifica o afina detalles de las actividades, identifica dificultades e información más concreta, evalúa los avances e informa los progresos a cada gerencia y subgerencia.

3. Información Relevante

En reunión general con el personal, el director ejecutivo informa sobre los principales Hitos conseguidos, la nueva estructura, políticas, procesos, como se ha llevado a cabo el proceso de transición, el estado del avance, de manera que el personal se sienta informado y comprometido.

4. Retroalimentación y Sugerencias

Además de las generadas en las diferentes instancias de información se debe definir un canal para recibir la retroalimentación, recomendaciones y sugerencias, en el cual existe participación y un involucramiento directo del personal de la institución.

5. Definición de Canales de Comunicación

Se establecerán diferentes medios de comunicación de acuerdo a la información que se desea transmitir, los cuales deberán contener un mismo mensaje, que sea consistente, verás, en lenguaje sencillo y claro, es importante que no se descarten los canales ya existentes, aquellos que el personal utiliza con mayor intensidad. Se propone los siguientes medios, así:

- Cartelera Institucional
- Intranet
- Correos electrónicos
- Reuniones periódicas del equipo de trabajo
- Reuniones de comité ejecutivo y equipo de trabajo
- Reuniones generales con todo el personal
- Comunicación directa
- Campañas informativas
- Buzón de sugerencias

✓ **Plan de Capacitación**

El plan de capacitación será dirigido tanto a nivel gerencial como al nivel operativo y administrativo de la institución, en lo que se refiere al nuevo modelo de una Empresa Pública, así como los métodos y medios de comunicación, para ello es necesario identificar las habilidades y conocimientos necesarios que ayuden en el proceso de transición.

- Inteligenciamiento institucional, especialmente de los equipos de trabajo sobre los temas relevantes que deben dominar para asegurar un correcto trabajo técnico.
- Talleres periódicos: liderazgo a nivel gerencial, motivación personal, sensibilización de clima y cultura.
- Talleres con delegados de otras Empresas Públicas del sector eléctrico.
- Cursos y seminarios de actualización jurídica, leyes, reglamentos, procesos, procedimientos aplicables a una empresa pública.

✓ **Identificación de Resistencias del Personal**

La identificación de posibles resistencias en el personal se propone realizarla con base en la información obtenida del nivel operativo – administrativo:

- Cultura: costumbres pasadas de los funcionarios, actitudes negativas, tradición, no existe apertura al cambio y adoptar nuevos enfoques y prácticas.
- Falta de liderazgo: Destacar necesidad de urgencia y fomentar participación.
- Percepción del cambio como un desafío: abordar desafíos específicos.
- Nula información del proceso de cambio: comunicación clara, indicar objetivos y beneficios.
- El personal se queda de la zona de confort, no acepta los cambios.
- Desconocimiento de normativa aplicable a la empresa pública.
- Temor e incertidumbre a lo desconocido: si los cambios requieren habilidades y competencias nuevas el personal puede sentirse inseguro.
- Falta de capacitación y actualización de los temas nuevos.
- Adaptación a nuevo modelo organizacional: falta de apoyo, consecuencias negativas del pasado.
- Falta de participación y consulta de los empleados: sentimiento de exclusión y falta de control de su propio entorno.

Para cada uno de estos factores de resistencia es necesario definir la estrategia de mitigación, de manera efectiva y oportuna. Como actividades transversales de los equipos de trabajo siempre deberá estar la identificación de potenciales aspectos de resistencia, para poder enfrentarlos adecuadamente.

2.1.3. Seguimiento

El seguimiento se lo realizará con base en el cumplimiento de las estrategias y metas definidas tanto en el plan de comunicación, así como de la capacitación a los diferentes equipos de trabajo, los cuales a su vez deben ser retransmitidos a todo el personal, para ello se facilitará el seguimiento de las diferentes actividades, con la aplicación de indicadores de referencia, así:

Tabla 6.

