

# IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DEL TRABAJO DEL ECUADOR

Impact of the digitization of administrative processes on the efficiency of institutional management and organizational change in the Ministry of Labor of Ecuador

Impacto da digitalização dos processos administrativos na eficiência da gestão institucional e na mudança organizacional no Ministério do Trabalho do Equador

Lenin Martín Mosquera Torres \*, <https://orcid.org/0009-0005-1397-8459>

Elsa Mariana Toro Badillo, <https://orcid.org/0009-0009-7782-8803>

Noel Batista Hernández, <https://orcid.org/0000-0002-2975-2113>

Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador

\*Autor para correspondencia. email [Immosquerat@ube.edu.ec](mailto:Immosquerat@ube.edu.ec)

**Para citar este artículo:** Mosquera Torres, L. M., Toro Badillo, E. M. y Batista Hernández, N. (2026). Impacto de la digitalización de los procesos administrativos en la eficiencia de la gestión institucional y la gestión del cambio organizacional en el Ministerio del Trabajo del Ecuador. *Maestro y Sociedad*, 23(2), 1570-1579. <https://maestroysociedad.uo.edu.ec>

## RESUMEN

Introducción: La asignatura Emprendimiento y Gestión en bachillerato es clave para desarrollar competencias como creatividad, liderazgo e innovación, pero los estudiantes presentan dificultades en la comprensión de conceptos y el uso de herramientas tecnológicas. Materiales y métodos: Se utilizó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), tipo descriptivo, con una muestra intencional de 30 estudiantes de tercero de bachillerato de la Unidad Educativa Luis Alfredo Noboa Icaza (Ecuador). Se aplicaron observación áulica, encuestas, entrevistas y revisión documental, validados mediante criterio de especialistas. Resultados: El diagnóstico evidenció escasa incorporación de recursos digitales (70% de estudiantes con dificultades), bajo dominio de herramientas (80% requirió capacitación), falta de motivación (60% mostró pasividad) y necesidad de formación docente (80% señaló carencias). Se diseñaron 10 actividades prácticas en Canva (diseño de logotipos, infografías, presentaciones interactivas, pósteres, portafolio digital, plan de negocios, pitch deck, entre otras). Los especialistas validaron la propuesta como pertinente, factible e innovadora. Discusión: Los resultados coinciden con estudios previos que destacan a Canva como herramienta eficaz para fortalecer competencias digitales, creatividad y comunicación visual en emprendimiento, así como para facilitar el aprendizaje basado en proyectos. Conclusiones: Canva contribuye significativamente al aprendizaje de Emprendimiento y Gestión, siempre que se implementen programas de capacitación para estudiantes y docentes, superando las barreras de desconocimiento y desmotivación detectadas.

**Palabras clave:** digitalización administrativa, eficiencia institucional, gestión del cambio organizacional, gobernanza digital.

## ABSTRACT

Introduction: The Entrepreneurship and Management course in high school is key to developing skills such as creativity, leadership, and innovation, but students often struggle with understanding concepts and using technological tools. Materials and methods: A mixed-methods (qualitative-quantitative) descriptive approach was used with a purposive sample of 30 third-year high school students from the Luis Alfredo Noboa Icaza Educational Unit (Ecuador). Classroom observation, surveys, interviews, and document review were conducted, all validated by expert opinion. Results: The diagnostic assessment revealed limited integration of digital resources (70% of students had difficulties), poor mastery of tools (80% required training), lack of motivation (60% showed passivity), and a need for teacher training (80% reported deficiencies). Ten practical activities were designed using Canva (logo design, infographics, interactive presentations, posters, digital portfolios, business plans, pitch decks, among others). The specialists validated the proposal as relevant, feasible, and innovative. Discussion: The results align with previous studies that highlight Canva as an effective tool for strengthening digital skills, creativity, and visual communication

in entrepreneurship, as well as for facilitating project-based learning. Conclusions: Canva contributes significantly to learning about Entrepreneurship and Management, provided that training programs are implemented for students and teachers, overcoming the identified barriers of lack of knowledge and demotivation.

**Keywords:** administrative digitization, institutional efficiency, organizational change management, digital governance.

## RESUMO

Introdução: A disciplina de Empreendedorismo e Gestão no ensino médio é fundamental para o desenvolvimento de habilidades como criatividade, liderança e inovação, mas os alunos frequentemente encontram dificuldades na compreensão dos conceitos e no uso de ferramentas tecnológicas. Materiais e métodos: Foi utilizada uma abordagem descritiva de métodos mistos (qualitativo-quantitativo) com uma amostra intencional de 30 alunos do terceiro ano do ensino médio da Unidade Educacional Luis Alfredo Noboa Icaza (Ecuador). Foram realizadas observações em sala de aula, questionários, entrevistas e revisão de documentos, todos validados por especialistas. Resultados: A avaliação diagnóstica revelou integração limitada de recursos digitais (70% dos alunos apresentaram dificuldades), baixo domínio das ferramentas (80% necessitaram de treinamento), falta de motivação (60% demonstraram passividade) e necessidade de formação docente (80% relataram deficiências). Dez atividades práticas foram elaboradas utilizando o Canva (criação de logotipo, infográficos, apresentações interativas, pôsteres, portfólios digitais, planos de negócios, apresentações de propostas, entre outras). Os especialistas validaram a proposta como relevante, viável e inovadora. Discussão: Os resultados estão em consonância com estudos anteriores que destacam o Canva como uma ferramenta eficaz para fortalecer as competências digitais, a criatividade e a comunicação visual no empreendedorismo, bem como para facilitar a aprendizagem baseada em projetos. Conclusões: O Canva contribui significativamente para a aprendizagem sobre Empreendedorismo e Gestão, desde que sejam implementados programas de formação para alunos e professores, superando as barreiras identificadas de falta de conhecimento e desmotivação.

