



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS**

**FACULTAD DE POSGRADOS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN**

**DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN EN**

**DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**TEMA:**

**LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN LA**

**GESTIÓN PÚBLICA: IMPACTO EN LA EFICIENCIA**

**ADMINISTRATIVA Y EN LA TRANSPARENCIA**

**INSTITUCIONAL EN EL ECUADOR (2015–2025)**

**AUTOR:**

**ANA BELÉN QUIJANO ROSALES**

**DOCENTE TUTOR:**

**GALVEZ ROGEL ERIKA MARIA**

**MILAGRO, 2026**

## DERECHO DE AUTOR

Sr. Dr.

**Fabricio Guevara Viejó**

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Yo, Ana Belén Quijano Rosales en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este ensayo académico, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magister en Administración Pública Mención En Desarrollo Institucional, como aporte a la Línea de Investigación: Desarrollo Local y Empresarial de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Ensayo académico en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 21 de abril del 2025.



Quijano Rosales Ana Belén

CI: 0931425995

# FACULTAD DE POSGRADO

## ACTA DE SUSTENTACIÓN

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los quince días del mes de mayo del dos mil veintiseis, siendo las 15:00 horas, de forma VIRTUAL comparece el/la maestrante, ABG. QUIJANO ROSALES ANA BELEN, a defender el Trabajo de Titulación denominado " **LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA: IMPACTO EN LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y EN LA TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL EN EL ECUADOR (2015–2025)**", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Mba JOHNSON PLASCENCIO CHRISTIAN DANIEL, Presidente(a), MENA MUÑOZ DANIEL ANTONIO en calidad de Vocal; y, SOLIS CHUSAN HARRY EDUARDO que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	58.20
DEFENSA ORAL	38.66
<b>PROMEDIO</b>	<b>96.86</b>
<b>EQUIVALENTE</b>	<b>EXCELENTE</b>

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 11:30 horas.



Validar Únicamente en FirmaEC.  
Firmado electrónicamente por:  
**CHRISTIAN DANIEL  
JOHNSON PLASCENCIO**

Mba JOHNSON PLASCENCIO CHRISTIAN DANIEL  
**PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL**



Validar Únicamente en FirmaEC.  
Firmado electrónicamente por:  
**DANIEL ANTONIO MENA  
MUNOZ**

MENA MUÑOZ DANIEL ANTONIO  
**VOCAL**



Validar Únicamente en FirmaEC.  
Firmado electrónicamente por:  
**HARRY EDUARDO SOLIS  
CHUSAN**

SOLIS CHUSAN HARRY EDUARDO  
**SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL**



Validar Únicamente en FirmaEC.  
Firmado electrónicamente por:  
**ANA BELEN QUIJANO  
ROSALES**

ABG. QUIJANO ROSALES ANA BELEN  
**MAGÍSTER**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi esposo, por su apoyo constante, comprensión y motivación durante todo este proceso académico. A mis hijos, quienes son mi mayor inspiración y razón de superación. Y a mis padres, por sus enseñanzas, valores y respaldo incondicional a lo largo de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi sincero agradecimiento a mis profesores, por compartir sus conocimientos y contribuir a mi formación académica, y a mis compañeros, por el apoyo, la colaboración y las experiencias compartidas durante este proceso de aprendizaje.

## RESUMEN

La presente investigación analiza la implementación de tecnologías digitales en la gestión pública del Ecuador y su respuesta en la eficiencia administrativa y la transparencia institucional durante el periodo 2015-2025. El problema se relaciona con la falta de una articulación integral de las tecnologías en procesos administrativos, derivando en un uso fragmentado de las herramientas digitales, reduciendo su potencial transformador y limitando su interoperabilidad como el acceso digital, falta capacitación del talento humano y la resistencia al cambio organizacional. Por esa razón, la investigación se basa teóricamente en las perspectivas de la gestión pública digital y el gobierno electrónico, que toman en cuenta la digitalización como un medio para cambios institucionales de valor público. A partir de este contexto, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la incorporación de tecnologías digitales en el Ecuador entre 2015 y 2025 ha impactado en la eficiencia administrativa y la transparencia institucional? En consonancia con el objetivo general que analiza el impacto de su incorporación dentro de la gestión pública para su modernización, como un precedente desde el desarrollo educativo. Su metodología acoge un enfoque cualitativo, con dimensión descriptiva y analítica documental, por tanto, se evaluaron criterios legales, instrumentación jurídica y estudios académicos concordantes con una gobernanza electrónica y como instrumento de investigación se usó la entrevista. Por lo expuesto, se demuestra que, en una década, la tecnología se implementó de manera fragmentada y reactiva, en vez de una inversión que debe aterrizar a una planificación estratégica con el apoyo del desarrollo técnico y académico.

**Palabras clave:** Gestión pública, Eficiencia, Administración, Transparencia, Institución.

## ABSTRACT

This research analyzes the implementation of digital technologies in Ecuador's public administration and its impact on administrative efficiency and institutional transparency during the period 2015-2025. The problem relates to the lack of comprehensive integration of technologies into administrative processes, resulting in a fragmented use of digital tools, reducing their transformative potential and limiting their interoperability, as well as issues such as digital access, insufficient training of human resources, and resistance to organizational change. For this reason, the research is theoretically based on the perspectives of digital public management and e-government, which consider digitization as a means for institutional changes of public value. Within this context, the following research question was posed: How has the incorporation of digital technologies in Ecuador between 2015 and 2025 impacted administrative efficiency and institutional transparency? This aligns with the overall objective of analyzing the impact of their incorporation within public administration for its modernization, as a precedent stemming from educational development. Its methodology adopts a qualitative approach, with a descriptive and analytical documentary dimension. Therefore, legal criteria, legal instruments, and academic studies consistent with electronic governance were evaluated, and the interview was used as the research instrument. The findings demonstrate that, over the past decade, technology has been implemented in a fragmented and reactive manner, rather than as an investment that should be grounded in strategic planning supported by technical and academic development.

**Keys words:** Public management, Efficiency, Administration, Transparency, Institution.

## ÍNDICE

DERECHO DE AUTOR.....	II
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1. Antecedente Referencial.....	6
1.2 Fundamentos de la gestión pública para la era digital.....	9
1.2.1.1. Evolución de la gestión pública en el siglo XXI.....	14
1.2.1.2. Conceptualización de la gestión pública.....	16
1.2.1.3. El Estado como sujeto de transformación digital.....	17
1.2.1.4. Las TICS en la gestión pública.....	18
1.2.2. El gobierno electrónico (E-Government).....	19
1.2.3. Indicadores de desempeño en la eficiencia administrativa: KPIS.....	20
1.3. La digitalización y la transparencia institucional.....	22
1.3.1. Conceptos de transparencia y rendición de cuentas.....	23
1.3.2. Gobiernos abiertos y datos abiertos como parámetros de eficiencia.....	25
1.4. Políticas y programas en Ecuador de digitalización institucional aplicada.....	26
1.4.1. Implementación de firma electrónica, Sistema de gestión documental electrónica Quipux, plataformas de trámites en línea, etc.....	27
1.4.2. Principios de gobernanza en datos abiertos por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.....	28

1.4.3. Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 16.....	33
1.5 Marco legal.....	36
1.5.1. Jerarquía normativa y pirámide de Kelsen.....	36
1.5.2 Constitución de la República del Ecuador .....	37
1.5.3. Ley Orgánica de Telecomunicaciones.....	38
1.5.4. Ley Orgánica de Gestión de Identidad y Datos Civiles .....	39
1.5.5. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registros y Datos Públicos .....	40
1.5.6 Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos.....	42
1.5.7 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales .....	43
<b>CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>44</b>
2.1. Paradigma que asume la metodología.....	44
2.2. Tipo de investigación .....	45
2.3. Métodos de investigación.....	46
2.3.1. Métodos teóricos .....	47
2.3.1.1. Método de análisis.....	48
2.3.1.2. Método de Inducción.....	49
2.3.1.3. Histórico – Lógico.....	50
2.3.1.4. Exegético.....	50
2.3.2. Métodos empíricos .....	52
2.3.2.1. Método de observación .....	52
2.3.3. Técnica de investigación .....	53
2.4. Validez y confiabilidad del instrumento.....	55
2.4.1. Metodología de la entrevista .....	55
2.5. Población y muestra .....	56
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....</b>	<b>74</b>
4.3 Fundamentación .....	76

4.1. Objetivo central.....	76
4.2. Estructura .....	76
4.4. Forma de aplicación .....	78
4.5. Evaluación de la propuesta.....	79
4.6. Dimensiones de la propuesta.....	79
4.7. Propuesta .....	82
4.8. Análisis crítico .....	87
CAPÍTULO V: VALIDACIÓN .....	88
5.1. Identificación de especialistas .....	89
5.2. Herramienta de validación.....	89
5.3. Resultados .....	91
5.4. Pertinencia.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
Conclusiones .....	94
Recomendaciones .....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	97

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .....	10
Ilustración 2 .....	12
Ilustración 3 .....	35

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	60
Gráfico 2.....	62
Gráfico 3.....	64
Gráfico 4.....	66
Gráfico 5.....	68
Gráfico 6.....	77
Gráfico 7.....	78
Gráfico 8.....	81
Gráfico 9.....	82
Gráfico 10.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	3
Tabla 2.....	21
Tabla 4.....	55
Tabla 5.....	57
Tabla 6.....	72
Tabla 7.....	89

## INTRODUCCIÓN

La incorporación de tecnologías digitales en la gestión pública en la eficiencia administrativa y en la transparencia institucional en el Ecuador (2015-2025) ha sido un desafío que ha permitido que se realice un cambio en la gobernanza del Estado gracias al estudio de casos internacionales que reflejan que se ha verificado aspectos positivos que conlleva no solo innovación sino también seguridad e inclusión.

Durante la última década, Ecuador ha impulsado políticas de modernización del Estado con el objetivo de fortalecer la eficiencia administrativa y mejorar la transparencia institucional. Sin embargo, la incorporación de tecnologías digitales en la gestión pública ha enfrentado limitaciones en cuanto a interoperabilidad, capacitación del talento humano, infraestructura tecnológica y resistencia al cambio organizacional.

A pesar de la existencia de plataformas como el sistema Quipux, el portal SERCOP o la Ventanilla Única de Trámites, persisten problemas de duplicidad de procesos, lentitud en la atención y dificultades en el acceso oportuno a la información pública. Esta situación evidencia una brecha entre los avances tecnológicos implementados y los resultados esperados en términos de eficiencia y transparencia.

El problema central radica en que la adopción de tecnologías digitales no ha garantizado, de manera uniforme y sostenible, una gestión pública eficiente y transparente en el Ecuador, lo cual genera dudas sobre la efectividad de las políticas aplicadas en el período 2015–2025.

La gestión pública ecuatoriana, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y de las reformas de gobierno electrónico, ha buscado consolidar un modelo de administración más ágil, cercano al ciudadano y basado en principios de transparencia. A nivel regional, organismos como la CEPAL y la OCDE destacan la necesidad de digitalizar los procesos estatales para mejorar la competitividad y reducir la corrupción.

En el caso ecuatoriano, se han implementado plataformas digitales para contratación pública, trámites ciudadanos, servicios de seguridad social y transparencia presupuestaria. Sin embargo, estas herramientas presentan desafíos:

- Desigualdades en el acceso digital en zonas rurales y urbano-marginales.
- Procesos burocráticos que persisten a pesar de la digitalización.

- Limitaciones en la capacitación del personal público.
- Problemas de confianza ciudadana en la veracidad y oportunidad de la información publicada.

La falta de una articulación integral de las tecnologías con procesos administrativos ha derivado en un uso parcial de las herramientas digitales, reduciendo su potencial transformador.

De esta realidad surge la pregunta de investigación:

¿Cuál es el alcance que ha tenido la digitalización institucional en el Ecuador (2015-2025) y su incidencia en la eficiencia administrativa y transparencia de la gestión pública?

Se plantea el problema para darle respuesta a través de un análisis sobre la interacción de las nuevas tecnologías en el desarrollo de la gestión pública dentro del Ecuador, para eso, es necesario tomar como referencia un periodo de tiempo que delimite el proceso de investigación. En ese sentido, durante el periodo entre 2015 y 2025 se iniciará el estudio del impacto sobre la eficiencia administrativa y la transparencia a nivel institucional. Cabe mencionar que, la respuesta ante el planteamiento del problema es posible mediante el alcance de los objetivos, general y específicos, los cuales describen el desarrollo de la investigación para el efecto. Por lo expuesto, los objetivos son los siguientes:

Objetivo general:

Analizar el impacto de la incorporación de tecnologías digitales en la gestión pública ecuatoriana durante el período 2015–2025, con el fin de evaluar su contribución a la eficiencia administrativa y la transparencia institucional.

Objetivos específicos:

- Identificar las principales políticas y programas de digitalización implementados en Ecuador entre 2015 y 2025.
- Evaluar el grado de eficiencia administrativa alcanzado a partir de la incorporación de tecnologías digitales en la gestión pública.
- Analizar la influencia de las herramientas digitales en los mecanismos de transparencia institucional y rendición de cuentas.
- Proponer lineamientos estratégicos que fortalezcan la digitalización de la gestión pública en Ecuador.

Estos objetivos se contemplan para dar como resultado el planteamiento hipotético que establece que el proceso de digitalización de la gestión pública en el Ecuador es limitado respecto a los parámetros de eficiencia administrativa y transparencia digital porque su proceso se alinea con una conducta reactiva, más que con un plan estratégico sistematizado que evidencie las verdaderas necesidades en la atención de servicios ciudadanos.

## Variables

Tabla 1

Planteamiento de variables

	<b>Elemento</b>	<b>Indicadores</b>
Variable independiente	Digitalización institucional	Marco legal y herramientas digitales institucionales como QUIPUX y GOB.EC.
Variable dependiente 1	Eficiencia administrativa	Dilatación de trámites y la interoperabilidad entre instituciones.
Variable dependiente 2	Transparencia Institucional	Plataformas de datos abiertos e información comprensible para la ciudadanía.

Fuente: Quijano Rosales Ana Belén.

El análisis de llevar a cabo considerando un punto de vista cualitativo, debido a que integra la evaluación, entendimiento y estudio completo de la forma de ahondar sobre el ingreso de tecnologías digitales y cómo las mismas representan un cambio en la eficiencia administrativa y la transparencia institucional en el Estado ecuatoriano entre los años 2015-2025. Este punto de vista concede explorar esta circunstancia desde un enfoque contextual, teniendo en cuenta las políticas públicas, la normativa existente vigente, los distintos estudios avalados y otras referencias que técnicas y demostrables que reflejen las transformaciones o restricciones en el proceso de digitalización del Estado. De esta manera, el análisis no solo busca medir variables numéricas, además de ello, se pretende la búsqueda de conceptos, entender las acciones de las organizaciones y examinar la lógica entre las políticas agregadas, usadas y los resultados en la gestión pública.

El alcance del estudio será descriptivo y analítico, ya que se direcciona a explicar minuciosamente las tácticas, plataformas digitales, cambios normativos y procesos

institucionales agregados en el Estado ecuatoriano, además, la evaluación de los posibles cambios en la claridad y eficiencia administrativa. Este alcance es pertinente debido a que admite ahondar en cómo las instituciones han afrontado los cambios producidos por la digitalización, cuáles han sido los desafíos hallados y qué tan congruentes están los resultados con los objetivos indicados por las políticas públicas. Por medio de este nivel de evaluación se indaga en el entendimiento del contexto real, sin fundar relaciones estadísticas, sino interpretando las relaciones conceptuales y el ejercicio entre la digitalización y las acciones institucionales.