Indicadores de Gestión - Fase de preparación

| Indicador | Descripción | Datos | Cálculo | Tipo | Interpretación |
|------------------------------|---|--|--|------|--|
| Plan de Comunicación | Mide el número de funcionarios informados | Nro. De funcionarios informados Nro. Total De funcionarios | De Funcionarios informados / Total Funcionarios | % | El X1% de funcionarios informados sobre la transición. |
| Plan de Capacitación | Mide el porcentaje de capacitaciones ejecutadas | Nro. De capacitaciones ejecutadas Nro. De capacitaciones planificadas en un periodo de evaluación | Capacitaciones ejecutadas / Nro. De capacitaciones planificadas en un periodo de evaluación. | % | El X2 % de capacitaciones que realizó el personal |
| Índice de resistencia | Mide el porcentaje de resistencia del personal | Encuestas de percepción de los colaboradores | Criterios de evaluación | % | El X3% de resistencias identificadas en el personal |

2.2. Fase de Cambio**2.2.1. Objetivos**

- Realizar seguimiento de la adopción y adaptación del personal al nuevo escenario de gestión

2.2.2. Actividades

- **Participación activa en la transición del nivel jerárquico y operativo – administrativo**

Se deberá promover la participación de todos los niveles fomentando el compromiso, participación y que se involucren en cada paso de la transición con actividades como:

- Asignación de tareas para una ejecución gradual individual y colectiva.
- Medir desafíos, falta de recursos, tecnológicos entre otros que pueden afectar a la implementación
- Búsqueda de nuevas soluciones y enfoques.
- Promover participación activa de los empleados.

- **Implementación de cambios**

A continuación, se mencionan algunos de los cambios que se deberán implementar en la nueva estructura:

- Análisis integral de la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP y sus reglamentos
- Análisis de Empresas Públicas del sector eléctrico (benchmarking)
- Comunicación directa con entes de control, regulador, empresas del sector eléctrico, etc.
- Modificación de la estructura organizacional
- Modificación del Estatuto Institucional
- Análisis de puestos y perfiles
- Establecer procesos, procedimientos, manual de puestos, instructivos
- Acoplar procesos administrativos, financieros, sistemas de información, tecnologías que se adapten al nuevo modelo.
- Aseguramiento de la sostenibilidad financiera a largo plazo.
- Asegurar la adaptación del personal a nuevas responsabilidades en el nuevo contexto de la gestión institucional.
- Implementar una adecuada gestión del cambio.

2.2.3. Seguimiento

El seguimiento se lo realizará con base en el desarrollo de las actividades asignadas en la participación del personal, se verificará el cumplimiento y facilitará el seguimiento de las diferentes actividades con la aplicación de indicadores referencia, así:

Tabla 7.

Indicadores de gestión - Fase de cambio

| Indicador | Descripción | Datos | Cálculo | Tipo | Interpretación |
|---|--|---|--|------|---|
| Ejecución de tareas asignadas | Mide el cumplimiento de tareas asignadas | Nro. De tareas ejecutadas Nro. De tareas planificadas | Tareas ejecutadas / Tareas planificadas | % | El X4% de cumplimiento de las tareas que han sido asignadas |
| Implementación de cambios en la estructura | Mide el avance de la implementación de los cambios | Asignación de peso o ponderación que se otorga a cada hito o actividad prevista a ejecutar. | Sumatoria de ponderación asignada en cada fase | % | El X5% de avance de implementación de cambio de estructura. |

2.3. Fase de Consolidación**2.3.1. Objetivos**

- Estabilizar los cambios

2.3.2. Actividades

- **Integración de Información**

Esta etapa representa la integración de nuevos valores, normas y tradiciones al paradigma de la institución, sin embargo; la formalización de nuevas actitudes, trabajo en equipo, una información veraz y oportuna, es decir una adecuada implementación de la gestión del cambio ayudará a que la etapa de “consolidación” o recongelamiento asegure su permanencia.

- **Fortalecer y Mantener los Cambios**

Medir el cumplimiento de la implementación de los cambios que se han planteado con un enfoque integral, así también la adaptación y resiliencia por parte del personal. Reforzar la cultura e identidad de la institución para lograr un posicionamiento de la comunicación como herramienta estratégica para lograr una mayor adaptación.

- **Reconocimientos**

La implementación de reconocimientos se puede considerar como una estrategia con la finalidad de reconocer los logros que se puedan obtener a través del equipo de trabajo, así como de manera individual, los cuales deben estar alineados a los objetivos que se buscan establecer en el proceso de transición.