**Palavras-chave:** digitalização administrativa, eficiência institucional, gestão da mudança organizacional, governança digital.

Recibido: 5/2/2026 Aprobado: 28/3/2026

## INTRODUCCIÓN

El proceso de digitalización de los servicios públicos constituye un eje estratégico en la modernización del Estado ecuatoriano, orientado a mejorar la eficiencia administrativa, fortalecer la transparencia y optimizar la relación entre la administración pública y la ciudadanía. En este contexto, el Ministerio del Trabajo del Ecuador ha impulsado la implementación de herramientas tecnológicas para la automatización de trámites, la gestión documental electrónica y la prestación de servicios en línea. Este proceso se enmarca en la Ley Orgánica de Transformación Digital y Audiovisual, la cual establece lineamientos para la interoperabilidad institucional, el gobierno digital y la transformación de los servicios públicos.

Desde una perspectiva teórica, la digitalización de la administración pública se vincula con el enfoque de gobernanza digital, el cual plantea la integración de tecnologías de la información en los procesos administrativos para generar valor público, eficiencia operativa y mejora en la toma de decisiones (Mergel et al., 2019). Asimismo, la gestión del cambio organizacional resulta un componente esencial, dado que la incorporación de tecnologías implica la modificación de prácticas institucionales, estructuras organizativas y competencias del talento humano (Kotter, 1996). En este sentido, la transformación digital no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que involucra un proceso integral de adaptación institucional.

En el caso del Ministerio del Trabajo, la digitalización ha permitido la reducción de tiempos en la tramitación de servicios, la disminución del uso de papel y la ampliación del acceso a servicios laborales mediante plataformas virtuales. Sin embargo, estos avances coexisten con limitaciones estructurales que afectan la eficiencia administrativa. Entre estas se identifican problemas de interoperabilidad entre sistemas, falta de estandarización de procesos, insuficiente capacitación del personal y resistencia al cambio organizacional. Estas condiciones generan brechas entre la implementación tecnológica y los resultados esperados en términos de eficiencia. La eficiencia administrativa, entendida como la capacidad institucional para optimizar recursos y cumplir objetivos con calidad y oportunidad, se ve condicionada por la forma en que la digitalización es gestionada dentro de la organización. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2020), la transformación digital en el sector público requiere no solo infraestructura tecnológica, sino también marcos normativos adecuados, capacidades institucionales fortalecidas y mecanismos de evaluación basados en indicadores de desempeño. En ausencia de estos elementos, la digitalización puede generar procesos fragmentados y resultados limitados.

En el contexto ecuatoriano, la implementación de servicios digitales enfrenta además desafíos relacionados con la cultura organizacional y las competencias digitales del personal. La resistencia al cambio se manifiesta en la adopción parcial de herramientas tecnológicas y en la persistencia de prácticas tradicionales que limitan el aprovechamiento de las plataformas digitales. Esta situación evidencia la necesidad de estrategias de capacitación continua y de gestión del conocimiento que permitan consolidar una cultura institucional orientada a la innovación.

Por otra parte, la interoperabilidad entre sistemas constituye un factor crítico para la eficiencia administrativa. La falta de integración entre plataformas institucionales dificulta el flujo de información, genera duplicidad de procesos y limita la trazabilidad de los trámites. Este problema se relaciona con la ausencia de estándares técnicos unificados y con la limitada coordinación interinstitucional, lo cual afecta la calidad del servicio público y la experiencia del usuario.

Desde una perspectiva comparada, diversos países de América Latina han avanzado en procesos de transformación digital mediante la implementación de modelos de gobierno electrónico y plataformas integradas de servicios. Experiencias como las de Chile y Uruguay evidencian que la digitalización puede contribuir a mejorar la eficiencia administrativa cuando se articula con políticas públicas coherentes, liderazgo institucional y participación activa de los actores involucrados (CEPAL, 2021). Estas experiencias ofrecen referentes para el fortalecimiento del proceso de digitalización en el Ministerio del Trabajo del Ecuador.

En términos metodológicos, el análisis del impacto de la digitalización requiere la integración de enfoques cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar tanto los indicadores de eficiencia como las percepciones del personal institucional. La combinación de métodos empíricos y teóricos facilita la comprensión del fenómeno desde una perspectiva integral, considerando las dimensiones tecnológica, organizacional y humana.