Para la recolección de datos se guio en técnicas propias del método cualitativo, utilizando esencialmente el análisis documental. Se examinarán políticas públicas, normativa nacional actual, ideas congruentes con los temas y descripciones relevantes de la gestión institucional, información con respecto a los organismos internacionales, además de estudios académicos sobre gobierno digital y modernización del Estado. Todos estos datos se estructuran a través del análisis documental, que concederá distribuir los contenidos descritos en temas y subtemas, conceptos como digitalización, eficiencia administrativa, acceso a la información y modernización del Estado. Esta acción permitió el considerar patrones, conceptos reconocidos, y contradicciones dentro de los documentos.

Por consiguiente, el análisis de la información a través de un proceso donde se consideran los temas, donde se reconocerán categorías y subcategorías que admitan interpretar la información de forma coherente y entendible. Luego, se realizó un estudio interpretativo direccionado a entender cómo se ha desarrollado la digitalización en las instituciones públicas, qué factores han fortalecido o restringido su ejecución y cómo estos componentes concuerdan con los principios de eficiencia y transparencia. Por último, se realizará un resumen integrador que considera los hallazgos entre distintos documentos, dando la posibilidad de alcanzar conclusiones sólidas sobre el impacto real de las tecnologías digitales en la gestión pública.

La justificación que gira en torno a la investigación, versa sobre un esfuerzo por generar un aporte al desarrollo educativo dentro del campo de la formación en administración pública, fortaleciendo competencias en gestión digital, transparencia y gobernanza. El estudio de este aspecto va a dar como resultado un proceso de evaluación de cuán óptimo es su implementación y los desafíos que implica migrar los procesos manuales hacia uno digital; por esa razón es pertinente que las instituciones públicas traten este tema a través de la academia para responder a todas estas problemáticas con respecto a la efectividad, la agilidad y la atención del servicio a la ciudadanía. Con insumos académicos, como el presente estudio, se generan fundamentos

no sólo teóricos, sino técnicos para poder transformar de manera progresiva y estratégica la administración pública, misma que tiene por objeto, brindar atención oportuna a los servicios de la ciudadanía soberana.

Con respecto a la viabilidad del estudio, se cuenta con información pública y datos sobre la gestión de instituciones que hacen uso de la tecnología para la gestión y el servicio ciudadano, así como información correspondiente a la transparencia y datos abiertos del gobierno. La viabilidad también está relacionada con la recopilación de la información a través de este acercamiento que se tendrá con el fenómeno de estudio mediante la metodología de investigación aplicada, con la finalidad de que la teoría cuente con un sustento aplicado a la realidad. En cuanto al impacto, la presente investigación no solamente cuenta con un aporte académico sino también social, ya que serán un precedente teórico para la implementación de tecnologías digitales y políticas públicas basadas en este instrumento. Como último punto, el aporte proporcionado por la presente investigación se va a materializar a través de un diagnóstico sobre el uso de plataforma o instrumento digital dentro del Ecuador tomando en cuenta su contexto y realidad social y jurídica, el desarrollo de recomendaciones para su implementación y, por último, el insumo bibliográfico como resultado de la investigación teórica que significa un precedente para el desarrollo de nuevos estudios sobre el tema.

Su pertinencia reside en la posibilidad de contar con un análisis correlacional frente a los avances tecnológicos dentro de la administración pública y los índices de transparencia que requiere en el entorno jurídico ecuatoriano en el levantamiento de información. En contraste con otros estudios en materia de tecnología institucional pública basados únicamente en revisar infraestructura tecnológica, el presente estudio aborda una evaluación concreta sobre el impacto de la digitalización ante la dinámica de la transparencia y rendición de cuentas, tomando como antecedente el periodo de la década entre 2015 y 2025.

Dentro del desarrollo de la investigación se va a tratar la parte conceptual con respecto a la gestión pública dentro de la era digital con sus antecedentes, su evolución y principales conceptos. Esto implica abarcar los elementos teóricos de la administración pública, la transformación digital, elementos de eficiencia administrativa y sus parámetros de medición y principales referentes de políticas y programas de digitalización institucional aplicada. La recopilación de los principales insumos en el avance de la gestión pública digital dentro del Ecuador pasó a un desarrollo de análisis documental, como parte del diseño de la metodología de investigación que mostrará en el estudio el avance de la digitalización aplicada dentro del Ecuador.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **1.1. Antecedente Referencial**

Considerando uno de los estudios importantes en el contexto nacional, se encuentra la investigación elaborada por Rizzo Herrera (2023), denominada “la administración pública y su incidencia en el gobierno digital del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Quevedo, año 2023”. Este estudio, de tipo cualitativo y con dimensión descriptiva principalmente, examina la manera en que las transformaciones en el contexto administrativo y la acogida de instrumentos digitales han modificado las actuaciones en la gestión pública. Rizzo describe como desenlace del estudio que la digitalización ha coadyuvado al desarrollo positivo de la eficacia en cuanto la administración considerando la mitigación de tiempos de trámite y la optimización de la estructuración institucional; no obstante, visualiza unas cuantas restricciones concordantes con la preparación del personal y la abertura diferenciada sobre las herramientas digitales. Por lo tanto, esta investigación concuerda puntualmente con el estudio actual, debido a que demuestra, desde un nivel local, la forma o manera en que la digitalización produce grandes cambios en aspectos como la eficiencia y la transparencia, otorgando componentes de contraste para la evaluación en el medio nacional propuesto en el periodo 2015-2025.

Del mismo modo, la investigación llevada a cabo por Miranda, Tingo, Zamora y Mendoza (2025), cuyo título refiere a “Impacto del gobierno electrónico en la eficiencia y transparencia de la gestión pública”, representa un hecho relevante, dado que, el estudio evalúa las acciones del gobierno con respecto a las herramientas electrónicas puntualmente refiere a las instituciones públicas del Ecuador en el periodo 2020-2024, dispuesto una perspectiva cualitativa con asistencia de instrumento investigativo de la misma naturaleza como es la entrevista a funcionarios públicos. Los autores en cuestión fundamentan que la utilización de plataformas digitales ha robustecido los medios y acciones con relación a la transparencia institucional y ha mejorado actividades en relación con los procesos administrativos, por otro lado, sugieren que aún existen algunas limitaciones vinculadas con las compatibilidades del sistema y la seguridad que pueda tener la sociedad. La concordancia con la actualidad de este estudio surge en que ambos estudios consideran los efectos del gobierno electrónico en la eficiencia y transparencia, distinguiéndose en la actualidad la extensión del periodo de evaluación y agregando una idea organizacional del proceso de digitalización del Estado ecuatoriano.

Otro antecedente en el ámbito nacional importante es el estudio de Zapata, Cedeño y Oviedo (2025), denominado “Análisis de digitalización de procesos administrativos y transparencia en la gestión pública en GAD del cantón Salinas”. Esta investigación como tal considera la digitalización en las acciones administrativas en algunos gobiernos locales, visualizando algunos cambios aseverativos en la eficiencia operativa y en la disponibilidad de la información pública. Por consiguiente, los autores determinan que la gestión y la administración con medios digitales han producido ventajas institucionales específicas, pero enfatizan el requerimiento de fortificar el entrenamiento técnico y la gobernanza de información. Este estudio concuerda con el actual sobre elementos empíricos sobre resultados provenientes de la digitalización en la gestión pública, mejorando en muchos aspectos la eficiencia administrativa y las acciones correctas de los entes desde un punto de vista territorial.

De la misma forma, el estudio elaborado por Cueva y Tigrero (2025), denominado “Análisis de la digitalización de procesos administrativos y transparencia en la gestión pública en GAD del cantón Salinas”, evalúa de manera determinante la concordancia existente entre digitalización y transparencia institucional. La investigación se basa en una estructura cualitativa, demuestra que la agregación de componentes y contexto digitales ha desarrollado ventajas sobre el acceso a la información pública y la rendición de cuentas, a pesar de que indica que la carencia de homogeneización de procesos restringe su impacto. Este estudio guarda relación con el presente, pues esta última hace hincapié sobre la situación de que la transparencia institucional no se sujeta solamente a la cabida de plataformas digitales, más bien a su pertinente agrupación en la parte normativa y estructural, elemento central de la idea establecida para el estudio como tal.

## **1.2. Derecho comparado**

En primer lugar, se consideró la situación de España, en este país la digitalización de la gestión pública se ubica extensamente evolucionada y apoyada por criterios legales pertinentes, ubicados en la Ley 39/ (2015), se trata del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, indica la exigencia del uso de componentes o instrumentos electrónicos en las vinculaciones entre la administración y la sociedad. La norma toma en consideración el derecho que tienen las personas al accionar y relacionarse electrónicamente con el Estado y ordena a los entes públicos asegurar trámites digitales adecuados, integrables y alcanzables. También la Ley 40/ (2015), que trata sobre el Régimen Jurídico del Sector Público, articula la ejecución electrónica de las instituciones públicas, reforzando la organización institucional y transparencia. Por tanto, la práctica y el conocimiento español

reflejan que la digitalización normativa completa ayuda a la mitigación de responsabilidades pesadas administrativas, al fortalecimiento del manejo de los entes y a una extensa muestra de actividades cumplidas, dimensiones concretamente relacionadas con el tema central de la investigación.

En segundo lugar, se describen los lineamientos del país chileno, acciones desarrolladas del gobierno digital fundamentado por la Ley No. 21.180 (2019), considerada como la Ley de Transformación Digital del Estado, por ende. Esta normativa indica la digitalización imperativa y evolucionada, es decir, con cambios constantes de los procedimientos administrativos, impulsando el principio de eficiencia y la utilización prioritaria de documentos electrónicos. Esta ley puntualiza la reducción de procesos y trámites, la interoperabilidad de los entes públicos y la transparencia de la datos de esta misma naturaleza, agregando ideas concordantes con la seguridad de la información y resguardo de datos personales, por lo que estos criterios legales y la normativa señalada ha coadyuvado a fortalecer un Estado más ágil y direccionado a responder solicitudes de los ciudadanos, lo conecta con los objetivos de eficiencia administrativa y transparencia institucional estudiados en el ámbito del Ecuador.

En tercer lugar, se ubica a Colombia, en este estado los cambios digitales del órgano como tal se regula primordialmente por medio del Decreto 2106 (2019), direccionado a la reducción administrativa, y del Decreto 1008 (2018), que indica la política de Gobierno Digital. Por lo que la base de estos dos criterios legales fomenta el uso planificado de la tecnología de la información para mejorar procesos administrativos y optimizar asistencia en el servicio público, y mejorar la transparencia y participación ciudadana. Por consiguiente, la política de gobierno digital de este país se coordina con la eficiencia, progreso y visualización de información, fortaleciendo medios de rendición de cuentas y acceso a información pública. La situación en este contexto refleja que la digitalización, cuando se asiste de políticas entendibles y vinculación institucional, puede producir respuestas significativas en la confianza ciudadana y en la eficiencia de las acciones del Estado.

Desde el punto de vista comparado, en los lineamientos normativos valorados en España, Chile y Colombia, demuestra que la digitalización de los servicios o acciones públicas necesita de leyes lógicas, ordenadamente estructuradas y ajustadas con criterios y principios constitucionales principalmente de eficiencia, transparencia y acceso a la información. En contraste con estos aspectos o modelos, en el país ecuatoriano ha evolucionado paulatinamente en la extensión de tecnologías digitales considerando los fundamentos constitucionales, leyes orgánicas y políticas públicas; sin embargo, la evaluación comparada colabora a observar el

requerimiento de fortificar la interoperabilidad legal y normativa, la acción imperativa de la utilización de medios digitales y el análisis organizado de respuestas significativas de la digitalización en la gestión pública.

En términos comparativos, las investigaciones revisadas concuerdan en que la adopción de tecnologías digitales ha producido avances en la eficacia administrativa y en la transparencia institucional; no obstante, también ponen de relieve obstáculos estructurales vinculados con la interoperabilidad de los sistemas, la formación del personal y las desigualdades en el acceso tecnológico. En esta línea, aunque ciertos estudios destacan progresos en la automatización de trámites y la disminución de los tiempos de respuesta, otros subrayan que tales mejoras no se han afianzado de manera homogénea en todas las entidades públicas. En este escenario evidencia que la transformación digital en el Ecuador no se limita a la incorporación de tecnología, sino que requiere una correcta integración con los procesos administrativos y de gestión, lo que fundamenta la pertinencia de este estudio.

## **1.2 Fundamentos de la gestión pública para la era digital**

Uno de los pensamientos cruciales en las investigaciones más vigentes es que describe definiciones en relación con la gestión pública digital como un ámbito concordante con información o datos, afinidad. Administración y participación ciudadana digital, el autor Ramírez Alujas (2010), indica que la actual administración pública digital debe ser observada como muestra de la gestión que reestructura las vinculaciones entre Estado, tecnología y especialmente se encuentra agregado la ciudadanía, instaurando principios que desarrollan el ejercicio de la TIC en la realidad, entonces para este autor, “la gobernanza digital significa reorganizar el sistema estatal desde una perspectiva total respaldada en inteligencia de información, acceso institucional y disposición operabilidad”. Esta premisa refleja un cambio en el pensamiento de inicio de la administración pública, refiere que ya no solo se basa en agrupar tecnologías en montajes o estructuras atendiendo a modelos inteligentes de gestión.

Según Manuel Castells (2009), los cambios digitales trascienden la mera adopción de tecnologías, pues supone la conformación de una sociedad red donde la información constituye el núcleo del poder y de la gestión. La gestión pública debe adaptarse a entornos interconectados, donde la eficacia depende de la habilidad institucional para procesar y administrar flujos de información de manera inmediata.

Por otro lado, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), en su informe nombrado como “Datos y hechos sobre la transformación digital: Informe sobre los

principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda digital para América Latina y el Caribe” en su contenido señala de forma aseverativa que la digitalización gubernamental debe acomodarse con los principios de eficiencia, transparencia e inclusión, además se expresa que las políticas públicas digitales requieren de lineamientos jurídicos y de normativa adecuada que se ajuste a las realidad presente, además el progreso de la alfabetización digital institucional y ciudadana, estructura digital robusta y aún más componentes institucionales que reafirmen la sostenibilidad. Específicamente, el ente internacional describe: “La transformación digital es un acto variado que obliga a conseguir cambios organizacionales, procesos públicos y desarrollo político”.

Según Van Dijk (2020), la digitalización del Estado no se reduce al acceso tecnológico, sino que constituye un proceso que requiere capacidades, una utilización efectiva y una apropiación social de la tecnología. Este enfoque muestra que las brechas digitales en Ecuador no se limitan a la infraestructura, sino que también abarcan las capacidades de las instituciones y de la sociedad.

Ilustración 1

Gestión Pública Digital



Fuente: (Andean Trade Group, 2023)

El autor Villoria Mendieta y del Pino (2019), quien evaluó la digitalización desde la perspectiva de la ética pública y la rendición de cuentas, argumenta que la gestión pública digital no puede afianzarse sin que existan criterios éticos que normen el uso de datos, evitando la falta de integridad algorítmica y asegurando los derechos de los ciudadanos. Para estos, precisamente “el cambio digital establece amenazas de focalización de poder informacional que deben ser proporcionales por medio de instrumentos de control institucional y revisión ciudadana” (pág. 47), Esta idea complementa acciones de la realidad ecuatoriana puesto que, al igual que otros países del continente, el uso de información gubernamental y la automatización de decisiones necesitan de elementos de seguridad y de claridad que eviten

excesos y garanticen legitimidad institucional.