- Reconocimiento público
- Asignación de algún beneficio como la capacitación, participación en un proyecto, etc

2.3.3. Seguimiento

El seguimiento se lo realizará con base en el cumplimiento de cada punto de integración de la información que requiere la institución, para ello se facilitará el seguimiento de las diferentes actividades, con la aplicación de indicadores referencia, así:

Tabla 8.

Indicadores de gestión - Fase de consolidación

| Indicador | Descripción | Datos | Cálculo | Tipo | Interpretación |
|---------------------------------|--|-------------------------------|---|------|--|
| Índice de reconocimiento | Mide el Nro. De reconocimientos realizados al personal | De reconocimientos realizados | Sumatoria de los reconocimientos realizados | No. | Mientras más reconocimientos realizados al personal es mejor, es decir un indicador de crecimiento |

3. Evaluación

Cada una de las fases ya prevé un seguimiento en cada una de sus actividades con la implementación de indicadores, en la etapa de evaluación se verificará el cumplimiento de las metas alcanzadas de la siguiente manera:

Tabla 9.

Evaluación de indicadores

| Indicador | Frecuencia | Meta esperada | Resultados | Interpretación Resultados |
|--------------------------------------|-------------------|---|-------------------|---|
| Plan de Comunicación | Trimestral | 100% (lectura del personal que labora en el CENACE) | | Mientras mayor sea el número de personas que leyeron los mensajes o campañas emprendidas es mejor. El resultado del indicador se lo obtiene desde la generación automática de leído por el Outlook, plataformas de correo o la realización de encuesta. |
| Plan de Capacitación | Mensual | 100% | | El X2% de capacitaciones si/no alcanzó la meta esperada. |
| Índice de resistencia | Mensual | <10% | | El X3% de resistencia mientras menor sea el porcentaje se evidencia mejor gestión del cambio. |
| Ejecución de tareas asignadas | Mensual | 100% | | El X4% de ejecución de tareas que se han asignado y cumplido. |

| | | | |
|---|------------|------|---|
| Implementación de cambios en la estructura | Mensual | 100% | EL X5% de implementación efectivamente realizada. |
| Índice de reconocimiento | Trimestral | 90 | EL Nro. de reconocimientos realizados al personal. Se considera reconocimientos no monetarios y monetarios asignados a los funcionarios del CENACE. |

c. Estrategias y/o Técnicas

El modelo de Kurt en el cual se ha basado la presente investigación presenta 3 fases para definir un modelo de cambio Descongelar, Cambiar y Recongelar, es así, que se ha adaptado la siguiente estructura:

Fase de preparación (Descongelar): consiste en prepararse para los diferentes cambios, y detalla aspectos relevantes para las condiciones del entorno laboral del personal. La elaboración de un proceso de transición en el cual se establecen los beneficios esperados, un plan de comunicación como una estrategia principal para una relación directa entre el personal institucional con el nivel operativo; el plan de capacitación que permitirá reforzar los conocimientos especializados del equipo que formará parte de la transición a CENACE EP.

Fase de cambio (Cambiar): se busca medir la adaptación del personal en todo el proceso de cambio; así también la participación del nivel operativo administrativo en conjunto con el nivel jerárquico superior para lograr compromiso, participación y comportamientos deseados en aras de una transición efectiva.

En la fase consolidación (Recongelar): refiere a una estabilización de la nueva estructura de manera que estos puedan perdurar en el tiempo y sean parte de la cultura organizacional y fomentar el reconocimiento por el cumplimiento a satisfacción de la nueva implementación y adaptación en el personal.

Todos los cambios se deberán registrar y poner en conocimiento de todo el personal de manera que pueda estar bien informado y sienta un sentido de pertenencia, y de haber sido parte de todo el proceso de transición con un aseguramiento de su implementación efectiva.

2.3. Validación de la Propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo:

Tabla 10.