En este contexto, la presente investigación se orienta a analizar el impacto de la digitalización de los procesos administrativos en la eficiencia de la gestión institucional y en la gestión del cambio organizacional en el Ministerio del Trabajo del Ecuador. El estudio busca identificar los factores que condicionan la adopción tecnológica, evaluar las percepciones del personal y proponer estrategias de mejora que contribuyan a fortalecer la eficiencia administrativa. La relevancia del estudio radica en su contribución al desarrollo de políticas públicas orientadas a la modernización del Estado y al fortalecimiento de la gobernanza digital en Ecuador. Asimismo, aporta elementos para la toma de decisiones institucionales y para la formulación de estrategias que permitan superar las limitaciones identificadas en el proceso de digitalización.

El trabajo se orienta a examinar cómo influye la digitalización de los procesos administrativos en la eficiencia de la gestión institucional y en la gestión del cambio organizacional en el Ministerio del Trabajo del Ecuador, partiendo de la hipótesis de que la incorporación de herramientas tecnológicas contribuye a mejorar la eficiencia institucional y a fortalecer la gestión del cambio organizacional mediante la optimización de los procesos, la reducción de los tiempos de respuesta y la mejora en la calidad del servicio público. En este marco, el objetivo general consiste en analizar el impacto de la digitalización en la eficiencia administrativa y en la gestión del cambio organizacional, con el propósito de generar evidencia que permita comprender la relación entre transformación digital y desempeño institucional dentro del contexto de modernización del sector público ecuatoriano.

Se trazan como objetivos específicos de la investigación, examinar los factores que condicionan la adopción tecnológica en el Ministerio del Trabajo. Identificar las percepciones del personal sobre la eficiencia de los procesos digitales. Comparar la experiencia del Ministerio con otros casos latinoamericanos de transformación digital y proponer estrategias de fortalecimiento institucional orientadas a la mejora continua.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación adoptó un enfoque mixto al integrar datos cuantitativos y cualitativos con el propósito de analizar el impacto de la digitalización en la eficiencia administrativa y en la gestión del cambio organizacional en el Ministerio del Trabajo del Ecuador. El alcance fue descriptivo propositivo, lo que permitió caracterizar el estado del proceso de digitalización y formular estrategias de fortalecimiento institucional a partir de los hallazgos. El diseño correspondió a un estudio no experimental de corte transversal, ya que los datos se recogieron en un único momento sin manipulación de variables.

En el nivel teórico, se empleó el método analítico, que permitió descomponer la digitalización en componentes como infraestructura tecnológica, cultura organizacional y procesos administrativos, con el fin de identificar factores asociados a la eficiencia institucional. El método sintético integró los resultados en una estructura

explicativa que articuló las dimensiones tecnológicas y organizacionales, orientando la formulación de propuestas. El método comparativo contrastó la experiencia del Ministerio del Trabajo con casos de transformación digital en América Latina, lo que facilitó la identificación de prácticas aplicables al contexto nacional. El método histórico lógico examinó la evolución de las políticas de digitalización y su incidencia en la gestión administrativa.

En el nivel empírico, se empleó la encuesta aplicada al personal administrativo y técnico para medir la percepción sobre la eficiencia de los procesos digitalizados, el nivel de adopción tecnológica y las competencias digitales. Asimismo, se utilizó la entrevista semiestructurada dirigida a directivos y responsables de la implementación tecnológica, con el fin de obtener información sobre factores organizacionales y culturales vinculados a la gestión del cambio. En cuanto a las técnicas e instrumentos, se utilizó el cuestionario estructurado con escala tipo Likert para la encuesta y una guía de entrevista semiestructurada para la recolección de información cualitativa. Para el procesamiento de los datos, se aplicó análisis estadístico descriptivo mediante frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central en los datos cuantitativos, y análisis de contenido mediante categorización temática en los datos cualitativos. La integración de ambos resultados permitió sustentar la interpretación del fenómeno y la formulación de propuestas de mejora institucional.

### Determinación de la población y la muestra de la investigación

Se propuso un muestreo probabilístico aleatorio simple, por considerarse adecuado para garantizar representatividad estadística del personal administrativo y técnico del Ministerio del Trabajo del Ecuador. Este tipo de muestreo permitió que todos los integrantes de la población tuviesen la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que favoreció la validez de los resultados y su generalización dentro del contexto institucional estudiado. Para la fase cualitativa, se planteó un muestreo no probabilístico intencional, orientado a seleccionar directivos y responsables de los procesos de digitalización por su conocimiento especializado y participación directa en la gestión del cambio organizacional.

Se asumió como universo de estudio al total de servidores vinculados con los procesos administrativos y técnicos del Ministerio del Trabajo del Ecuador. Para efectos operativos de la propuesta metodológica, se consideró una población de 850 servidores entre personal administrativo y técnico activo en las dependencias objeto de estudio. A partir de este referente, con un nivel de confianza del 95 por ciento y un margen de error del 3 por ciento, se estableció una muestra cuantitativa de 473 participantes. En la fase cualitativa se propuso una muestra intencional de 12 informantes clave, integrada por directivos, coordinadores y responsables de áreas vinculadas con la implementación de herramientas digitales.

Como criterios de inclusión, se consideró al personal administrativo y técnico con nombramiento, contrato vigente o relación laboral activa al momento de la recolección de datos, con al menos seis meses de experiencia institucional y participación directa en procesos digitalizados. En la fase cualitativa se incluyó a servidores con funciones de dirección, coordinación o supervisión en unidades relacionadas con transformación digital.