En el ámbito ecuatoriano, estos marcos conceptuales evidencian que la digitalización de la administración pública no se reduce a la adopción de instrumentos tecnológicos, sino que supone una reconfiguración estructural de los procedimientos administrativos. No obstante, como se ha demostrado en el país, la ausencia de interoperabilidad institucional, la insuficiente formación de personas y las desigualdades en el acceso digital han obstaculizado la plena materialización de estos principios. En consecuencia, se observa una brecha entre las propuestas teóricas de la gestión digital y su implementación práctica en el Ecuador, lo que representa un eje fundamental de análisis en este estudio.

Desde un enfoque conceptual, la transparencia institucional en el marco de la digitalización se relaciona con la noción de gobierno abierto, que, de acuerdo con la OCDE (2021), supone la puesta a disposición del acceso y la reutilización de la información pública como vía para robustecer la rendición de cuentas y la participación ciudadana. De esta manera, la adopción de tecnologías facilita la expansión de los medios de acceso a la información y contribuye a disminuir las desigualdades informativas entre el gobierno y la sociedad.

Sin embargo, investigaciones como Villoria Mendieta (2019) afirman que la transparencia digital no se reduce a la difusión de datos, sino que demanda requisitos institucionales como la veracidad de la información, la claridad en su exposición y la existencia de mecanismos eficaces de la vigilancia ciudadana.

### **1.2.1. Antecedentes sobre la administración pública como concepto del Estado**

La administración pública, puede ser vista como una labor fundamental del Estado, dado que, posee sus orígenes de sucesos muy antiguos presentada de diversas maneras, entonces es tan antigua como la vida social estructurada, debido a que la misma pudo verse planteada desde las primeras civilizaciones donde a través del estudio de investigadores se la podido visualizar el requerimiento de normar la coexistencia y gestionar los recursos que son direccionados para toda la sociedad. La estructura de ciudades, la ordenación de acciones productivas y la conservación de la seguridad interna demandaban cambios sobre los procedimientos e instrumentos institucionales que, aunque básicos, ya reflejaban los componentes primarios de lo que hoy se conoce como administración pública.

## Ilustración 2

### Conceptualización de la administración pública



Fuente: (Revilla, 2019).

Sobre la idea introductoria de este apartado, Ferrel Heady (1996) indica que “la administración pública, como expresión de la tarea de gobierno, se manifiesta que los organismos políticos operan y procuran de obtener las intenciones sistemáticas colocados por quienes toman decisiones políticas” (pág. 21). Esta declaración consiente el entender que la administración pública no brota como un método moderno, en lugar de aquello tiene una procedencia práctica que asiste a la organización política desde sus primeras apariciones históricas.

La administración pública como un elemento fundamental para la parte estructural de las actividades, obligaciones y responsabilidades del Estado, ha tenido su paso a través de tiempo atravesando por cambios cuyo origen se presenta en el progreso histórico de la organización estatal y en el requerimiento de estructurar el poder político para el abastecimiento de bienes y servicios públicos. A partir de finales del siglo XIX y específicamente durante el siglo XX, la administración pública empezó a fortalecerse como un ámbito de instrucción particular, distinguiéndose de los descritos por el derecho administrativo y sobre criterio político.

Uno de los aspectos de inicio para entender sobre los antecedentes conceptuales de la administración pública comprende el contexto hispanoamericano ubicado como sustento el autor Aguilar (2015), quien sus palabras especifican que la administración pública debe ser

vista como la “estructura lógica del poder del Estado para la generación de decisiones y acciones dirigidas a solventar los requerimientos del bien común”. Refiere que el Estado no únicamente administra recursos, sumado a ello, conforma el grupo de instituciones y procesos cuyo propósito fundamental es asegurar el interés general.

La aseveración de Aguilar (2015) da la oportunidad de entender que la administración pública no es solamente una organización meramente técnica, más bien refiere a un espacio de constitución propia que deviene del Estado, cuya actuación influye en la eficiencia administrativa y la transparencia, componentes esenciales para evaluar la admisión de tecnologías digitales en Ecuador.

Sobre esta idea, se establece el antecedente y evolución de la administración pública, considerando el origen en distintos contextos, por lo que, según el estudio Velázquez (2014) , Prusia representa uno de los antecedentes más importantes relacionada con la administración pública, esto se debe a que en ese lugar se originó la primera composición del Estado centralizado fundada en parámetros de mérito, conocimiento sobre la administración e instrucción técnica para las características de la época. Los primeros estudios aplicados al estudio razonado de la administración se pudieron visualizar en 1720 en el reinado de Federico Guillermo, en la circunstancia en que apareció la Caramelística, reconocida como la primera ciencia direccionada a la evaluación administrativa.

De forma específica como autor clásico Lorenz von Stein (1855) describe que la subsistencia del Estado precisaba de la competencia de su administración ejecutando de acuerdo con lo indicado en la norma suprema y asegurar los propósitos comunes, señalando que la administración pública debía proyectarse como “una ciencia responsable de eludir el fallecimiento del Estado por medio del debido ejercicio sus principios” (pág. 41). Es decir, para Prusia, la administración pública no era exclusivamente un grupo de procedimientos, al contrario, representaba un elemento importante para el equilibrio político.

Aspectos como la mejora de conocimiento de sus funcionarios mediante la ejecución de formación especializada, realización de exámenes escritos y criterios de mérito, previeron el prototipo de servicio civil que acogieron luego algunos Estados. Desde un punto de vista lógico, se puede denotar que este antecede fue una parte esencial para el desarrollo evolutivo actual de la administración pública, dado que dio cabida el pensamiento de que el aparato del Estado debe organizarse considerando algunos principios y criterios técnicos y no solamente lineamientos políticos.

En Francia, por otra parte, la administración de justicia estuvo vista por cambios drásticos provenientes principalmente de eventos históricos como la Revolución Francesa con el afincamiento de la idea de Estado-Nación, este evento dispuso la procedencia de la legitimidad del poder, en este caso, este último pasó del rey a la nación, lo que obligó al surgimiento de una administración comprometida ante el pueblo y relacionada con el principio de legalidad. Charles Bautista Bonin (1829), visto como el padre de la ciencia de la administración pública francesa

#### **1.2.1.1. Evolución de la gestión pública en el siglo XXI**

En el contexto de la gestión pública en los tiempos actuales se ha podido denotar a simple vista sobre algunos cambios organizacionales, ya sea en lo que respecta a la normativa como en el contexto de las tecnologías, estas últimas han reformulado la forma en que algunos de los Estados ejecutan acciones, entre ellos la interacción con la ciudadana y administran los recursos institucionales. A distinción de las referencias ya reconocidas de administración reglamentaria que controlaron gran parte de las últimas décadas, teniendo como cualidades tensión en el ejercicio de procedimientos y la centralización, el nuevo pensamiento se direcciona hacia un Estado más dinámico y rápido, digital, transparente y enfocado a logros. Estos cambios no únicamente replican a presiones internas sobre los cambios modernos institucionales, además de ello, a acontecimientos globales como la revolución digital, la progresiva demanda ciudadana por transparencia, y el requerimiento de la productividad administrativa con respecto a contextos económicos dificultosos.

En palabras de Osborne (2010) indica que la “gestión pública actual se basa en un modelo de gobernanza pública con cambios actuales donde el Estado cesa sus acciones como actor jerárquico para transformarse en un integrador de cadenas de trabajo conjunto y de colaboración direccionadas al valor público”. Este punto de vista es muy importante en escenarios del Estado ecuatoriano, debido a que la acogida de tecnologías digitales en la administración pública entre los años 2015 y la actualidad ha necesitado justamente la facultad del Estado para organizar instituciones, sistemas compatibles y sincronizables, además de plataformas digitales habituales ya reconocidas por los entes y por la ciudadanía. La idea aportada por el autor concede la oportunidad de analizar que la digitalización no únicamente articula sobre un proceso técnico, sino que incluye un cambio institucional y relacional que reformula el modo en el que el Estado genera bienes públicos y cumple prioridades de la ciudadanía.

De forma paralela, el progreso de la gestión pública en estos últimos años ha estado condicionado por la revolución digital, autores como Margetts y Dunleavy (2013) señalan que nos hayamos frente a “segunda escena que se relaciona con la gobernanza digital”, identificada por la práctica profundidad de tecnologías de información, evaluación total y extensiva de datos, automatización de procesos e incorporación entre instituciones mediante plataformas tecnológicas. Esta propuesta se refiere a algo importante para entender la evolución que ha surgido en Ecuador, principalmente desde la aplicación de sistemas de gobierno electrónico, servicios públicos digitales que indagan en la forma de mitigar la administración burocrática, bases de datos conectadas entre sí y la mejora del manejo de recursos. La examinación sobre la idea de los autores refleja un cambio y evolución tecnológica no solo con respecto a la parte operativa o acciones del Estado, más bien representa un desarrollo sobre aspectos relacionados más con las acciones de la ciudadanía, al implementarse servicios más rápidos, claros y menos asistidos de la presencialidad ya conocida.

De esta manera, su contribución concuerda puntualmente con el tema principal del estudio, debido a que se puede ver reflejado como la introducción de nuevas tecnologías, las mismas que tienen efectos específicos sobre las acciones eficaces del manejo administrativo del Estado, además, extiende la oportunidad de ejercer de mejor forma las acciones públicas en relación con la gestión del Estado.

Otra idea relevante en el desarrollo de la gestión pública con el pasar del tiempo es la cabida y el significado que presenta sobre el planteamiento de una nueva gestión pública, para tal efecto los autores Pollit y Bouckaert (2017), señalan que este punto de vista maneja principios y acciones como la eficiencia, la dirección correcta al ciudadano y la medición de acciones, los cuales refiere que se debe prepara el contexto y saber manejar el contexto actual, sobre ello los actuales procesos de digitalización. Su idea central de estudio indica que la variación digital no podría mantenerse si no hubiere con anterioridad elementos administrativos direccionados a resultados e instrumentos de análisis competentes en la medición de impactos de las decisiones públicas.

Este pensamiento es fundamental de comprender sobre todo en lo que respecta en contexto materia de este estudio, donde las acciones con respecto a la digitalización de trámites, ejecutar sistemas de pago en línea y dar cabida a la trazabilidad administrativas han estado asistidos por auditorías exhaustivas y mejor descripción de políticas de control. De acuerdo con los autores que anteceden los mismos conceden que la eficiencia digital no se origina de manera impulsiva o automáticamente, más bien como resultado de un avance histórico que

requirió al Estado convertirse más transparente, más direccionado al valor público y más responsable. Por lo que, su contribución teórica se relaciona expresamente con el objeto de este análisis, puesto que refleja que incorporación tecnológica es facilitadora que ahonda las finalidades relacionadas con la eficacia y transparencia que ya se acercaban al desarrollo desde los últimos tiempos del siglo XX.

En consideración de todas las ideas indicadas por los autores en este apartado, los mismos otorgan analizar de forma interpretativa que la evolución de la gestión pública no se circunscribe a integrar herramientas digitales, más bien supone un reorganización completa del Estado, puede ser en todo caso la mejora de recursos como la mejora de las acciones y decisiones por parte del Estado en función de los cambios globales, como por ejemplo, cambios asertivos con respecto a la cultura organizacional, adecuación debida de las competencias de los servidores públicos y cambios sobre los medios o métodos de comunicación, información y organización de los datos y otras acciones sobre la ciudadanía como del Estado.

Sobre hechos específicos y considerando los entes vigentes en el Ecuador, se puede denotar la actualización de ciertos campos y actividades del Registro Civil, así como la digitalización de trámites en el Servicio de Rentas Internas, en muchos de los entes del Gobierno en los últimos tiempos se ha implementado portales de transparencia, plataformas dinámicas y la automatización con ello la celeridad de unos cuantos procesos administrativos que previamente necesitaban de trámites manuales y presenciales. Estas evaluaciones, o en otras palabras, transiciones no solo han disminuido espacios de facultad propia que históricamente nutrieron ejercicios poco entendibles, tediosos y con muchos pasos por completar.

#### **1.2.1.2. Conceptualización de la gestión pública**

La gestión pública representa uno de los soportes primordiales en el funcionamiento del Estado actual, pues agrupa varios elementos asociados con decisiones, instrucciones, procesos, instituciones y recursos dirigidos a la elaboración de bienes y servicios para el bien de la sociedad en su conjunto.

En palabras de Aguilar (2015), la gestión pública es “la guía gubernamental ejecutada a la captación de derivaciones sociales representativas por medio del uso lógico de los recursos públicos” (pág. 28). Esta descripción sobre la gestión pública resalta dos elementos relevantes: el primero, se trata de la facultad táctica del Estado y la dirección a resultados pertinentes. Desde una evaluación interpretativa, se visualiza que el autor sugiere una perspectiva activa de

la gestión pública, no como algo básico de ejercer sobre los procedimientos, sino bien como una acción racional y planificada. En la era digital, este punto de vista se convierte en algo primordial, debido a que la tecnología concede la revisión de los procesos instantáneamente, maneja grandes cantidades de información e incrementa la eficiencia administrativa, fortaleciendo precisamente ese enfoque hacia resultados que plantea el autor.

### **1.2.1.3. El Estado como sujeto de transformación digital**

El Estado constituye un proceso estructural que redefine el modo en que las instituciones públicas conciben sus funciones, gestionan sus recursos y se relacionan con la ciudadanía. Como aspecto distintivo de cambios modernos administrativos reconocidos con el tiempo, que se centraban fundamentalmente en la optimización de procedimientos, el cambio digital conlleva una transformación más honda: reorganiza la estructura institucional, cambia los modelos de gestión y solicita modernas capacidades organizacionales. Bajo este pensamiento el autor Logo (2018) indica que “el Estado digital no es solamente un elemento informático, más un Estado reestructurado a consecuencia del razonamiento tecnológico, apto de replantar procesos y generar valor público de manera diferente” (pág. 42)

Esta aseveración concede entender que la digitalización de las acciones, procesos, procedimientos y servicios del Estado no se concentra a agregar computadores o plataformas, más bien obliga a configurar un cambio de manera en que el Estado idealiza y ejerce sus funciones. Desde un punto de vista evaluativo, el pensamiento del autor es esencial para comprender que la digitalización supone una alteración institucional, donde la información, la interoperabilidad y la inteligencia organizacional se transforman en componentes tácticos para la acción gubernamental.

Además, Sevilla expresa que, “la digitalización exige al Estado atravesar de un prototipo administrativo centrado en el trámite a un prototipo basado en el ciudadano, donde los servicios públicos deben ser alcanzables, rápidos y eficientes” (pág. 15). Este planteamiento introduce un elemento crucial: la orientación al ciudadano como eje rector del Estado digital. Interpretando a Sevilla, la transformación digital exige que el Estado deje atrás estructuras rígidas y fragmentadas, sustituyéndolas por sistemas interactivos y flexibles que respondan a las necesidades reales de la sociedad. En el caso ecuatoriano donde los ciudadanos han demandado trámites más rápidos, menos burocracia y mayor transparencia, este enfoque es especialmente pertinente, pues explica por qué la digitalización ha sido impulsada como un mecanismo para mejorar la experiencia ciudadana en los servicios públicos.