Descripción de perfil de validadores

| Nombres y Apellidos | Años de experiencia | Titulación Académica | Cargo |
|--------------------------------------|----------------------------|---|---|
| Roberto Patricio Barba Barba | 28 | Master in Business Administration | Gerente Nacional de Operaciones |
| Geovanna Alexandra Erazo Cueva | 15 | Mgs. Gestión de Proyectos | Subgerente Administrativo Financiero |
| Edison Javier Iza Chango | 24 | MBA con mención en Calidad y Productividad | Especialista de Planeamiento Eléctrico |
| Jonathan Javier Bonilla Morales | 12 | Magister en Administración de Empresas | Especialista de Planificación y Gestión Estratégica |

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.

- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión del cambio propuesto.

Tabla 11.***Resultados de la validación***

| Impacto | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 | Total | Porcentaje |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|-------------------|
| Impacto | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 100% |
| Aplicabilidad | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 95% |
| Conceptualización | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 80% |
| Actualidad | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 95% |
| Calidad Técnica | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 90% |
| Factibilidad | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 | 80% |
| Pertinencia | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 100% |
| Total | 33 | 33 | 32 | 30 | 128 | 91,43% |

Se establecen los niveles de importancia y representatividad de acuerdo a una escala de Likert en la cual el valor máximo es de 5 puntos (Totalmente de acuerdo) que será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un valor mínimo de un 1 punto (Totalmente en desacuerdo) en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

2.4. Matriz de Articulación de la Propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 12.

Matriz de articulación

| EJES O PARTES PRINCIPALES | SUSTENTO TEÓRICO | SUSTENTO METODOLÓGICO | ESTRATEGIAS / TÉCNICAS | DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS | INSTRUMENTOS APLICADOS |
|----------------------------------|--|--|--|---|-------------------------------|
| Capítulo I | Modelo de gestión del cambio de ADKAR Modelo de gestión del cambio de ocho etapas de Kotter Modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin Teoría de U de Otto Scharmer | Enfoque cualitativo Investigación de campo Alcance Explicativo, Exploratorio y Descriptivo | Método: cualitativo Técnica: Entrevista: Instrumento: cuestionario | Es necesario que se realice una transición de CENACE como institución pública a empresa pública. La mayor necesidad es contar con autonomía financiera, la cual ayudará a mejorar los procesos y se obtendrán mayores beneficios a los empleados. Existen desafíos como la implementación de un | Cuestionario |

| | | | | | |
|--------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|--|------------------------|
| Capítulo II | Fase de preparación | Objetivos Actividades | Conformación del equipo de trabajo e | <p>nuevo modelo, adaptarse a los cambios, a la nueva normativa y ante todo a la resistencia del personal. Existen factores que afectarían la implementación como: La oposición política, La cultura organizacional, el tiempo de transformación, una mala gestión del cambio. Posibles resistencias: salir de la zona de confort, desconocimiento y adaptación de nuevas normativas, reglamentos, procesos</p> <p>Diseño de un modelo de gestión del cambio para mitigar la resistencia al</p> | Indicadores de gestión |
|--------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|--|------------------------|

| | | | |
|-----------------------|-------------|----------------------------|---------------|
| Fase de cambio | Estrategias | involucramiento para | cambio en los |
| Fase de consolidación | Indicadores | la transición | funcionarios. |
| Evaluación | | Plan de comunicación | |
| | | Plan de capacitación | |
| | | Seguimiento de actividades | |
| | | Evaluación | |

Conclusiones

Se ha realizado una contextualización de los fundamentos teóricos, que influyen en la adaptación al cambio de los funcionarios de CENACE, de un modelo de institución pública a una empresa pública, utilizando estudios previos como referencia y aplicando el modelo de la teoría de la gestión del cambio de Kurt Lewin.

Se diagnosticó los factores que influyen en la adaptación al cambio en la transición como institución pública a empresa pública; entre ellos están, la comunicación inadecuada, falta de capacitación, establecimiento de una zona de confort, la poca participación de los funcionarios en las diferentes etapas de cambio.

Se propone un modelo específico de gestión del cambio que contempla tres fases: preparación, cambio y consolidación, detallando actividades, estrategias e indicadores, a fin de impulsar la adaptación al cambio de institución a empresa pública.