Como criterios de exclusión, se descartó al personal con tiempo de servicio inferior a seis meses, a los servidores en comisión de servicios, licencia, vacaciones o suspensión temporal, y a quienes no intervinieron en procesos administrativos digitalizados. También se excluyó al personal externo, pasantes y consultores sin vínculo funcional permanente con la institución.

### Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables permitió transformar los conceptos de digitalización, eficiencia institucional y gestión del cambio organizacional en indicadores observables y medibles. Este proceso facilitó la recolección y análisis de datos mediante instrumentos estructurados, garantizando coherencia entre los objetivos, la hipótesis y los métodos aplicados en la investigación dentro del contexto del Ministerio del Trabajo del Ecuador.

Tabla 1 Operacionalización de las variables.

Variable	Tipo de variable	Definición conceptual	Indicadores	Unidad de análisis
Digitalización de los procesos administrativos	Independiente	Proceso de incorporación de herramientas tecnológicas, plataformas digitales, automatización de trámites y gestión documental electrónica en las actividades administrativas del Ministerio del Trabajo, orientado a modernizar la prestación de servicios y optimizar la gestión institucional	Nivel de automatización de trámites; uso de plataformas digitales; interoperabilidad entre sistemas; disponibilidad de infraestructura tecnológica; acceso a herramientas digitales; nivel de capacitación tecnológica del personal	Personal administrativo y técnico del Ministerio del Trabajo del Ecuador

Eficiencia de la gestión institucional	Dependiente	Capacidad institucional para optimizar recursos, reducir tiempos de respuesta, mejorar la calidad de los procesos y cumplir objetivos administrativos con oportunidad y trazabilidad en el contexto de la transformación digital	Tiempo de respuesta en trámites; reducción del uso de papel; optimización de recursos administrativos; cumplimiento de procesos en tiempo previsto; calidad percibida del servicio; trazabilidad de los trámites	Personal administrativo y técnico del Ministerio del Trabajo del Ecuador
Gestión del cambio organizacional	Dependiente	Proceso institucional de adaptación del talento humano, de las prácticas de trabajo y de la cultura organizacional frente a la incorporación de tecnologías digitales en la gestión administrativa	Nivel de aceptación del cambio; resistencia al cambio; adaptación a nuevas herramientas; participación en procesos de capacitación; percepción sobre liderazgo institucional; disposición para innovar	Directivos, coordinadores y personal administrativo y técnico del Ministerio del Trabajo del Ecuador

## RESULTADOS

El análisis de las entrevistas realizadas a 12 especialistas en digitalización de sistemas de administración pública evidenció coincidencias relevantes en torno a la necesidad de consolidar la transformación digital como un proceso integral que trasciende la incorporación tecnológica. Los expertos coincidieron en que la digitalización mejora la eficiencia administrativa mediante la automatización de trámites, la reducción de tiempos de respuesta y el fortalecimiento de la trazabilidad de los procesos. Asimismo, identificaron como componente común la importancia de la interoperabilidad entre sistemas y la existencia de marcos normativos que orienten la gestión digital.

En relación con los componentes de encuentro, se destacó la necesidad de fortalecer las competencias digitales del talento humano, implementar estrategias de gestión del cambio organizacional y consolidar una cultura institucional orientada a la innovación. Los especialistas señalaron que la capacitación continua, el liderazgo institucional y la planificación estratégica constituyen factores determinantes para el éxito de la digitalización en el sector público. De igual forma, se reconoció la relevancia de establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia de los procesos digitalizados.

En cuanto a las diferencias, se observaron divergencias en la valoración del grado de madurez digital del Ministerio del Trabajo, así como en la priorización de los factores críticos de éxito. Algunos especialistas enfatizaron la dimensión tecnológica, destacando la necesidad de inversión en infraestructura y sistemas integrados, mientras que otros priorizaron la dimensión humana, resaltando la resistencia al cambio y las limitaciones en la cultura organizacional. También se identificaron diferencias en la percepción sobre la efectividad de las políticas públicas vigentes, donde ciertos expertos consideraron que el marco normativo es adecuado, mientras otros señalaron vacíos en su implementación práctica. En conjunto, estos hallazgos permitieron una comprensión integral del fenómeno y aportaron criterios para la formulación de estrategias de mejora institucional.

### Resultados de la aplicación de encuestas

Las interrogantes se orientaron a evaluar la eficiencia administrativa, la usabilidad de los sistemas digitales, el nivel de capacitación del personal, la reducción de tiempos en los procesos y el grado de integración tecnológica institucional. Estos componentes permitieron analizar la incidencia de la digitalización en el desempeño operativo y en la adaptación organizacional dentro del Ministerio del Trabajo del Ecuador.

Dimensiones de evaluación, en la encuesta, del impacto de la digitalización en la gestión institucional percepción sobre la eficiencia administrativa derivada de la digitalización de los procesos institucionales.