La jurista española Alonso García (2020) sostiene que “el Estado digital debe reinterpretar sus funciones clásicas desde la lógica del gobierno abierto, la transparencia y el acceso instantáneo a la información” (pág. 61). Con esta afirmación, la autora destaca que la transformación digital no es solo un proceso tecnológico, sino también un proceso político, donde se redefine la relación entre Estado y sociedad. Desde un análisis interpretativo, la idea de Alonso García refleja que el Estado digital es más permeable al escrutinio público, pues la tecnología expone información, reduce opacidades y obliga a instituciones más transparentes. En países como Ecuador, donde la confianza ciudadana en las instituciones ha sido históricamente fluctuante, esta dimensión del Estado digital adquiere un valor estratégico, ya que permite fortalecer la legitimidad democrática mediante la apertura y disponibilidad de información pública.

#### **1.2.1.4. Las TICS en la gestión pública**

En el ámbito de la administración pública, las TICS son vistas como la agrupación de instrumentos tecnológicos usados para el manejo de la administración, registro, transferencia y evaluación de datos institucionales, incluyendo sistemas de gestión documental, plataformas digitales, páginas web de trámites en línea, relación de páginas de datos, es decir, conectadas entre sí y medios de datos abiertos. De acuerdo con Heeks (2006), la aplicación de TICS en el contexto público debe comprenderse como una acción estructural y de criterios legales, y no solamente como un cambio innovador técnico, debido a que su respuesta está sujeta al enlace entre tecnología, normativa y aptitudes institucionales.

Desde el ámbito ecuatoriano, distintas investigaciones principalmente de naturaleza académica han examinado el rol de las TICS en la gestión pública, reflejando progresos y restricciones en su aplicabilidad. Sobre ello, uno de los antecedentes importantes es el estudio descrito por Barreno Molina (2025), denominado “Relación del índice de desarrollo de gobierno electrónico y brecha digital por edad del uso de internet Ecuador, mismo que indica los medios de uso de herramientas tecnológicas y digitales en el sector público de están desarrollando pero de manera desequilibrada, resaltando que, si bien las plataformas digitales ha robustecido la eficiencia administrativa, prosiguen fisuras de alcance que obstaculizan la repercusión de las TICS en la gestión pública misma que está condicionada de elementos organizacionales como la inclusión digital y la alfabetización tecnológica.

También, la investigación de Coro Gavin y Rosales Namicela (2024), en su estudio titulado “Datos abiertos y gobiernos abiertos en la ciudad de Riobamba” evalúa la utilización

de TICS como componente o instrumento para fortificar la claridad en las acciones institucionales y la rendición de cuentas en el contexto local. Es por tanto que los autores finalizan señalando que la puesta en práctica de plataformas digitales y portales de datos abiertos ha concedido avanzar en el alcance de control de los datos públicos; no obstante, indican que la carencia de regulación y de políticas entendibles de gobernanza de datos dificulta su empleo. La investigación concuerda puntualmente con la presente investigación al determinar que las TICS representan un medio eficaz para difundir la transparencia, mientras que se encuentren apoyadas por criterios legales y administrativos lógicos.

De la misma manera, el estudio ejercido por Villalobos y Díaz (2023), subraya que el uso de plataformas digitales abrió la posibilidad de asegurar la persistencia de los servicios del Estado, y mitigar o eliminar por completo los formalismos y acaparamiento administrativos, fortificando la eficiencia institucional. Sin embargo, hace alusión a que la carencia de interoperabilidad entre sistemas públicos aún es un obstáculo principal para el control y manejo de la administración pública digital totalmente incluida.

### **1.2.2. El gobierno electrónico (E-Government)**

En palabras de Richard Heeks (2003), numerosos proyectos de gobierno electrónico fallan por la distancia existente entre diseño tecnológico y la realidad institucional, fenómeno que él denomina “brecha, diseño, realidad”. Este análisis puede trasladarse al contexto ecuatoriano, donde la digitalización del Estado ha sido en muchos casos parcial y desarticulada respecto de las capacidades reales del sector público.

Los elementos electrónicos incorporados al gobierno o denominados E-Government representan un aspecto fundamental de los cambios de la era digital en un Estado, al agregar herramientas tecnológicas de información y comunicación principalmente en los procesos administrativos, la inclusión de servicios públicos y los medios de relación entre el gobierno y la ciudadanía. En relación con información otorgada por la Organización de las Naciones Unidas (2021), el gobierno electrónico puede ser visto como una acción estratégica de aspecto tecnológico digital para originar ventajas que incluyan la mejora de la eficiencia administrativa pública, fortificar la transparencia institucional e impulsar una mayor participación ciudadana en cuestiones públicas. Esta perspectiva vence la simple digitalización de trámite, al proponer transformaciones organizacionales en la gestión pública y en el vínculo entre Estado y ciudadanía.

Basando la idea del estudio en un aspecto conceptual, el gobierno electrónico se

direcciona a mejorar los procesos administrativos mediante plataformas digitales que abren la oportunidad de disminuir los tiempos, costos y otros formalismos, asegurando simultáneamente el acceso adecuado a la información pública. En palabras del autor Heeks (2006), el E. Government debe ser observado como una acción de tipo social y técnico, en la que las herramientas tecnológicas, las leyes y las capacidades institucionales se relacionan de forma conjunta. En este aspecto, la efectividad del gobierno electrónico no solo debe basarse en la organización tecnológica, sino además de ello, en la norma, la cultura organizacional y la capacitación del talento humano.

En el contexto ecuatoriano, el gobierno electrónico ha sido impulsado como una política pública orientada a modernizar la gestión estatal y mejorar la eficiencia administrativa. Diversos estudios académicos han analizado su implementación y resultados. En el contexto nacional como antecedentes importantes se encuentra el estudio de Barrero Molina (2025), ya indicado, en el mismo se puede denotar que el fortalecimiento del gobierno electrónico ha ayudado a perfeccionar el acceso a servicios públicos digitales, no obstante, especifica la falta de avances tecnológicos y el entendimiento de los mismos son limitantes para configurar y aprovechar de mejor forma las plataformas gubernamentales.

El estudio realizado por Barreno (2025), los autores concluyen que el gobierno electrónico ha originado cambios asertivos en la eficiencia administrativa, sobre todo en la eliminación de tiempos extensos en algunos trámites y la automatización de procesos, también el fortalecimiento del acceso a información pública

### **1.2.3. Indicadores de desempeño en la eficiencia administrativa: KPIS**

La eficiencia administrativa en la gestión pública necesita de instrumentos que ayuden a analizar de forma objetiva las acciones institucionales y debido uso de los recursos públicos, En este sentido, los indicadores principales elegido de distintas obras y autores como se podrá visualizar en la ilustración 3, se fortifican como herramientas esenciales para medir el grado de cumplimiento de las propuestas estructurales y organizacionales, así como la eficiencia de los procesos y la disposición de los servicios concedidos a la sociedad. La descripción de KPIS en el contexto de la administración pública hace alusión al requerimiento de fortificar la rendición de cuentas, mejorar la elección de decisiones relacionadas con certezas y direccionar la gestión de Estado hacia resultados comprobables.

El cambio digital de Estado con estrategias sólidas puede mejorar potencialmente la gestión y acciones públicas, así como el uso de indicadores adecuados, para de esta forma

facilitar la generación y evaluación de datos verídicos pro tanto en tiempo real. Por tanto, estos indicadores que serán descritos a continuación son instrumentos o elementos de control interno y medios para fortificar la eficiencia administrativa y la transparencia institucional.

Tabla 2

Indicadores de desempeño en la eficiencia administrativa

Indicadores	Dimensión analizada	Descripción de indicador	Finalidad en la eficiencia administrativa
Duración promedio de atención	Rendimiento operativo	Evalúa el plazo que emplea la institución para atender y resolver un trámite administrativo.	Disminuir retrasos y fortalecer la atención del servicio al ciudadano.
Costo por servicio	Economía de recursos	Analiza el costo institucional al brindar un servicio o ejecutar un trámite administrativo.	Mejorar la gestión del empleo de recursos del Estado y reducir los gastos operativos.
Nivel de cumplimiento de plazos	Eficacia del proceso	Determina la proporción de trámites concluidos en los tiempos o plazos legales establecidos.	Asegurar la consecución de las metas y responsabilidades asumidas por la entidad.
Reducción de procesos redundantes	Optimización de procesos	Analiza la reducción de trámites o la simplificación de procesos mediante la disminución de pasos duplicados en los procedimientos administrativos.	Agilizar procedimientos y optimizar la gestión administrativa.

Porcentaje de trámites digitalizados	Transformación digital	Determina la proporción de procesos administrativos que emplean plataformas digitales.	Aumentar la automatización y reducir la carga de trámites.
Nivel de interoperabilidad institucional	Coordinación interinstitucional	Analiza la interoperabilidad de los sistemas en el intercambio de información entre entidades públicas.	Prevenir redundancias de datos y perfeccionar la calidad del servicio.
Índice de satisfacción ciudadana	Calidad del servicio	Evalúa la opinión y satisfacción ciudadana sobre la oportunidad y calidad del servicio brindado.	Fortalecer la satisfacción ciudadana y afianzar la legitimidad institucional.
Tasa de retrabajo administrativo	Calidad del proceso	Analizar la frecuencia de trámites que deben ser corregidos o reprocesados.	Minimizar fallos y fortalecer el rendimiento de la gestión.

Fuentes: Pollitt y Bouckaert (2017), Hood (1991), Behn (2003), Moynihan (2008)

Según Kaplan y Norton (1992), los indicadores de desempeño deben formar parte de un sistema estratégico que evalúe tanto los resultados operativos como el impacto institucional. La medición de la eficiencia administrativa en entornos digitales demanda indicadores coherentes con las metas de modernización del Estado.

### **1.3. La digitalización y la transparencia institucional**

Dentro del presente acápite, se procederá a abordar el proceso de digitalización y su injerencia sobre el sistema estatal, respecto a los niveles de transparencia. La administración pública, al igual que cualquier estructura sistemática y jerarquizada para la prestación de un

servicio, tiene por defecto, el desarrollo de diversos procesos, los cuales pueden verse perjudicados en cuanto a eficiencia y eficacia, debido al exceso de elementos burocráticos. En ese sentido, la tecnología genera un impacto que, de acuerdo a la teoría expuesta en los siguientes párrafos, constituye un elemento clave en su aplicación.

Por lo expuesto, el autor Rosero Ordóñez (2025), señala frente al impacto de la tecnología en el sistema institucional lo siguiente:

Numerosos estudios han abordado la relación entre la digitalización y la mejora de la gestión pública. Destacan que la adopción de tecnologías digitales puede incrementar la transparencia gubernamental, fortaleciendo la confianza ciudadana, y además argumentan que la digitalización es clave para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, al mejorar la eficiencia en la gestión de recursos públicos (pág. 11).

La digitalización desarrollada dentro del sistema estatal termina siendo un proceso que va adoptando varias herramientas de las tecnologías de la información y comunicación, con la finalidad de que los distintos servicios que brinda el Estado a través de la administración pública, se transformen en cuanto a niveles de eficacia y eficiencia. Cabe mencionar que el proceso de digitalización no es solamente una actualización tecnológica, sino que implica ejecutar cambios dentro de la estructura estatal para poder adaptar los procesos a las herramientas tecnológicas.

La transparencia institucional, por lo tanto, se integra como un elemento objetivo para medir la utilidad de la digitalización. Dicho objetivo se basa en mejorar la confianza de la ciudadanía para con el sistema estatal, de manera que se vuelva una herramienta que permita incidir sobre las prácticas de corrupción y sobre todo ayudar a los procesos de rendición de cuentas, a través de datos y cifras concretas.

En ese sentido, adoptar la digitalización dentro del sistema estatal es una herramienta que aporta directamente a la transparencia institucional mediante el mecanismo de difusión de información automática y directa. Esta premisa se basa en el criterio de que la tecnología es un mecanismo de simplificación, y que, adoptado a la estructura y sistema estatal, la digitalización se convierte en una liada para mejorar la calidad de los procesos y servicios en torno a la administración pública.

### **1.3.1. Conceptos de transparencia y rendición de cuentas**

Con respecto a la transparencia y la rendición de cuentas, estos son elementos que forman parte de las consecuencias que conlleva la digitalización de procesos en el sistema

público. El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social establece con respecto a la rendición de cuentas, lo siguiente:

La rendición de cuentas es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones sobre la gestión de lo público, cumplen su deber y responsabilidad de explicar, dar a conocer o responder a la ciudadanía sobre el manejo de lo público y sus resultados (Ecuador, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2025)

De acuerdo con Carlos Ugalde, citado Jiménez Soto (2017), señala:

(...) La obligación permanente de los mandatarios o agentes para informar a sus mandantes o principales, de los actos que llevan a cabo como resultado de una delegación de autoridad que se realiza mediante un contrato formal o informal (...) (pág. 26).

La rendición de cuentas es un proceso donde intervienen dos sujetos, por un lado, la ciudadanía y por otro lado, las instituciones públicas que se encargan de brindar la información bajo un formato de reporte. Una característica particular con respecto a la rendición de cuentas, es que hay una obligación de por medio no solamente de las instituciones sino también de sus funcionarios para explicar y detallar cada una de las acciones y decisiones que se toman con respecto a la gestión pública dentro de los diferentes organismos estatales.

Por su parte la transparencia gira en torno a un concepto que da la posibilidad de que la información que contiene una empresa, gobierno u organización en general esté bajo la posibilidad de ser consultada por cualquier sujeto que tenga la voluntad de acercarse a dicha información, con la finalidad de que las decisiones que se tomen, tengan conocimiento de causa y sean coherentes con la información real de una determinada institución (Perramon, 2013, pág. 12).

En definitiva, la transparencia se trata de un elemento necesario, pero que para la rendición de cuentas esto no es suficiente. La transparencia es el elemento que hace posible que la ciudadanía ejerza un control sobre las acciones públicas, es decir, tiene una consecuencia general a diferencia de la rendición de cuentas, la cual es un acto de respuesta gracias a esa información que se probó a la ciudadanía y que además es una responsabilidad estatal. Por lo tanto, se puede definir que la transparencia hace referencia a la visibilidad de la información, mientras que la rendición de cuentas es el ejercicio de control y responsabilidad por parte del Estado hacia la ciudadanía.

Desde un enfoque conceptual, la transparencia institucional en el marco de la

digitalización se relaciona con la noción de gobierno abierto, que, de acuerdo con la OCDE (2023), se fundamenta en la disponibilidad, accesibilidad y reutilización de la información pública para fortalecer la rendición de cuentas y la participación ciudadana. De esta forma, la adopción de tecnologías digitales facilita la expansión de los medios de acceso a la información y contribuye a disminuir las desigualdades informativas entre el gobierno y la sociedad.

En contraste, Villoria Mendieta (2019), plantea que la transparencia digital no se reduce a la mera divulgación de datos, sino que exige condiciones institucionales, tales como la consistencia de la información, la claridad comunicativa y la operatividad de los mecanismos de control social. Bajo esta óptica, la digitalización se entiende como un medio que promueve la transparencia, pero su rendimiento depende de la capacidad institucional para estructurar y facilitar el acceso a la información.

### **1.3.2. Gobiernos abiertos y datos abiertos como parámetros de eficiencia**

Es gracias a la tecnología que muchos mecanismos de transparencia permiten que la información que maneja el sistema público sea visible y la ciudadanía pueda acceder a él. En ese sentido, el gobierno de datos abiertos es un mecanismo de eficiencia de la transparencia y cumple con una filosofía de acercar los datos reales respecto al manejo de las instituciones públicas con la ciudadanía en general.

El gobierno abierto, por lo tanto, hace referencia a un modelo y una estrategia que tienen como resultado desarrollar la eficiencia administrativa. El hecho de permitir que los procesos y las políticas de una institución estén al alcance del ciudadano hace que los niveles de confianza e incertidumbre que tienen las personas para con el sistema del Estado se reduzcan e incluso se puedan identificar falencias dentro de las acciones de una determinada institución.