Se validó la propuesta del modelo de gestión por medio del criterio de expertos, del cual se desprende que el proyecto analiza la situación actual de CENACE, que depende de la Función Ejecutiva y del Presupuesto General del Estado; además, es aplicable y su impacto es trascendental en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en el adecuado desarrollo de la misión de CENACE, cubre un aspecto muy importante que es la resistencia al cambio del talento humano, el cual necesita de un tratamiento sistémico y metodológico; sin embargo, requiere un mayor compromiso del nivel jerárquico superior con el impulso del cambio, incluido su gestión e implementación.

Recomendaciones

Considerar uno de los fundamentos teóricos que mayor énfasis ha presentado en el presente estudio como es la comunicación como una estrategia para la implementación de un cambio

Tomar en consideración las posibles resistencias que se han evidenciado en los aportes tanto del nivel operativo – administrativo como del jerárquico superior y tomar acciones correctivas para evitar un impacto negativo tanto para los empleados como para la institución y poder consolidar un cambio rápido, efectivo y duradero.

Considerar el modelo específico de gestión del cambio que se muestra en el presente estudio para minimizar los factores de resistencia que se han evidenciado y realizar una adecuada transición.

Establecer mayor compromiso del nivel jerárquico superior en cada una de las fases, que sean parte permanente y sean el impulso del cambio, incluida su gestión e implementación.

Anexos

Anexo 1 Cuestionario para el nivel jerárquico superior

1. ¿Por qué cree usted que es necesaria una transición de CENACE como entidad pública a CENACE (EP) como empresa pública?
2. ¿Existen beneficios para la institución y para el personal con la transición a CENACE EP? ¿Cuáles?
3. ¿Cuáles son los mayores desafíos al implementar un nuevo modelo de gestión en la institución?
4. ¿Qué factores internos y externos pueden afectar en el proceso de transición en la estructura actual de la institución?
5. ¿Cómo involucraría usted a los diferentes niveles jerárquicos de la organización en el proceso de cambio?
6. ¿Cómo involucraría usted a los diferentes niveles operativos y administrativos de la organización en el proceso de cambio?
7. ¿Cómo manejaría la adaptación del cambio para vencer la resistencia del recurso humano de la institución?
8. ¿Qué herramientas y técnicas utilizaría para comunicar eficazmente los cambios a los colaboradores?

Anexo 2 Cuestionario para el nivel operativo – administrativo

1. ¿Cree usted que es necesaria una transición de CENACE como entidad pública a CENACE (EP) como empresa pública?
2. ¿Existen beneficios para la institución y para el personal con la transición a CENACE EP?
3. ¿Cuáles son los mayores desafíos al implementar un nuevo modelo de gestión en la institución?
4. ¿Qué factores internos y externos pueden afectar en la adaptación del proceso de transición en la estructura actual de la institución?
5. ¿Cómo podría aportar usted en la transición del cambio de entidad pública a empresa pública?
6. ¿Cree que exista un impacto positivo o negativo en el personal operativo – administrativo con la transición a CENACE EP?
7. ¿Cree Usted que pudiera existir resistencia al cambio por parte de los colaboradores? ¿Por qué?
8. ¿Qué herramientas y técnicas esperaría de los niveles superiores para comunicar eficazmente los cambios a los colaboradores?

Bibliografía

- Constitución de la República del Ecuador. (13 de Julio de 2011). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial 449*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cortés, M. (Octubre de 2023). *ResearchGate*. Técnicas de muestreo probabilístico para investigación en ciencias de la salud: https://www.researchgate.net/publication/374695823_TECNICAS_DE_MUESTREO_PROBABILISTICO_PARA_INVESTIGACION_EN_CIENCIAS_DE_LA_SALUD
- Duarte Hablutzel, M. (2020). *Repositorio Universidad Peruana Cayetano Heredia*. Repositorio Universidad Peruana Cayetano Heredia: https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutze_I_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos Del Operador Nacional De Electricidad – CENACE. (16 de mayo de 2017). Estatuto Orgánico De Gestión Organizacional Por Procesos Del Operador Nacional De Electricidad – CENACE. *Edición Especial N°1027 Registro Oficial*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Feria Álava, H., Matilla González, M., y Mantecón Licea, S. (18 de Agosto de 2020). *Dialnet*. La entrevista y la encuesta ¿Métodos o Técnicas de indagación empírica?: <file:///C:/Users/Familia/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaYLaEncuesta-7692391.pdf>
- Fierro Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(88), 13-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Flores, J., Villafuerte, M., Sánchez, Y., Neyra, L., y Flores, C. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15.
- García Hernández, M. D., Martínez Garrido, C., Martín Martín, N., y Sánchez Gómez, L. (s.f.). *Universidad Centroamericana José Simeón Cañas*. La Entrevista: http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Gasbarrino, S. (20 de Enero de 2023). *Liderazgo en tiempos de crisis*. Modelo de cambio de Kurt Lewin: definición, etapas y ejemplo: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-modelo-kurt-lewin>