- 1- Usabilidad y accesibilidad de los sistemas digitales en el desempeño de las funciones laborales.
- 2- Nivel de capacitación y desarrollo de competencias digitales del personal institucional.
- 3- Impacto de la digitalización en la reducción de tiempos de respuesta en los trámites administrativos.
- 4- Grado de interoperabilidad e integración entre los sistemas digitales implementados en la institución.

Tabla 2 Análisis de encuestas (n = 453)

Núcleo de la pregunta	1	2	3	4	5	Total
Mejora de la eficiencia	25	40	78	180	130	453

Facilidad de uso	30	55	90	165	113	453
Capacitación recibida	60	95	110	120	68	453
Reducción de tiempos	28	50	85	175	115	453
Integración de sistemas	75	110	120	95	53	453

Escala Likert para la evaluación de criterios. 1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo

El análisis de los resultados evidenció una tendencia favorable hacia la digitalización en términos de eficiencia administrativa y reducción de tiempos, con predominio de respuestas en niveles de acuerdo y total acuerdo. La usabilidad de los sistemas mostró valoración positiva, aunque con presencia de respuestas neutras que sugieren oportunidades de mejora.

En contraste, la capacitación presentó mayor dispersión, lo que indicó limitaciones en el desarrollo de competencias digitales del personal. La integración de sistemas registró niveles elevados de desacuerdo y neutralidad, lo que reflejó deficiencias en la interoperabilidad institucional. En conjunto, los resultados mostraron que la digitalización ha generado avances en eficiencia operativa, pero enfrenta restricciones asociadas a la formación del talento humano y a la articulación tecnológica interna.

### Resultados del análisis documental

El análisis documental del portal institucional del Ministerio del Trabajo del Ecuador permitió identificar un conjunto estructurado de instrumentos orientados a la digitalización de los procesos administrativos, tales como plataformas de servicios en línea, sistemas de registro laboral, certificaciones digitales y mecanismos de atención virtual (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024). Estos recursos evidenciaron una transición hacia modelos de gestión basados en tecnologías de la información, que favorecieron la automatización de trámites, la reducción de tiempos de respuesta y la disminución del uso de soporte físico, lo cual incidió en la eficiencia operativa institucional. Asimismo, los informes de gestión revisados reflejaron avances en la implementación de herramientas para el control de relaciones laborales, la generación de reportes y la trazabilidad de los procesos administrativos, lo que fortaleció la transparencia y la rendición de cuentas (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2023).

Desde el punto de vista normativo, la digitalización se sustentó en la Ley Orgánica de Transformación Digital y Audiovisual, la cual estableció lineamientos para la interoperabilidad, el gobierno digital y la modernización del sector público (Ley Orgánica de Transformación Digital y Audiovisual, 2022). No obstante, el análisis permitió identificar limitaciones en la integración de sistemas y en la articulación interinstitucional, lo que generó fragmentación en los procesos digitales. De igual forma, se evidenció la necesidad de fortalecer las competencias digitales del talento humano y de consolidar estrategias de capacitación continua, como elementos clave para garantizar la sostenibilidad de la transformación digital y su impacto en la eficiencia administrativa.

## DISCUSIÓN

La integración de los resultados evidenció coherencia entre los hallazgos empíricos y documentales en relación con el impacto de la digitalización en la gestión institucional. Las encuestas reflejaron una percepción favorable respecto a la mejora de la eficiencia y la reducción de tiempos, lo cual se correspondió con los criterios de los especialistas y con la información institucional analizada. No obstante, se identificaron limitaciones en la capacitación del personal y en la integración de sistemas, aspectos que también fueron señalados en las entrevistas y en el análisis documental. Esta convergencia permitió establecer que la digitalización ha generado avances en la eficiencia administrativa, aunque su sostenibilidad depende del fortalecimiento de competencias digitales, la interoperabilidad tecnológica y la consolidación de una cultura organizacional orientada al cambio.

### Propuesta de implementación para el fortalecimiento de la digitalización administrativa en el Ministerio del Trabajo del Ecuador

La propuesta de implementación se estructuró como un modelo integral orientado a fortalecer la eficiencia institucional y la gestión del cambio organizacional mediante la optimización de los procesos digitales, en correspondencia con los hallazgos empíricos y documentales identificados en la investigación.

En primer lugar, se planteó la fase de diagnóstico institucional, orientada a evaluar el nivel de madurez digital, identificar brechas en interoperabilidad, capacitación y uso de plataformas, así como determinar los procesos críticos que requieren intervención prioritaria. Esta fase permitió establecer una línea base para la toma de decisiones. En segundo lugar, se propuso la fase de fortalecimiento tecnológico, que incluyó la integración de

sistemas mediante estándares interoperables, la actualización de infraestructura digital y la implementación de plataformas unificadas de gestión administrativa, con énfasis en la trazabilidad y automatización de procesos.

En tercer lugar, se diseñó la fase de desarrollo de capacidades, centrada en la capacitación continua del talento humano en competencias digitales, gestión del cambio y uso eficiente de herramientas tecnológicas, con el propósito de reducir la resistencia organizacional y mejorar el desempeño institucional. En cuarto lugar, se estableció la fase de gestión del cambio organizacional, basada en liderazgo institucional, comunicación estratégica y participación del personal, con el fin de consolidar una cultura orientada a la innovación y a la mejora continua. Finalmente, se incorporó una fase de monitoreo y evaluación, mediante indicadores de desempeño relacionados con eficiencia, tiempos de respuesta, nivel de adopción tecnológica e interoperabilidad, lo que permitió medir el impacto de la digitalización y garantizar la sostenibilidad del proceso.