A su vez, es un mecanismo que permite brindar soluciones de acuerdo con el contexto y la situación real de una entidad, con la finalidad de optimizar los recursos que tiene y asegurar que la toma de decisiones del Estado sea coherente con las necesidades de la ciudadanía. Por lo expuesto, se determina que: “(...) Gobierno Abierto es la opción soberana de cada país de establecer una estrategia y un plan tendiente a abrir un espacio de confianza compuesto de tres elementos: Transparencia, Participación y Colaboración entre el gobierno y el Estado, con los ciudadanos” (Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014, pág. 5).

Con respecto a los datos abiertos, Coro y Rosales (2024) a su vez señalan:

Al hacer accesible la información gubernamental y otros tipos de datos, se fomenta una cultura de responsabilidad y se facilita el escrutinio público de las acciones del gobierno.

En el ámbito de la transparencia, los datos abiertos permiten a los ciudadanos acceder a información relevante sobre la gestión gubernamental, lo que contribuye a una mayor rendición de cuentas (pág. 2456).

Por su parte de los datos abiertos son una herramienta que se desprende del gobierno abierto, mismo que se desarrolla como el mecanismo conductual que se dirige hacia el alcance de eficiencia. Se puede definir los datos abiertos como esta información que se encuentra disponible al público y que, por ese motivo, debe cumplir con parámetros de accesibilidad y disponibilidad en formatos que sean de fácil procesamiento y redistribución.

De acuerdo con Mark Bovens (2007), la rendición de cuentas en escenarios digitales exige más que acceso a la información: requiere que las instituciones puedan explicar y justificar las decisiones frente a la ciudadanía. Desde esta óptica, la transparencia digital en el Ecuador demanda no solamente la existencia de plataformas abiertas, sino también la implementación de mecanismos eficaces de control y evaluación ciudadana.

Se puede notar que la noción de gobierno abierto se sustenta en el impulso de la transparencia, la intervención ciudadana y la cooperación entre las instituciones del Estado y la sociedad. En este contexto, los datos abiertos representan un componente esencial, pues garantizan el acceso libre a la información pública en formatos reutilizables. La disponibilidad de datos abiertos favorece la eficiencia administrativa al permitir decisiones fundamentales, disminuir la falta de transparencia institucional y estimular la innovación en la gestión del Estado.

Así, la implantación de herramientas digitales posibilita diversificar canales de acceso a la información y mitigar las brechas informativas entre las instituciones del Estado y la ciudadanía. Se ha descrito bajo fundamentos que afirman que la transparencia digital trasciende la mera difusión de datos, pues demanda garantías institucionales como la fiabilidad de la información, la precisión en su exposición y la existencia de mecanismos sólidos de fiscalización ciudadana.

#### **1.4. Políticas y programas en Ecuador de digitalización institucional aplicada**

La digitalización dentro del Ecuador, aplicada en las instituciones públicas, inicia desde el 2015 a través del ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información a partir de ahí se crea una agenda digital a modo de estrategia para ir implementando de manera progresiva diversos mecanismos que integren la tecnología dentro del aparataje estatal. En ese sentido, se toma como referencia la política para la transformación digital del Ecuador por el

periodo 2022 hasta 2025 (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2022).

De acuerdo con el ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información, el plan aplicable para digitalizar todo el aparato estatal ecuatoriano, se plantea una política de transformación digital que se enfoca en cinco ejes: la infraestructura donde se encuentra toda la operación y tratamiento de datos, junto con la seguridad digital de la confianza; en segundo lugar en desarrollo humano que contempla la cultura digital y la inclusión tanto de la ciudadanía como de los funcionarios al mundo digital; en tercer lugar se encuentra el mercado de servicios donde se encuentra el gobierno electrónico y la economía digital; como cuarto eje se encuentra la institucionalidad y su regulación que contempla la planificación estratégica y su Marco regulatorio (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2022).

Por último, se encuentra en el mercado de servicios que incluyen las aplicaciones y los contenidos digitales de acuerdo a la demanda institucional, dentro de este eje se encuentran todas las alianzas público-privadas a nivel de tecnología y los ejes de transformación económica productiva a través de los gobiernos autónomos descentralizados.

Bajo estos diversos ejes se implementa todo un sistema tecnológico que busca automatizar los procedimientos, trámites y la prestación de los servicios estatales en el país. Cabe mencionar que, la idea es generar sistemas unificados que automaticen, controlen y centralicen los recursos para que se facilite el control social y el acceso a la información para un mejor manejo y sostenibilidad de la administración pública. Por lo tanto, el Ecuador ya lleva un tiempo considerable en la aplicación de los procesos de digitalización institucional, lo cual permite identificar avances notorios respecto a la implementación de sistemas como la firma electrónica, el sistema de gestión documental electrónico Quipux y plataformas de trámites en línea.

#### **1.4.1. Implementación de firma electrónica, Sistema de gestión documental electrónica Quipux, plataformas de trámites en línea, etc.**

La firma electrónica dentro del Ecuador es parte del sistema de gobierno abierto impulsado por el Ministerio de Telecomunicaciones, el cual permite que, a través de un sistema centralizado, de tecnología abierta a través de cualquier sitio web denominado como firmaEC, sea posible que los servidores públicos puedan firmar y certificar documentos digitales sobre una plataforma unificada, como es el caso del sistema de gestión documental electrónica

Quipux. Además de los sistemas habilitados para ejecutar dicha firma, también se incorporan distintas entidades para brindar a la firma la validez legal requerida como en el caso del Banco Central del Ecuador y el registro civil (Ecuador, Gobierno Electrónico FirmaEC, 2025).

Con respecto a la implementación del sistema de gestión documental electrónico Quipux, éste se trata de una herramienta de acceso y comunicación abierta entre las distintas entidades del gobierno para que se permita una diligencia eficiente de documentos a nivel de instituciones públicas y también a nivel de relación institución y ciudadanos. Cabe mencionar, que este es un sistema que está habilitado para que las instituciones puedan usarlo a nivel de gestión interna y también a los ciudadanos que cuenten con una firma electrónica vigente para que se puedan emitir oficios por medio digital (Ecuador, Sistema De Gestión Documental Quipux, 2025).

No solamente a nivel de gobierno central, sino que también los demás niveles de gobierno implementan dentro de sus plataformas institucionales, el acceso a trámites en línea con la finalidad de simplificar los procesos administrativos que están disponibles para los ciudadanos, y a su vez reducir los procesos de corrupción que generan la repercusión de tramitadores en los exteriores de las diversas instituciones públicas. En ese sentido, el Estado en nombre de la digitalización y la transformación digital implementa portales para el acceso a trámites que cuentan con una guía de paso a paso, además de la colaboración entre los distintos niveles de gobierno para una buena interacción y socialización de información (Ecuador, Gob.ec, 2025).

Por lo expuesto, el estado ecuatoriano ha realizado varios procesos de implementación de digitalización y transformación digital que generan un impacto directo sobre la burocracia en el país. Sin embargo, es importante destacar que estas acciones digitales dependen también mucho del acceso que tiene la ciudadanía a las herramientas tecnológicas, lo que genera la necesidad de que se visiten los beneficios que conlleva ejecutar procesos administrativos en línea.

#### **1.4.2. Principios de gobernanza en datos abiertos por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico**

Antes de exponer cuáles son los principios de gobernanza en datos abiertos, es importante tener en claro de qué se trata la gobernanza. Para la autora Whittingham (2006) se entiende como:

La realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso

de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales (pág. 222).

Es considerado como un proceso que atañe al Estado y demás organismos que permiten que se verifique una división de los agentes políticos, vale a decir, se crea una colaboración de un determinado proyecto con el fin de que se base tanto en los intereses de las empresas, ya sea públicas como privadas.

Por lo tanto, la autora Whittingham (2006) recalca que se trata de “un espacio del conocimiento en construcción y que se requiere mucho más trabajo de investigación e incorporación de los aprendizajes derivados de la praxis”. Consecuentemente, de acuerdo al análisis del tema de investigación, permite reconocer la importancia de una gestión de carácter público que se encuentra constantemente en construcción con la finalidad de garantizar información accesible a toda la ciudadanía.

Respecto a la gobernanza digital de acuerdo con Naciones Unidas (2021) se trata:

De la articulación y concreción de políticas de interés público con los diversos actores involucrados (Estado, Sociedad Civil y Sector Privado), con la finalidad de alcanzar competencias y cooperación para crear valor público y la optimización de los recursos de los involucrados, mediante el uso de tecnologías digitales (pág. 14).

Se entiende que se trata de la colaboración entre los distintos sectores condescendiendo de tal manera crear beneficios de interés público a través el empleo de herramientas tecnológicas que generen servicios de la calidad a la ciudadanía y respetan el derecho de igualdad respecto a la información proporcionada que es de esencial importancia.

Para Organisation for Economic Co-operation and Development (2024) en el sector público se revelan ventajas porque se considera que consiente “ayudar a los gobiernos a diseñar e implementar políticas estratégicas, basadas en la evidencia e innovadoras para reforzar la eficiencia pública y cumplir con los compromisos gubernamentales con los ciudadanos”.

Los objetivos que se reconocen de acuerdo con la Organisation for Economic Co-operation and Development (2024) son los siguientes:

Establecer las estructuras y procesos que aseguren que la estrategia de gobierno digital se alinea con los objetivos estratégicos de gobierno Articular y concretar políticas de

interés público entre actores involucrados para crear valor público Que los riesgos y oportunidades sean adecuadamente administrados

Optimizar los recursos disponibles a través del uso racional de las tecnologías digitales.

Una vez analizados los puntos trascendentales, se detecta la relevancia de los medios digitales en informar datos públicos que permiten reconocer la transparencia y buen trabajo de las entidades estatales. A continuación, se indicarán los principios reconocidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023), los cuales, tienen como finalidad “orientar a los responsables de la formulación de políticas a evaluar y mejorar el marco legal, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, a fin de favorecer la eficiencia económica, el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera”. Por lo cual, mediante su alcance global permite la elaboración de políticas claras que sean empleadas adecuadamente ya que conlleva factores positivos a la sociedad favoreciendo el desarrollo económico de todo un Estado. Los principios reconocidos son:

- Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo;

En el presente principio se instituye la coherencia y la supervisión por parte de todo estado de Derecho, donde se promueve transparencia y la equidad de los mercados, además se distinguen como objetivos en base a códigos y normas que carecen de rango de ley o de reglamento como lo indica la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (2023).

El principio aconseja que todas las formulaciones políticas sean efectuadas tomando en cuenta riesgos y respetando las normativas consagradas en cada Estado. Al mismo tiempo, considera importante las herramientas tecnológicas porque permiten una eficaz supervisión que se da lugar de acuerdo a los requisitos solicitados por el gobierno corporativo. Cabe mencionar que los entes supervisores como también reguladores deben prestar atención a la gestión de los riesgos asociados como lo anuncia la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (2023).

- Derechos y trato equitativo de los accionistas y facultades principales inherentes a la propiedad;

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023), discurre que empresas privadas como públicas poseen “la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las vulneraciones de sus derechos a un coste razonable y sin retrasos excesivos”. El fin es proteger

y garantizar derechos primordiales como honestidad y rectitud que permitan la intervención de la sociedad civil. Se estipulan de tal manera los derechos equitativos de los accionistas mayoristas como minoritarios y son:

- 1) registrar su derecho de propiedad mediante un método seguro;
- 2) ceder o transmitir sus acciones;
- 3) obtener información relevante sobre la sociedad de forma oportuna y periódica;
- 4) participar y votar en las juntas generales de accionistas;
- 5) elegir y destituir a los consejeros;
- 6) participar en los beneficios de la sociedad; y
- 7) elegir, nombrar o aprobar al auditor externo (pág. 19).

Los derechos antes mencionados son algunos de los tantos que se reconocen, al igual que los siguientes:

- 1) Modificación del reglamento interno, los estatutos o cualquier otro documento rector de la sociedad;
- 2) Autorización de la emisión de nuevas acciones; y
- 3) Operaciones extraordinarias, incluida la transmisión de los activos corporativos que, en la práctica, supongan la venta de la sociedad.

Es importante destacar otros derechos del presente principio como votar de forma presencial y no reconociendo los mismos efectos, tratar sobre conflictos de intereses inherentes a las operaciones con partes vinculadas.

- Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios;

En el presente principio se matiza de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023) en “la inversión y facilitación que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen gobierno corporativo”.

En el caso de inversores institucionales, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023) indica que se deben proclamar claramente las políticas en materia de gobierno corporativo. De esta forma, las operaciones con información privilegiada permiten ser manipuladas en el mercado con la finalidad de que no vulnere el principio de trato equitativo a los accionistas.

Por medio del presente principio se da lugar a una adecuada regulación y sobre todo que configure credibilidad en las operaciones efectuadas por el Estado, por lo cual, las herramientas digitales permiten conocer los contratos, presupuestos y demás actividades que efectúan las empresas privadas y se consiente el acceso a dicha información. Se gestiona por medio de los entes de supervisión y control ante las anomalías que pueden surgir en el mercado.

- Divulgación de información y transparencia;

El presente principio según la Organización de la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023) “garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, la gestión, la sostenibilidad, la propiedad y el gobierno”.

Por lo tanto, el principio acentúa la importancia en la transparencia de información que debe ser compartida, vale a decir, de libre acceso para que se pueda conocer la gestión que realizan las entidades públicas, por esta razón, las herramientas digitales son fundamentales en la actualidad con el fin de que se efectúe control social y permita una mejor optimización de los recursos por parte de los gobiernos.

- Responsabilidades del consejo de administración

La Organización, la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023) referente al principio expresa que “debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del consejo de administración y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.”

Por lo cual, se debe verificar aquellas gestiones de carácter estratégico que declaren la rendición de cuentas por medio del empleo de tecnologías digitales. También, contribuyen a sostener salvaguarda en los riesgos que puede contemplar por el uso de los recursos digitales y encargarse de ejecutar un mayor control en las políticas realizadas por las entidades públicas.

- Sostenibilidad y resiliencia

El último principio se basa en la coherencia de las publicaciones que realiza de manera confiable con la finalidad de que permita la toma de decisiones de los inversores o de votación responsablemente. De igual manera poder brindar incentivos tanto para las empresas y sus inversores o en colaboración con otras áreas como lo exterioriza la Organización la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023).

Ejemplo de ello son las plataformas como Gob.ec, Trámites Ciudadanos y Servicio de

Rentas Internas en línea que fueron fundamentales en situaciones como la pandemia. De acuerdo con los autores Villalobos y Diaz (2023) sostienen primordial la implementación de un gobierno electrónico porque permite obtener resultados que sobre todo benefician a la población además de combatir con aquellos delitos que afectan a las entidades públicas y que por tal razón ponen en peligro la credibilidad y el trabajo que realizan estas instituciones por el bienestar social.

### **1.4.3. Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 16**

El objetivo en mención se cimenta “en la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles” (Ecuador, Observatorio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2024).

El principio se aplica al tema de investigación porque permite el acceso a la información y de consecuencia, se establece una eficiente y transparente administración a través de los medios digitales en las instituciones públicas que consienten combatir todos los actos de dudosa procedencia como es el caso de actos de corrupción. Cabe mencionar que se pronuncia de manera clara que el Estado y la gobernanza abierta son establecidos “como mecanismos para la transparencia, la rendición de cuentas y el buen uso de los recursos públicos contribuyendo, además, a la mejora en la calidad en la provisión de servicios públicos” (Ecuador, Observatorio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2024).