- JLC Auditors. (2024). *JLC Auditors*. JLC Auditors: <https://jlcauditors.com/que-es-empresa-privada-ejemplos/>
- León Barón, N. R., López Bello, S. A., y Ospina Ramírez, D. N. (2021). *Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia*. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/610dabf0-cd91-4bd1-9ea5-811e457bc82c/content>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (28 de agosto de 2024). *Lexis*. Lexis: <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/loep>
- Ley Orgánica Del Servicio Público De Energía Eléctrica. (16 de Enero de 2015). *Ley Orgánica Del Servicio Público De Energía Eléctrica. Tercer Suplemento -- Registro Oficial N° 418*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- López Ramírez, A. A. (12 de Febrero de 2020). *Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14483/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-272.pdf>
- MacNeil, C. (28 de Enero de 2024). *Asana*. Asana: <https://asana.com/es/resources/organizational-change>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Catálogo de instituciones y entidades operativas desconcentradas del Sector Público*. Catálogo de instituciones y entidades operativas desconcentradas del Sector Público: <https://www.finanzas.gob.ec/catalogo-de-instituciones-y-entidades-operativas-desconcnetradas-del-sector-publico/>
- QuestionPro. (2024). *Métodos de investigación: Qué son y cómo elegirlos*. Métodos de investigación: Qué son y cómo elegirlos: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion/>
- Ramos Galarza, C. (2020). *Universidad Católica*. Alcances de una investigación: <file:///C:/Users/Familia/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf>
- Registro Oficial 1027. (29 de 10 de 2015). Registro Oficial 1027. *Registro Oficial 1027*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Regulación Nro. ARCONEL 003/17. (31 de 05 de 2017). Regulación Nro. ARCONEL 003/17. *Fijar los aportes anuales de las empresas participantes del sector eléctrico para el funcionamiento del Operador Nacional de Electricidad CENACE*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Rueda Galves, J. F., Garavito , H. Y., y Calderón Campos, J. A. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *I+D Revista de investigaciones*.

Scharmer, O. (2023). Teoría U Liderando desde el futuro que emerge. En O. Scharmer, *Abordando el punto ciego de nuestro tiempo* (p. 28).

Sheikh Hamdo, S. (Abril de 2021). *Istanbul Okan University*. Istanbul Okan University: https://www.researchgate.net/publication/353390486_Change_Management_Models_A_Comparative_Review

Solórzano Burgos, G. (13 de diciembre de 2021). *Scribd*. Definición Del Alcance de La Investigación Que Se Realizará: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional o Explicativo: <https://es.scribd.com/document/712062653/Clase-digital-4-Definicion-del-alcance-de-la-investigacion-que-se-realizara-exploratorio-descriptivo-correlacional-o-explicativo-Recursos-Educat>

Tenesaca Gavilanez, M. A., y Parra, R. (2022). *Repositorio de la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE*. Repositorio de la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5749/1/T-ULVR-4693.pdf>

Tesis y Masters. (2024). *Tesis y Masters*. Tesis y Masters: <https://tesisymasters.mx/investigacion-de-campo/>

Universidad de Colima. (2023). *Universidad de Colima el portal de la tesis*. Universidad de Colima el portal de la tesis: <https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion.php>

Zapata, S. (2023). *Scribd*. Población y Muestra: <https://es.scribd.com/doc/299332983/Poblacion-y-Muestra>