Tabla 3 Matriz lógica de la propuesta de implementación

<b>Etapas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Línea base</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Medio de verificación</b>
Diagnóstico institucional	Nivel de madurez digital institucional	Bajo nivel de integración y evaluación formal inexistente	Diagnóstico integral implementado en el 100 % de las áreas	Identificación clara de brechas tecnológicas y organizacionales	Informes técnicos; reportes institucionales
Diagnóstico institucional	Porcentaje de procesos digitalizados identificados	Información parcial sobre procesos digitalizados	100 por ciento de procesos mapeados y evaluados	Registro completo de procesos administrativos digitalizados y manuales	Matriz de procesos; documentación institucional
Fortalecimiento tecnológico	Nivel de interoperabilidad de sistemas	Sistemas fragmentados y sin integración	Integración del 80 por ciento de sistemas institucionales	Mejora en el flujo de información y reducción de duplicidad de procesos	Reportes técnicos; plataformas institucionales
Fortalecimiento tecnológico	Disponibilidad de servicios en línea	Servicios parcialmente digitalizados	90 por ciento de trámites disponibles en línea	Incremento en el acceso y uso de servicios digitales	Portal institucional; estadísticas de uso
Desarrollo de capacidades	Porcentaje de personal capacitado en competencias digitales	Bajo nivel de capacitación formal	85 por ciento del personal capacitado	Mejora en el uso eficiente de herramientas digitales	Registros de capacitación; encuestas
Desarrollo de capacidades	Nivel de competencias digitales del personal	Nivel básico en la mayoría del personal	Nivel intermedio o avanzado en el 70 por ciento del personal	Incremento en el desempeño operativo institucional	Evaluaciones internas; encuestas
Gestión del cambio organizacional	Nivel de aceptación del cambio	Resistencia al cambio en áreas clave	75 por ciento de aceptación del cambio organizacional	Cultura institucional orientada a la innovación	Encuestas; entrevistas
Gestión del cambio organizacional	Participación del personal en procesos de transformación	Participación limitada	80 por ciento de participación activa	Mayor compromiso institucional con la digitalización	Registros institucionales
Monitoreo y evaluación	Tiempo de respuesta en trámites administrativos	Tiempos prolongados en procesos manuales	Reducción del 50 % en tiempos de respuesta	Procesos más ágiles y eficientes	Sistemas institucionales; reportes
Monitoreo y evaluación	Nivel de uso de sistemas digitales	Uso parcial de plataformas digitales	90% de uso en procesos administrativos	Consolidación del uso de herramientas digitales	Estadísticas del sistema; informes de gestión

### **Análisis de la viabilidad de la propuesta**

#### **Análisis de viabilidad jurídica de la propuesta**

El análisis de viabilidad jurídica de la digitalización de los procesos administrativos en la eficiencia de la gestión institucional y la gestión del cambio organizacional en el Ministerio del Trabajo del Ecuador evidenció coherencia con el marco normativo vigente. La propuesta se articuló con los principios constitucionales establecidos en los artículos 3, 11, 226, 227 y 233 de la Constitución de la República del Ecuador, los cuales orientan la administración pública hacia la eficiencia, transparencia, responsabilidad y mejora continua, elementos que se vinculan con los componentes evaluados en la investigación, como la eficiencia administrativa y la interoperabilidad institucional.

El Código Orgánico Administrativo respaldó la simplificación de trámites, la digitalización y la gestión eficiente de los procesos, lo que sustentó la implementación de sistemas digitales orientados a la reducción de tiempos

de respuesta. En correspondencia, la Ley Orgánica del Servicio Público fortaleció la viabilidad del componente relacionado con el desarrollo de competencias digitales del talento humano, al reconocer la capacitación como eje de la gestión institucional. Asimismo, la Ley Orgánica de Transparencia de la Información Pública y la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales garantizaron que la digitalización se desarrolle bajo principios de acceso a la información, seguridad y confidencialidad, aspectos clave para la gestión de datos institucionales.

En relación con las competencias del Ministerio del Trabajo, se evidenció que la digitalización se enmarca en sus atribuciones de modernización administrativa y gestión del talento humano. En conjunto, la propuesta resultó jurídicamente viable, al no presentar contradicciones normativas y alinearse con las políticas públicas de transformación digital del Estado ecuatoriano.

El análisis de sostenibilidad y sustentabilidad de la digitalización de los procesos administrativos en el Ministerio del Trabajo del Ecuador evidenció que la propuesta es viable desde una perspectiva socioeconómica e institucional, al generar beneficios asociados a la mejora de la eficiencia administrativa, la reducción de tiempos de respuesta y la optimización de recursos. La evaluación costo beneficio permitió identificar que la inversión en infraestructura tecnológica y capacitación se compensa con la disminución de costos operativos, reducción del uso de papel y mejora en la productividad institucional.