Es importante mencionar que en los últimos años ha habido un aumento en el uso de tecnologías digitales en el sector público como lo indica Barreno (2025) a pesar de ello, el camino es aún arduo ya que se debe efectuar ante todo una inclusión a toda la población del uso de las tecnología porque existen sectores que no poseen el servicio de internet y por ende a pesar de que la gestión pública utilice plataformas digitales para un mejor y veloz acceso estos sectores de la población no sé encuentran aventajados.

La autora Barreno (2025) indica que el gobierno ha “formulado el Plan Nacional de Gobierno Electrónico con horizonte temporal 2018-2021, cuya finalidad es facilitar a los ciudadanos involucrarse en los servicios electrónicos y en la participación de la toma de decisiones sobre políticas públicas y servicios”. Consecuentemente, se destaca en el presente proyecto que se tomen en consideración los grupos de atención prioritaria y que puedan hacer uso de los servicios electrónicos para que el beneficio como las ventajas sea equitativo.

De acuerdo con Herranz (2024), reputa importante el manejo de las tecnologías

digitales porque “conlleven a la recolección y monitorización de información” en el momento de ejecutar adecuadas tomas de decisiones.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible No. 16 que se encuentran en conexión con el tema de investigación se enmarcan en los siguientes puntos según el Ecuador, Observatorio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2024):

16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos

16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas

16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

16.8 Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial

16.9 De aquí a 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos

16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales

16.a Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia

16.b Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.

Cada una de las metas mencionadas se fundamenta en la aplicación que permita acceso pleno de toda la población ecuatoriana considerando todos los rincones donde ha sido complicado que llegue el servicio de internet, vale a decir, se generen políticas que consientan el acceso a todos los sectores permitiendo combatir con la brecha digital que en la actualidad no debería existir y permitir que todos puedan conocer las gestiones ejecutadas por la administración pública.

Otro punto esencial se verifica en el empleo de medios digitales en la gestión pública

que permite combatir toda clase de situaciones que conlleva el reconocimiento de infracciones y en particular delitos de corrupción que se originan al interno de las entidades públicas

A través de los medios digitales se publican los estados financieros de las entidades del gobierno, como por ejemplo en el caso del Banco Central en su página oficial demuestra cómo es la situación financiera.

### Ilustración 3

#### Estados Financieros

El artículo 31 del Código Orgánico Monetario y Financiero establece «(...) El Banco Central del Ecuador deberá publicar los estados financieros mensuales, dentro del término de quince (15) días posteriores a la fecha de cierre de cada mes (...)».

Estado de Situación Financiera [Datos desde Dic. 2004 ]	Estados de Resultados [Datos desde Dic. 2004 ]	Balance General [Clasificado en los Cuatro Sistemas]
Escoja el Año 2025 <input type="button" value="Consultar"/>	Escoja el Año 2025 <input type="button" value="Consultar"/>	Escoja el Año 2025 <input checked="" type="radio"/> I <input type="radio"/> II <input type="radio"/> III <input type="radio"/> IV <input type="button" value="Consultar"/>
<input checked="" type="radio"/> Enero <input type="radio"/> Febrero <input type="radio"/> Marzo <input type="radio"/> Abril <input type="radio"/> Mayo <input type="radio"/> Junio <input type="radio"/> Julio <input type="radio"/> Agosto <input type="radio"/> Septiembre <input type="radio"/> Octubre <input type="radio"/> Noviembre <input type="radio"/> Diciembre	<input checked="" type="radio"/> Enero <input type="radio"/> Febrero <input type="radio"/> Marzo <input type="radio"/> Abril <input type="radio"/> Mayo <input type="radio"/> Junio <input type="radio"/> Julio <input type="radio"/> Agosto <input type="radio"/> Septiembre <input type="radio"/> Octubre <input type="radio"/> Noviembre <input type="radio"/> Diciembre	<input checked="" type="radio"/> Enero <input type="radio"/> Febrero <input type="radio"/> Marzo <input type="radio"/> Abril <input type="radio"/> Mayo <input type="radio"/> Junio <input type="radio"/> Julio <input type="radio"/> Agosto <input type="radio"/> Septiembre <input type="radio"/> Octubre <input type="radio"/> Noviembre <input type="radio"/> Diciembre

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2025)

Por lo tanto, es necesaria la colaboración internacional para que se origine gobernanza de tipo mundial por medio de las plataformas digitales, por ello, se establece primordial que se pueda dialogar con otros Estados con el fin de poder instaurar políticas que permitan transferencia de información oportuna y beneficie a los ciudadanos de un determinado Estado.

Asimismo, en el punto 16.9 en Ecuador permita que todos sus ciudadanos cuenten con documentación importante y que la Norma Suprema lo consagra y que mediante el empleo de sistema digital pueda ser de fácil adquisición. Cabe mencionar que a pesar que exista acceso libre de información de las entidades públicas es fundamental que se respete lo emanado en la ley para que no surjan problemáticas ni quebrantamientos en contra del Estado, por esta razón es muy primordial que el Estado financie programas de seguridad en sus plataformas, las cuales, deben ser altamente seguras para que no se verifiquen delitos cibernéticos.

Por último, es fundamental la protección del medio digital por medio de normativas competentes nacionales e instrumentos internacionales que respondan políticas inclusivas donde la tecnología digital que emplee la administración pública consienta libre acceso a todos sin discriminación alguna porque cumple con los parámetros del presente objetivo además de reconocer legitimidad, democracia y eficiencia en su gestión.

## **1.5 Marco legal**

### **1.5.1 Jerarquía normativa y pirámide de Kelsen**

La estructura jerárquica del ordenamiento jurídico constituye un elemento fundamental para comprender la validez y coherencia de las normas que regulan la actuación del Estado. Hans Kelsen (2009) sostiene que el derecho se organiza como un sistema escalonado de normas, en el cual cada disposición jurídica obtiene su validez de una norma superior, formando una estructura piramidal cuyo vértice se encuentra en la norma fundamental. Este modelo teórico, conocido como la Pirámide de Kelsen, permite analizar la relación entre la Constitución, las leyes, los reglamentos y los actos administrativos, garantizando la unidad y supremacía del orden jurídico.

Desde esta perspectiva, la Pirámide de Kelsen resulta esencial para el análisis de la digitalización de la gestión pública ecuatoriana, ya que la incorporación de tecnologías digitales en la administración del Estado debe ajustarse estrictamente a la jerarquía normativa vigente. La implementación de plataformas digitales, sistemas de gobierno electrónico, mecanismos de transparencia y gestión documental no constituye únicamente una decisión técnica o administrativa, sino que se encuentra condicionada por el marco constitucional y legal que regula la actuación pública.

En el contexto ecuatoriano, la Constitución de la República se sitúa en el nivel superior de la pirámide normativa y establece principios fundamentales como la eficiencia, la transparencia, el acceso a la información y el derecho a las tecnologías de la información y comunicación. Estos principios constitucionales otorgan legitimidad a las políticas de transformación digital del Estado y orientan la creación de leyes orgánicas y ordinarias que desarrollan dichos mandatos, tales como las normas relacionadas con telecomunicaciones, protección de datos personales, registros públicos y optimización de trámites administrativos.

En un nivel inferior de la pirámide se ubican las leyes y reglamentos que regulan de manera específica la implementación de herramientas digitales en la gestión pública. Estas normas desarrollan el contenido constitucional y establecen procedimientos, competencias institucionales y límites jurídicos para el uso de plataformas tecnológicas. Desde el enfoque kelseniano, dichas disposiciones solo son válidas en la medida en que respeten los principios y derechos consagrados en la Constitución, lo que resulta especialmente relevante en materia de protección de datos personales, seguridad de la información y transparencia institucional.

En la base de la pirámide se encuentran los actos administrativos y las decisiones

institucionales concretas, como resoluciones, instructivos, manuales y procedimientos internos que regulan el uso de sistemas digitales en las entidades públicas. Estos actos representan la aplicación práctica de la normativa superior y materializan la digitalización de la gestión pública en la operatividad diaria del Estado. En este nivel, la Pirámide de Kelsen permite evaluar si las prácticas administrativas digitales se ajustan al marco jurídico vigente o si, por el contrario, presentan inconsistencias normativas que puedan afectar la eficiencia administrativa y la transparencia institucional.

En decir, la Pirámide de Kelsen constituye una herramienta teórica clave para el presente estudio, ya que permite analizar la coherencia entre la digitalización de la gestión pública y el ordenamiento jurídico ecuatoriano. A través de este enfoque, es posible identificar si las políticas y prácticas digitales implementadas entre 2015 y 2025 responden de manera adecuada a los principios constitucionales y legales, contribuyendo efectivamente a la eficiencia administrativa y a la transparencia institucional, o si existen vacíos normativos que limitan su impacto.

### **1.5.2 Constitución de la República del Ecuador**

La Norma Suprema debe garantizar la protección de las tecnologías digitales en la gestión pública con el fin de demostrar eficiencia y transparencia institucional. Por ende, se tratarán los articulados pertinentes del tema de investigación:

El Art. 16 numeral 2 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), expresa que todos los ecuatorianos de manera individual o colectiva tienen “el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación”. Por lo tanto, se proclama igualdad en recibir información concerniente por parte del Estado ecuatoriano como es el caso de presupuestos, políticas públicas y demás actividades que deben ser indicadas públicamente a la ciudadanía.

Es importante que el Estado realice políticas con el fin de que la ciudadanía sin distinción de clase social pueda emplear los medios digitales sin dificultad y sobre todo se garantice el acceso a servicios públicos.

El Art. 17 en los numerales 2 y 6 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) fomentan la importancia de que todos puedan acceder a las tecnologías en “especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan de forma limitada”. Respecto al numeral 6 se cimienta en la promoción e impulso de la tecnología que permite perfeccionar la administración pública.

El Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) expresa en cuanto a

la administración pública que “constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008). De tal manera, se determina los principios esenciales que garantiza la protección de los medios digitales y deben ser contemplados a cabalidad porque el acceso debe generarse por todo el territorio.

El Art. 277 numeral 6 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) tipifica los derechos concernientes en el régimen de desarrollo del denominado buen vivir que impulsan en “Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada” (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008).

Por lo tanto, se reconoce que el Estado ecuatoriano de acuerdo con lo emanado debe aplicar y gestionar mediante medios digitales sus servicios permitiendo eficiencia y transparencia en su gestión.

Por último, considero fundamental el Art. 340 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) que expresa sobre el sistema nacional de inclusión y equidad social:

Es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo. El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008).

El presente articulado manifiesta que los medios digitales en la aplicación del sistema público conllevan factores positivos porque involucran la participación de la ciudadanía, en el sentido que podrán contar con mayor facilidad en involucrarse y conocer las gestiones administrativas del Estado, por lo cual, se recalca la transparencia del servicio que se da a través de las distintas plataformas gubernamentales.

### **1.5.3 Ley Orgánica de Telecomunicaciones**

La presente ley tiene como objeto de acuerdo a lo estipulado en el Art. 1 “desarrollar, el régimen general de telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico como sectores estratégicos del Estado que comprende las potestades de administración, regulación, control y

gestión en todo el territorio nacional, bajo los principios y derechos constitucionalmente establecidos” (Ecuador, Asamblea Nacional , 2015).

Se comprende la importancia de hacer conocer información sobre la administración pública mediante los distintos medios de telecomunicación considerando claramente los medios digitales.

El Art. 2 de la presente normativa estipula:

Las actividades de establecimiento, instalación y explotación de redes, uso y explotación del espectro radioeléctrico, servicios de telecomunicaciones y a todas aquellas personas naturales o jurídicas que realicen tales actividades a fin de garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de los prestadores de servicios y usuarios (Ecuador, Asamblea Nacional , 2015).

La presente ley regula no solo las empresas privadas sino también públicas incentivados sobre todo en el principio de transparencia y que se verifique la aplicación de medios digitales que facilitan la gestión del Estado, donde todos puedan acceder a conocer sin dificultad alguna sobre la información de carácter público.

El Art. 4 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2015) plasma los principios fundamentales consagrados son “obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, solidaridad, no discriminación, privacidad, acceso universal, transparencia, objetividad, proporcionalidad, uso prioritario, los cuales permiten que la ciudadanía pueda conocer y emplear todos los medios digitales creados por el Estado sin que se vulneren derechos constitucionales.

De tal manera, la presente ley se fundamenta en que exista un acceso equitativo a la ciudadanía en la administración pública por medio de los medios digitales, generando únicamente aspectos positivos ya que impulsa el uso estratégico y la protección de datos que no deben ser compartidos por su confidencialidad con el fin que por medio de las medidas idóneas garanticen un nivel de seguridad conveniente en el caso de riesgo.

#### **1.5.4 Ley Orgánica de Gestión de Identidad y Datos Civiles**

Respecto a la presente ley es fundamental porque permite como indica el Art.1 “garantizar el derecho a la identidad de las personas y normar y regular la gestión de la inscripción y el registro de los hechos y actos relativos al estado civil de las personas y su identificación” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2016).

Se condesciende palmariamente el uso de plataformas digitales donde conste

información importante siempre y cuando proteja el derecho de cada ciudadano respecto a su identidad, por lo cual, es catalogado provechoso porque los servicios electrónicos agilitan tramites como actas de nacimiento, matrimonios, registro de residencia entre otras informaciones esenciales y que reflejan modernización en las prestaciones de la administración pública.

En cuanto a su aplicación el Art.3 se fundamenta de los objetivos concerniente a la protección tanto del derecho a la identidad y la situación jurídica de todos los ciudadanos ecuatorianos además en simplificar las gestiones públicas y convertirlas de manera eficientes y confiables porque existen seguridad de la base de datos.

Los principios de la Ley Orgánica de Gestión de Identidad y Datos Civiles (2016) estipulados en el Art. 4 permiten la accesibilidad a todas las personas en poder contar con los medios digitales del Estado ya que se cimienta en la validez jurídica y eficacia que posee un documento físico original o documento electrónico. Respecto al principio de unicidad se da lugar por medio de la identificación registrada tanto de las personas residentes y ciudadanas en el territorio ecuatoriano, las cuales, podrán acceder a los servicios, en el presente caso es referente a la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación y por último se reconoce el principio de eficiencia que se fundamenta en la “simplicidad, simplificación administrativa, uniformidad, celeridad, pertinencia y utilidad y garantizan la interoperabilidad con el Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2016).

El Art. 5 la Ley Orgánica de Gestión de Identidad y Datos Civiles (2016) indica que “el organismo competente adscrito al ministerio rector del sector, con personalidad jurídica propia, dotada de autonomía administrativa, operativa y financiera” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2016).

Se reconoce estratégicamente la importancia que tiene esta entidad del Estado respecto a la identidad de la ciudadanía, la cual, opera a través de técnicas de control y vigilancia con la finalidad de que se salvaguarde información confidencial y sobre todo que disminuya la burocracia.

#### **1.5.5 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registros y Datos Públicos**

La presente ley de acuerdo en lo consagrado en el Art. 1 indica textualmente que “crea y regula el sistema de registros públicos y su acceso, en entidades públicas o privadas que administren dichas bases o registros” (Ecuador, Asamblea Nacional , 2010).

Se establece que toda la información adherente a la situación patrimonial,

administrativa, civil entre otras ramas del derecho debe encontrarse en los sistemas digitales del Estado, proclamando la eficiencia de las entidades públicas ya que se encuentran todas capacitadas y enlazadas con la finalidad de que permita la accesibilidad universalmente.