Se determinó que el financiamiento puede sostenerse mediante asignaciones presupuestarias institucionales y reorientación de recursos destinados a procesos manuales. El impacto del proyecto se refleja en la mejora de la calidad de los servicios laborales y en el fortalecimiento de capacidades del talento humano. La sostenibilidad operativa se sustenta en la capacidad técnica y organizacional del Ministerio, mientras que la sustentabilidad se vincula con su contribución al desarrollo institucional y a la modernización del Estado.

La naturaleza inclusiva de la propuesta se manifiesta en que la digitalización favorece la equidad en el acceso a los servicios institucionales y en el uso de herramientas tecnológicas por parte del talento humano. La propuesta incorpora enfoques de inclusión, al garantizar acceso equitativo a procesos de capacitación digital y a plataformas institucionales, lo que contribuyó a reducir brechas de competencias tecnológicas identificadas en los resultados empíricos.

Asimismo, se promueve la participación activa de los servidores públicos en la adopción de herramientas digitales y en los procesos de gestión del cambio, lo que fortalece la cultura organizacional. La digitalización también facilita la inclusión territorial al permitir el acceso remoto a servicios, lo que incrementa la cobertura institucional y mejoró la relación con los usuarios.

Tabla 4 Análisis de la consistencia social del proyecto

Nº	Indicador de evaluación	Peso (%)	Valor Likert (1–10)	(Peso × Valor / 10)	Resultado ponderado
1	Seguridad jurídica	20 %	9	20 × 9 / 10	1,80
2	Impacto Socioeconómico	25 %	8	25 × 8 / 10	2,00
3	Capacidad técnica y organizacional	20 %	8	20 × 8 / 10	1,60
4	Legitimidad institucional	15 %	9	15 × 9 / 10	1,35
5	Viabilidad estratégica	20 %	8	20 × 8 / 10	1,60
TOTAL		100 %	-	-	8,35 / 10

Tabla 5 Análisis de la relación entre los contextos externos (oportunidades y amenazas) y los componentes internos (fortalezas y debilidades de los actores)

Fortalezas	Debilidades
Marco normativo que respalda las competencias del Ministerio del Trabajo.	Limitaciones presupuestarias para innovación y formación continua.
Talento humano con experiencia en gestión laboral y administrativa.	Resistencia al cambio organizacional en algunos niveles.
Demanda institucional de mejora continua e innovación.	Brechas en gestión del conocimiento y sistematización de buenas prácticas.
Acceso a información estratégica y bases de datos institucionales.	Dependencia de procesos administrativos tradicionales.
Legitimidad institucional para liderar procesos de cambio.	Rotación de personal que afecta la continuidad del aprendizaje.
Fortalezas	Debilidades
Marco normativo que respalda las competencias del Ministerio del Trabajo.	Limitaciones presupuestarias para innovación y formación continua.
Talento humano con experiencia en gestión laboral y administrativa.	Resistencia al cambio organizacional en algunos niveles.
Demanda institucional de mejora continua e innovación.	Brechas en gestión del conocimiento y sistematización de buenas prácticas.
Acceso a información estratégica y bases de datos institucionales.	Dependencia de procesos administrativos tradicionales.
Legitimidad institucional para liderar procesos de cambio.	Rotación de personal que afecta la continuidad del aprendizaje.

Cálculo de la matriz de balance de fuerza de la propuesta de digitalización de los procesos administrativos en la eficiencia de la gestión institucional y la gestión del cambio organizacional en el Ministerio del Trabajo de Ecuador.

La aplicación de la matriz BAFI en el proyecto de digitalización de los procesos administrativos en el Ministerio del Trabajo del Ecuador se orientó a estructurar un análisis sistemático de la relación entre factores internos y externos que inciden en la viabilidad de la propuesta. Su finalidad consistió en identificar, organizar y ponderar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de evaluar el entorno estratégico y su influencia en la eficiencia institucional y la gestión del cambio organizacional.

Esta herramienta permitió transformar apreciaciones cualitativas en resultados cuantificables mediante la asignación de valores y ponderaciones, lo que facilitó la objetivación del análisis. De esta manera, se redujo la subjetividad en la interpretación de los datos y se establecieron criterios verificables para la toma de decisiones. La matriz BAFI contribuyó a integrar los hallazgos empíricos y documentales, proporcionando una base técnica para la formulación de estrategias orientadas a potenciar los factores favorables y mitigar las restricciones identificadas.

0																	
	OPORTUNIDADES					Total	EST.	AMENAZAS					Total	EST.	Ponderación	Ponderación de la zona	ZONA DE PODER
	No.	1	2	3	4			Ponderación	1	2	3	Ponderación					
FORTALEZAS	1	10	0	10	9	29,0	20,1	14,5	1	2	4	13,0	21,3	6,5	10,5	ZONA DE PROTECCION	
	2	9	10	10	10	39,0	27,1	19,5	2	2	4	12,0	19,7	6,0	12,8	ZONA DE FRENTO O AUTOBLOQUEO	
	3	10	10	10	9	39,0	27,1	19,5	6	3	5	18,0	29,5	9,0	14,3	ZONA CRITICA	
	4	10	9	9	9	37,0	25,7	18,5	3	2	4	0,0	0,0	0,0	9,3		
	5					0,0	0,0	0,0						0,0	0,0	0,0	
SubTotal		39	29	39	37	144,0	100,0	72,0	12	9	17	61,0	100,0	30,5	51,3		
5	EST	27,1	20,1	27,1	25,7	100,0		MFO	19,7	14,8	27,9	100,0		MFA	MF		
9	Ponderación	7,8	5,8	7,8	7,4	28,8		14,4	2,4	1,8	3,4	12,2		6,1	10,3		
DEBILIDADES	1	8	9	7	8	32,0	27,8	16,0	7	2	4	21,0	25,9	10,5	13,3		
	2	7	4	6	6	23,0	20,0	11,5	3	10	9	31,0	38,3	15,5	13,5		
	3	6	9	9	8	32,0	27,8	16,0	8	8	7	29,0	35,8	14,5	15,3		
	4	5	8	8	7	28,0	24,3	14,0	5	9	6	0,0	0,0	0,0	7,0		
	5					0,0	0,0	0,0						0,0	0,0	0,0	
SubTotal		26	30	30	29	115,0	100,0	57,5	23,0	29,0	26,0	81,0	100,0	40,5	49,0		
	EST	22,6	26,1	26,1	25,2	100,0		MDO	28,4	35,8	32,1	100,0		MDA	MD		
	Ponderación	2,9	3,3	3,3	3,2	12,8		6,4	2,6	3,2	2,9	9,0		4,5	5,4		
	Ponderación zona	5,3	4,6	5,6	5,3	20,8	MO	10,4	10,4	2,5	2,5	0,0	MA	5,3			
	BI	(MF+MD)/2															
		10,3 5,4 7,85															
	BE	(MO-MA)															
		10,4 5,3 5,1															
	EAO	6,47															

Figura 1 Matriz BAFI

El análisis integrado de la matriz de balance de fuerzas evidenció una predominancia de factores impulsores sobre los restrictivos, reflejada en un valor positivo del entorno estratégico, lo que ubicó al proyecto en una zona de protección con tendencia hacia el fortalecimiento institucional. Las fortalezas, como el respaldo normativo, la legitimidad institucional y la experiencia del talento humano, se articularon con oportunidades externas vinculadas a políticas de transformación digital y cooperación interinstitucional, generando condiciones favorables para la implementación. No obstante, las debilidades relacionadas con limitaciones presupuestarias, resistencia al cambio y brechas en gestión del conocimiento, junto con amenazas como restricciones fiscales y cambios políticos, introdujeron tensiones que pueden afectar la sostenibilidad. En conjunto, el escenario resultó viable, condicionado a estrategias de mitigación y fortalecimiento organizacional.

## CONCLUSIONES

La investigación evidenció que la digitalización de los procesos administrativos constituye un factor determinante en la mejora de la eficiencia de la gestión institucional en el Ministerio del Trabajo del Ecuador, al permitir la reducción de tiempos de respuesta, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la trazabilidad de los procesos. Se identificó que la gestión del cambio organizacional representa un componente crítico para la sostenibilidad de la digitalización, debido a la influencia de factores como la resistencia al cambio, las competencias digitales del talento humano y la cultura institucional orientada a la innovación.

Los resultados empíricos y documentales mostraron coherencia en la identificación de limitaciones asociadas a la interoperabilidad de sistemas, la capacitación insuficiente y la persistencia de prácticas administrativas tradicionales, lo que condiciona el impacto pleno de la transformación digital. La propuesta de implementación evidenció viabilidad jurídica, técnica y socioeconómica, al alinearse con el marco normativo vigente y al generar beneficios institucionales sostenibles, destacando la importancia de fortalecer la capacitación, la integración tecnológica y el liderazgo institucional. El análisis estratégico, mediante la matriz BAFI y la matriz de balance de fuerzas, determinó un escenario favorable para la implementación del proyecto, aunque condicionado a la mitigación de riesgos asociados a limitaciones presupuestarias, cambios políticos y debilidades organizacionales.

### **Referencias bibliográficas**

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). Ley Orgánica de Transformación Digital y Audiovisual. Registro Oficial del Ecuador.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Datos y hechos sobre la transformación digital en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org>
- Crespo-Berti, L. (2018). Serie epítome de metodología de la investigación científica contemporánea (Vol. 4). Autores Editores.
- Dihigo, J. (2021). Metodología de la investigación para administradores. Ediciones de la U.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
- Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos. (2018). Registro Oficial del Ecuador, No. 411.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2023). Informe de avances del proceso de digitalización institucional 2022-2023. MDT.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024). Servicios y trámites en línea. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Digital government review of Latin America: Building inclusive and responsive public services. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9f5b9d5d-en>
- Pardo, M. & Cejudo, G. (2021). Transformación digital y gestión del cambio en la administración pública. Fondo de Cultura Económica.
- Valles, M. (2015). Entrevistas cualitativas: historia, teoría y práctica. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Yin, R. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### **Declaración de responsabilidad de autoría**

Los autores del manuscrito señalado, DECLARAMOS que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsable de él y aceptamos que sus nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Además, hemos cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

Lenin Martín Mosquera Torres, Elsa Mariana Toro Badillo y Noel Batista Hernández: Proceso de revisión de literatura y redacción del artículo.