De acuerdo a lo consagrado en el Art. 4 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registros y Datos Públicos (2010) se determina:

La presente Ley rige para las instituciones del sector público y privado que actualmente o en el futuro administren bases o registros públicos, sobre las personas naturales o jurídicas, sus bienes o patrimonio y para las usuarias o usuarios de los registros públicos (Ecuador, Asamblea Nacional , 2010).

Por medio del presente articulado se comprende que la base de datos que cuenta la administración pública debe encontrarse en los medios digitales del Gobierno del Ecuador. Cabe mencionar que se establece obligatoriamente que el registro de datos se contemple de igual manera en las entidades privadas.

Es importante evidenciar que este cuerpo normativo impulsa el empleo de plataformas digitales, es decir, de tecnologías a la vanguardia que permiten el progreso de la nación porque conlleva aspectos beneficiosos no solo sociales sino también económicos, como es el caso de obtener trámites de manera inmediata y con poco tiempo de espera.

El Art. 12 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registros y Datos Públicos (2010) recalca la importancia del uso de los medios tecnológicos, expresando que existen políticas y principios que deben ser obligatoriamente respetados y que se encuentran plasmados a través del ministerio sectorial con competencia en las telecomunicaciones y en la sociedad de la información. Se indica que toda la base de datos se encuentra debidamente custodiada, vale a decir, protegida y se aplicarán sanciones según lo determinado en la ley en caso de que se surjan quebrantamientos de dicha información.

Por último, considero fundamental indicar el Art. 13 de la presente ley porque manifiesta cuáles son los registros públicos que la ley reconoce indicando:

- El Registro Civil,
- El Registro de la Propiedad,
- El Registro Mercantil,
- El Registro Societario,
- El Registro Vehicular,
- El Registro de naves y aeronaves,

- Patentes, de propiedad intelectual
- Registros de datos crediticios y todos aquellos que establezca la Dirección Nacional de Registros Públicos, en el marco de lo dispuesto por la Constitución de la República y las leyes vigentes.

Por tal razón, se entiende que el avance tecnológico que el Estado ecuatoriano promueve facilita gestionar sus servicios y además se encuentran accesibles en el conocimiento de datos de acuerdo a la situación, es decir, existen cada base de datos con la debida información y trabajan conjuntamente con las demás permitiendo de tal manera la ejecución de auditorías en el menor tiempo y facilitando la aplicación del principio de transparencia de los registros.

### **1.5.6 Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos**

El ordenamiento jurídico en mención expone en el Art. 1 sobre la finalidad y su objetivo que se fundamenta ante todo en “la creación como regulación del sistema de registros públicos y su acceso, en entidades públicas o privadas que administren dichas bases o registros” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2018).

Gracias a los medios digitales se congestionan las entidades encargadas en la ejecución de trámites, por lo cual, facilita no solo en poder acabar o aplacar grandemente con la burocracia, sino que con agilidad de los medios digitales se obtiene el servicio requerido a menor costo y en el menor tiempo. Los sistemas digitales tienen como finalidad no solo mejorar la calidad del servicio con los usuarios en este caso la ciudadanía, sino dejar de solicitar tanta documentación engorrosa, como anteriormente se ha mencionado que daba resultados negativos como un proceso lento y desconfiable por parte de los servidores y funcionarios públicos.

El Art. 2 indica claramente dónde tiene competencia de gestión la administración pública. Existen excepciones relacionadas al presente sector solo en los casos en que tenga que efectuar tramitación a la ciudadanía.

Respecto a los principios son lo que se consagran en la Constitución del Ecuador (2008) en los Arts. 227 y 314, los cuales, son primordiales para que se efectúe un debido servicio y se protejan derechos esenciales del ser humano. Estos principios son: celeridad, consolidación, control posterior, tecnologías de la información, gratuidad, pro-administrado e informalismo, interoperabilidad, seguridad jurídica, presunción de veracidad, responsabilidad sobre la información, simplicidad, publicidad y transparencia, no duplicidad y mejora continua

(Ecuador, Asamblea Nacional, 2018).

Referente a la denominación que se reconoce como trámite administrativo el Art. 4 de la presente ley indica que se trata del “conjunto de requisitos, actividades, diligencias, actuaciones y procedimientos que realizan las personas ante la Administración Pública o ésta de oficio, con el fin de cumplir una obligación, obtener un beneficio, servicio, resolución o respuesta a un asunto determinado” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2018).

La tecnología ha permitido innovar y avanzar en la gestión pública, ya que todo es presentado de manera virtual obteniendo mejores resultados de eficiencia y transparencia del Estado. Otro punto importante de la presente ley se encuentra en el Art. 10 que establece sobre la veracidad de la información, donde las entidades reconocidas en dicho cuerpo legal declaran bajo presunción de que todos los actos que se ejecutan por medio de la ciudadanía son realizados en base a la buena fe. Cabe mencionar que, si se conoce actuaciones dudosas o simplemente ejecutadas de mala fe, la administración pública puede negar y archivar los documentos emitidos, los cuales, “carecerán de validez alguna, sin perjuicio de las sanciones y otros efectos jurídicos establecidos en la ley” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2018).

### **1.5.7 Ley Orgánica de Protección de Datos Personales**

La presente ley se fundamenta en el amparo de la información de cada ciudadano que se encuentra subida en las plataformas de las entidades públicas. De acuerdo con lo estipulado en el Art. 1, el cual, indica el objetivo y finalidad:

Se encarga de garantizar el ejercicio del derecho a la protección de datos personales, que incluye el acceso y decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. Para dicho efecto regula, prevé y desarrolla principios, derechos, obligaciones y mecanismos de tutela (Ecuador, Asamblea Nacional, 2021).

La presente ley se aplica en ámbitos específicos determinados como expone el Art. 3 del cuerpo normativo mencionado, de igual manera se manifiesta que el ámbito de aplicación es en todo el territorio ecuatoriano.

Es importante hacer mención a lo consagrado en el Art. 7 porque exterioriza sobre el tratamiento legítimo de los datos personales que deberán cumplir con las disposiciones expresas para su reconocimiento, uno de los requisitos primordiales es la existencia de la voluntad del titular como lo establece el Art.8.

Como al igual de las demás normativas, esta se fundamenta según lo emanado en el Art.

10 en los principios de juricidad, lealtad, transparencia, finalidad, pertinencia y minimización de datos personales, proporcionalidad del tratamiento, confidencialidad, calidad y exactitud, conservación, seguridad de datos personales, responsabilidad proactiva y demostrada, aplicación favorable al titular e independencia del control. Todos estos principios tienen como finalidad asegurar la protección de derechos primordiales de la base datos personales, es importante exponer que se emplean sin perjuicio de otros principios tipificados en la Norma Suprema y en los instrumentos internacionales.

Cabe mencionar que en la normativa se analizan los derechos que atañen al respeto y protección de los datos personales como es el caso del derecho a la información, acceso, rectificación y actualización, de eliminación, de oposición, a la portabilidad, a la suspensión del tratamiento a no ser objeto de una decisión basada única o parcialmente en valoraciones automatizadas, de niñas, niños y adolescentes a no ser objeto de una decisión basada única o parcialmente en valoraciones automatizadas, a la educación digital.

En cuanto a las excepciones a los derechos de rectificación, actualización, eliminación, oposición, anulación y portabilidad se encuentran establecidas en el Art. 18 de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021). Otro argumento significativo es revelar las vulnerabilidades a los sistemas de seguridad que el Art. 38 expone por parte de las entidades estatales que se encuentran manifestadas en el 225 de la Constitución de la República (2008). Referente a las sanciones a partir del Art. 61 del presente cuerpo legal establece según la responsabilidad que puede ser leve y grave, las cuales deben cumplir con una determinada conducta expresada en los artículos respectivos.

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Paradigma que asume la metodología**

Toda investigación se sustenta en una referencia que condice con la forma de entender la realidad, instituir el conocimiento fundamentado y seleccionar los métodos adecuados para llevar a cabo el estudio. En consonancia con este pensamiento, Guba y Lincoln (1994) señalan que los modelos de la instigación simbolizan soportes de opiniones sólidas necesarias que determinan la manera en que se indica la naturaleza de la situación u objeto estudiado, la relación entre el sujeto y el objetivo de estudio, también de las acciones estructurales metodológicas que autorizan originar conocimientos de tipo científico. En el campo de estudio de las ciencias sociales, estos pensamientos o situaciones alcanzan especial relevancia cuando se analizan procesos institucionales complejos, influidos por parámetros legales, estructurales

y contextuales.

En relación a este pensamiento, la presente investigación se basa en una situación interpretativa, de la misma manera vista como cualitativa y constructiva, entonces esta consigna de que la realidad social no es excepcional ni particular, en realidad se construye desde los significados, prácticas y contexto histórico e institucional. De manera que Creswell (2014), señala que la cercanía de los sujetos y de los criterios legales y organizados en los que estos se desarrollan, priorizando la recolección dificultosa en relación con la medición cuantitativa.

La selección de este pensamiento interpretativo es algo pertinente para el estudio de la agregación de tecnologías en la gestión pública en el Estado ecuatoriano, dado que, esta acción puede ser especificada únicamente mediante datos numéricos, sino que se requiere de una examinación de contextos relacionados con las políticas públicas, normas y referencias conceptuales sobre la gestión, conocimientos y experiencias en relación con los entes. La acción de la digitalización en el Estado supone transformaciones en la cultura organizacional, en los procedimientos administrativos y en las herramientas en consonancia con Arias Tyler y Bodgan (2000), la investigación es de naturaleza aplicada, es decir, se sustenta en producir conocimiento funcional para el entendimiento y avance de aspectos específicos de la realidad social. Sobre el estudio actual, no se restringe a una evaluación teórica y conceptual, sino que indagó en la forma de contribuir con elementos que ayuden a robustecer los procesos de digitalización de la gestión pública ecuatoriana, considerando la visualización de elementos desarrollados, restricciones y oportunidades de mejora.

Asimismo, esta determinación, la situación escogida considera que la metodología de la investigación representa un enfoque cualitativo, también la utilización de métodos como el análisis y la utilización de entrevistas, y la interpretación de los resultados desde una acción de análisis y descriptiva sobre el contexto. De manera que, se reafirma coherencia epistemológica entre el problema de la investigación, los objetivos indicados y los recursos metodológicos usados.

## **2.2. Tipo de investigación**

La selección del tipo de investigación refiere un componente base de la estrategia metodológica, debido a que consiente declara el enfoque desde la cual se maneja la situación plantada de la investigación y las acciones estratégicas usadas para recolectar y evaluar la información. De acuerdo con el autor Hernández Sampieri Fernández Collado y Baptista Lucio

(2014), el tipo de investigación se describe en relación con los objetivos puntualizados, las cualidades que pueda tener el problema y la dimensión del conocimiento que se procura producir, consiguiendo clasificarse, entre otros aspectos, por su enfoque, dimensión y objetivo analítico.

En consonancia con estas ideas, el presente estudio se distribuyó como una investigación cualitativa; en este caso, se direccionó al entendimiento insondable de contextos sociales, institucionales y de criterios jurídicos concretos, considerando el desarrollo de evaluaciones fundamentales, contextos y procedimientos, más allá del análisis cuantitativo. Según Uwe Flick (2015), el estudio cualitativo significa primordialmente pertinente cuando el objeto de la investigación, lo que se adiciona dinámicas organizacionales, políticas públicas y transformaciones institucionales, como funciona en la acción de agregar tecnologías digitales en la gestión pública.

### **2.3. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación representan las acciones organizadas que coadyuvan a la aproximación de la idea de la investigación, así como la estructuración de la información y la edificación de interpretaciones esenciales. Según Bernal (2016), los métodos científicos de la investigación son acciones estratégicas lógicas direccionadas a la elaboración de conocimientos verídicos, cuya opción estriba en la situación seleccionada, del tipo de investigación y de la naturaleza de la circunstancia evaluada. En materia social, estos métodos alcanzan de forma esencial e importante cuando se observan los procesos institucionales, las prácticas organizacionales, los criterios normativos y las políticas públicas que son elementos importantes para organizar el estudio actual.

En congruencia con el desarrollo interpretativo y el enfoque cualitativo de este estudio, se usaron métodos de investigación concordantes con el entendimientos y evaluación de la situación relacionado con la digitalización de la gestión pública en el Ecuador, Según Roberto Hernández Siamperi (2018), los estudios cualitativos consideran métodos que ayuda a interpretar la realidad social desde un ámbito, agrupado por elementos tradicionales a través de tiempo, el estudio de variables y en relación con la parte jurídica el análisis de la normativa pertinente de acuerdo con el contexto.

Bajo los criterios y descripciones realizadas, el estudio mezcla métodos teóricos y métodos empíricos, los cuales se vinculan entre sí, es decir, de forma complementaria para alcanzar el entendimiento completo del resultado significativo de la agregación de tecnologías

digitales en el manejo coherente de la gestión o administración y la transparencia institucional. Los métodos teóricos ayudan a examinar, explicar y fundamentar conceptualmente distintas circunstancias considerando varias fuentes bibliográficas, en este caso normativas y académicas, por otra parte, los métodos empíricos colaboran con alcanzar a recolectar información precisa desde la experiencia de las personas que actúan en el día, ya sea en este caso actores institucionales en los procesos de digitalización.

La práctica en conjunto de estos métodos asegura la lógica metodológica de la investigación, por lo que da la oportunidad de comparar el contenido de la información académica, políticas públicas, marcos legales, marco teórico y conceptuales sobre documentos reales y oficiales con el ejercicio de acciones institucionales observadas entre el periodo 2015-2025. De esta forma, los métodos de investigación escogidos se correlacionan y por ende da respuesta a los objetivos descritos y fortifican las ideas científicas sociales del análisis, el agrupar distintas fuentes de información desde un punto de vista interpretativo y contextualizado.

### **2.3.1. Métodos teóricos**

Los métodos teóricos representan instrumentos esenciales en el estudio investigativo científico, debido a que evalúan, interpretan y explican cualquier circunstancia usando como herramientas la teoría, normativa, doctrina y los conceptos racionales. Sobre ello, Tylor y Bodgan (2000), indican que los métodos teóricos satisfacen el rol de estructurar conocimientos existentes, originar interpretaciones coherentes, pertinentes y lógicas, de esta forma construir aclaraciones consistentes direccionadas al estudio de procesos sociales e institucionales en este caso específico.

En el contexto de las ciencias sociales y jurídicas, los métodos teóricos establecen concretamente importantes lineamientos cuando la idea de la investigación se relaciona con la situación problemática algo dificultosa, tales como la evaluación de la gestión pública, la digitalización del Estado y la eficacia administrativa, los cuales son elementos que se pudieron extraer del tema y que con coherencia se integran en el desarrollo de este estudio, además se pudo esclarecer conceptos a través de un análisis evolutivo dentro del contexto histórico y normativo indicado. Sobre ello, los métodos teóricos no indagaron en las variables, los mapas bien se aplicaron como un instrumento interrelativo de significados, conceptos, principios, además de concordancias causales desde una idea analítica.

Puntualmente en este estudio, los métodos teóricos se usaron para poder explicar y

direccionar pertinentemente las ideas provenientes de la digitalización de la gestión pública que es uno de los elementos esenciales de estudio, así como determinar con se encuentra o idéntica actualmente el manejo de la eficiencia administrativa más la transparencia institucional, con respecto a un tiempo especificado como son los años entre 2015 y 2025. Por medio de estos métodos se pudo examinar los principales conceptos vinculantes a algunos planteados en el marco teórico como el gobierno electrónico, los indicadores de desempeño, también las leyes descritas en la parte legal, con lo cual se pudo organizar de forma que se puedan entender los distintos marcos del capítulo I.

También, los métodos tóricos brindaron la acción de interpretar otras cuestiones relacionadas con los aspectos anunciados, las cuales se refieren a:

- Digitalización del Estado
- Observación de explicaciones conceptuales y su consonancia con los principios o postulados planteados en la norma suprema como son la transparencia y la eficacia,

En conjunto, con la ejecución, se establecieron compatibilidades entre los conceptos entre los que se consideraron:

- Transformación digital de la administración pública y,
- Transformaciones en los procesos administrativos.

Por tal motivo se pudo realizar un estudio con análisis crítico de todas las ideas descritas considerando como herramientas colaborativas:

- Interpretación y,
- Contextualización

Sobre lo dicho, la utilización de métodos teóricos ayudó al entendimiento total o completo del objeto de estudio, en vincular de forma lógica los aportes de los distintos autores mencionados y con los criterios legales de las diferentes normativas señaladas y ubicadas en el contexto específico de este estudio, a esto se agrega la dirección de lo objetivos de investigación, de esta forma también concede de manera positiva fundamentar los resultados y conclusiones que se describen al finalizar el estudio una vez que se haya valorado todos los elementos de la estructura capitular de la investigación.

#### **2.3.1.1. Método de análisis**

El método de análisis simbolizó uno de los procedimientos vitales de la investigación,

ya que concedió la posibilidad de dividir el hecho indicado o manifestación o situación problemática en partes esenciales para analizar las características, vinculaciones y funcionamiento sobre este planteamiento Bunge (2004) señala que en la naturaleza de este tipo de estudio social y jurídico es relevante la fragmentación y evaluación de cada aspecto conceptual y normativo, sobre esto refiere al estudio tanto en el contexto académico como en los jurídicos, así como en procesos, en este contexto en la parte administrativa como tecnológica, las estructuras institucionales, con ello se abre la oportunidad de comprender de mejor forma como se debe maniobrar e interactuar entre los elementos propuestos entre sí y dentro del sistema descrito.

Sobre este estudio, el método de análisis se ejerció para desarticular el fenómeno de la digitalización de la gestión pública, los componentes asociados con las leyes y los conceptos concordantes con los lineamientos organizacionales y procedimentales. Por medio de este método, se analizaron de forma organizada las disposiciones jurídicas, es decir, los criterios en base a esta materia, las políticas públicas existentes relacionadas con la transformación digital y los procesos administrativos agregados y usados en las instituciones públicas, consintiendo observar la inclusión de las tecnologías digitales así como la respuesta de la utilización de las mismas en la eficiencia administrativa y los cambios eficaces o no en la transparencia institucional.

De esta forma, con el método de análisis se puede estudiar críticamente las concordancias en los objetivos y los conceptos planteados que son la parte relevante para entender parte por parte la investigación y sobre qué dirección o incidencia va a tener para la redacción de los resultados y de las conclusiones, además de poder discernir las restricciones, avances y problemas estructurales que se encuentran sobre todos los aspectos que circunscriben el tema del estudio.

### **2.3.1.2. Método de Inducción**

El método de inducción se basa en la reflexión y argumentación que parte de la revisión de circunstancias singulares para expresar conclusiones de carácter general, consintiendo indicar regularidades y modelos aclaratorios de la manifestación estudiada (Sampieri, Fernández Collad, & Baptista Lucio, 2014). Este método deviene particularmente adecuado en estudios cualitativos, donde el conocimiento se edifica desde el momento de la interpretación de datos contextuales y empíricos.

El crecimiento de este estudio, el método de inducción se usó para edificar deducciones

generales a partes de la examinación de documentos legales y académicos sobre los que circunscribe este estudio como tal ya sea la normativa, políticas o experiencias de los sujetos que intervienen en este proceso y que son concordantes o que actúan en el ámbito de mejoramiento de la gestión pública. Por medio del reconocimiento de elementos habituales en los datos evaluados, se expresaron conclusiones en relación con el uso de tecnologías digitales, la eficiencia administrativa y la transparencia institucional en el Estado ecuatoriano.

En consecuencia, el método inductivo dio paso a generalizar resultados alcanzados y reunidos de aspectos particulares y de experiencias puntuales un entendimiento interpretativo de las circunstancias relacionadas con el tema y todo el desarrollo sin acudir a procedimientos cuantitativos como los es las estadísticas, más bien sobre la sistematización de componentes cualitativos de la información analizada.

### **2.3.1.3. Histórico – Lógico**

El método histórico y lógico da la apertura de analizar los fenómenos sociales en este punto así mismo de las institucionales a partir de su desarrollo a través del tiempo, evaluando las fases, cambios y vínculos razonables que aclaran su organización vigente (2014). Por lo que, este método agrupa el diagnóstico cronológico con análisis lógico del progreso de fenómeno, simplificando un entendimiento de los procesos históricos.

Sobre el tema en cuestión, este método se ejecutó para evaluar el desarrollo de la digitalización de la gestión pública en el Ecuador en el tiempo determinado el cual es periodo 2015 al 2025. Por lo que, con este método, se analizaron los principales referentes normativos, cambios administrativos y políticas públicas concordantes con los cambios digitales en las acciones del Estado, admitiendo entender la lógica de su evolución progresiva y su influencia en la eficiencia administrativa y la transparencia institucional.

También, el método histórico-lógico da la posibilidad de visualizar, persistencias, separaciones e inclinaciones en el proceso de digitalización, relacionado con los antecedentes nacionales o locales de la investigación, el derecho comparado y los antecedentes históricos con la situación vigente de la gestión pública, lo que aportó a situar de forma pertinente los resultados del estudio.

### **2.3.1.4. Exegético**

El método exegético se direcciona a la interpretación estructural y específica de la normativa, por tanto, se realiza una evaluación jurídica y hermeneútica de los criterios legales de tal forma se pueda determinar la dimensión y lógica del desarrollo legal dentro del estudio,

así como de los principios propuestos en el ordenamiento jurídico. Hans Kelsen (2009), para este autor el método determina elementos fundamentales en la investigación dado a su naturaleza jurídica y en alguna parte sobre la parte administrativa sobre esa misma idea, debido a que concede examinar el contenido de todas las leyes que impliquen en el entendimiento del tema jurídico más allá de su literalidad, por lo que se trata de una interpretación sobre la finalidad, principios y contextos de ejecución.

Sobre este estudio en específico, el método exegético valoró algunas normativas y elementos acarreados del mismo como normativa primaria y secundaria:

- El Art. 16 numeral 2 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), acceso universal a las tecnologías de información y comunicación, acceso universal a las tecnologías de información y comunicación, acceso a las tecnologías tanto para las personas y colectividades
- El Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), servicio a la colectividad a través de la transparencia, participación, evaluación en asuntos públicos.
- El Art. 277 numeral 6 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) tipifica, promoción de las tecnologías.
- el Art. 340 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), sistema de coordinación de políticas, sistemas, instituciones y servicios que aseguren los derechos.

Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2015):

- Art. 1, régimen general de telecomunicaciones y acciones estratégicas
- Art- 2 explotación de redes y servicios de telecomunicaciones
- Art. 4 accesibilidad, continuidad, calidad de medios digitales creados por el estado

Como normativa también se valoró:

- ✓ Le Orgánica de Gestión de Identidad y datos civiles
- ✓ Ley Orgánica del Sistema Nacional de registros de datos públicos
- ✓ Ley Orgánica para la optimización y eficiencia a trámites administrativos
- ✓ Ley Orgánica para la protección de datos personales

A lo anterior se agrega el análisis de algunos principios dentro del mismo desarrollo de algún subtema considerando que aquello también forma parte de la aplicabilidad de método

exegético.

Entonces tal como se puede denotar , el método exegético se utilizó la interpretación de lineamientos constitucionales, legales y reglamentarios relacionados con los temas generales y específicos del estudio, ya sea por el derecho a la información y comunicación , el uso adecuado de los servicios y acciones adecuadas con respecto a la aplicabilidades de la digitalización pública, toso ello puede ser descrito de tal forma que se enrienda la idea del estudio sobre la eficiencia administrativa y la transparencia institucional con el uso de esas herramientas.

### **2.3.2. Métodos empíricos**

Los métodos empíricos permiten obtener información directa de la realidad estudiada, complementando el análisis teórico y normativo mediante la recopilación sistemática de datos provenientes de la experiencia, la observación y la interacción con los actores involucrados en el fenómeno investigado. De acuerdo con Hernández Sampieri (2018), los métodos empíricos en investigaciones cualitativas se orientan a comprender significados, prácticas y procesos sociales desde el contexto en el que se desarrollan, sin manipular variables ni recurrir necesariamente a mediciones estadísticas.

El método empírico permitió identificar percepciones, experiencias y valoraciones de actores institucionales vinculados a los procesos de digitalización, aportando elementos cualitativos que enriquecieron el análisis del impacto de las tecnologías digitales en la gestión pública. De esta manera, la aplicación de métodos empíricos contribuyó a una comprensión más integral del fenómeno estudiado, al articular el marco teórico con la realidad institucional.

#### **2.3.2.1. Método de observación**

El método de observación representa una técnica esencial dentro de los métodos empíricos, por lo que, concede alcanzar reunir datos directos sobre los fenómenos analizados desde la implementación de un análisis total de acciones, procesos y situaciones reales. De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) la visualización en estudios de naturaleza cualitativa se direcciona a entender cómo se realizan las circunstancias en su contexto preestablecido, dando la oportunidad se direcciona a entender el modo en que se acciona las dinámicas, hechos y ejercicios institucionales sin cambiar la realidad observada.

En la presente investigación, el método de observación se aplicó para analizar la forma en que los procesos administrativos digitales se desarrollaron en el contexto de la gestión pública ecuatoriana durante el período 2015–2025. A través de este método, se observaron procedimientos vinculados al uso de plataformas digitales, sistemas de trámites en línea y

mecanismos de acceso a la información pública, permitiendo identificar su incidencia en la eficiencia administrativa y en la transparencia institucional.

Asimismo, mediante la observación se identificaron prácticas administrativas asociadas a la digitalización, tales como la reducción de tiempos de trámite, la automatización de procesos y el uso de sistemas de información para la toma de decisiones. Este método permitió constatar cómo las herramientas digitales fueron utilizadas en la práctica institucional y si su aplicación contribuyó efectivamente a optimizar los procesos administrativos y a fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.

### **2.3.3. Técnica de investigación**

#### **2.3.3.1. Entrevista**

La entrevista representa una de las técnicas de investigación más importantes y usadas dentro de un estudio, principalmente cuando el mismo tiene rasgo empírico y cualitativo, al conceder datos puntuales y referenciados a partir del diálogo honesto e inmediato con los sujetos asociados al estudio. Según Taylor y Bodgan (2000), la entrevista es de estilo meramente cualitativo, se emplea para entender los conocimientos, experiencias y significados que los sujetos imputan a su ejercicio profesional, transformándose en un instrumento relevante para la examinación de procesos en el concepto social e institucional que son complicados de comprensión.

En el contexto de la gestión pública, la entrevista acontece principalmente apropiada para evaluar procesos de transformación institucional, como la digitalización del Estado, debido a que consiente recoger datos que no siempre se ubican explícitamente en los documentos normativos o documentos existentes. De acuerdo con Kvale y Brinkmann (2015), la entrevista que fue usada en esta investigación es de naturaleza semiestructurada y favorece una estabilidad entre la ordenación del instrumento y la adaptabilidad requerida para ahondar en aspectos en crecimiento durante el ejercicio en conjunto con el entrevistado. Esta entrevista como tal permite investigar tanto componentes académicos, prácticos y técnicos como la valoración de la transparencia, de lineamientos y otros instrumentos.

Sobre el contexto de este estudio, la entrevista se usó como una técnica de naturaleza empírica para alcanzar datos específicos sobre sujetos concededores del tema materia de investigación relacionados a los procesos de digitalización de la gestión pública en el Ecuador. Con esto es necesario indicar, que para alcanzar la obtención la organización es semiestructurada a servidores públicos con conocimiento en la causa y experiencia en la

organización, ejecución o encargo de la gestión tecnológica en los entes públicos, consistiendo en coleccionar datos cualitativos sobre el hecho de la digitalización en la eficiencia administrativa más que todo en un tiempo descrito como es entre los años 2015-2025.

Por medio de la entrevista, se pudo observar ideas y experiencias relacionadas con la mejora de las acciones administrativas, la mitigación de tiempos del ejercicio de trámites, el uso de plataformas digitales y los medios en los que se pueda alcanzar, obtener o visualizar la información que es para la sociedad, por tanto, pública. También, esta técnica accedió a reconocer las importantes fortalezas y restricciones encontradas en el ejercicio de los instrumentos digitales, tales como la capacitación constante de los servidores, interoperabilidad de sistemas y la implementación de la normativa.

De la misma manera, la entrevista favoreció discernir sobre los datos teóricos, doctrinales y normativos alcanzados del uso de métodos y sobre todo el análisis documental y la visualización, consiguiendo elementos de información y robustez de la validez de los resultados del estudio investigativo. En este contexto, la puesta en práctica de las entrevistas contribuyó a una observación completa de la situación investigada, al completar la idea legal e institucional con experiencia práctica de los sujetos implicados en el tema propuesto.

La experiencia práctica de los actores involucrados en la digitalización de la gestión pública.

Para la entrevista se consideraron las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo describiría el proceso de incorporación de tecnologías digitales en los procedimientos administrativos de la institución en la que usted labora durante los últimos años?
2. Desde su experiencia, ¿de qué manera la digitalización ha influido en la eficiencia administrativa, especialmente en términos de tiempos de trámite y optimización de recursos?
3. ¿Considera que el uso de plataformas digitales ha contribuido a mejorar la transparencia institucional y el acceso a la información pública? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles han sido las principales dificultades o limitaciones que ha enfrentado la institución en la implementación de herramientas digitales para la gestión administrativa?
5. En su criterio, ¿qué aspectos deberían fortalecerse para que la digitalización tenga un mayor impacto en la eficiencia administrativa y la transparencia institucional?

## 2.4. Validez y confiabilidad del instrumento

La aplicación de entrevistas permitió enriquecer el análisis documental, proporcionando evidencia empírica que robusteció la interpretación de los hallazgos y favoreció una visión integral del fenómeno investigado.

Respecto a la técnica de entrevista, la validez se aseguró a través de la elección de participantes con trayectoria directa en procesos de digitalización en el ámbito público, garantizando la relevancia de la información recopilada. En cuanto a la confiabilidad, esta se reforzó gracias a la utilización de una guía de entrevistas estandarizada, lo que aseguró consistencia en la obtención de datos y favoreció su análisis comparativo.

### 2.4.1. Metodología de la entrevista

Tabla 3

Metodología de la entrevista

Elemento	Descripción
Técnica de investigación	Entrevista
Instrumento	Cuestionario de entrevista de 5 preguntas abiertas
Objetivo	Examinar la percepción de funcionarios públicos respecto al efecto de la digitalización en la eficacia administrativa y la transparencia institucional en el Ecuador.
Tipo de preguntas	Preguntas abiertas, dirigidas a recopilar experiencias, apreciaciones y fundamentos técnicos.
Ejes temáticos	Adopción tecnológica. Optimización de la gestión administrativa, claridad en la administración, restricciones, recomendaciones de optimización.
Categorías de análisis	Eficacia administrativa, transparencia institucional, interoperabilidad, cultura organizacional. Infraestructura tecnológica.
Criterios de selección de la	Trayectoria en la adopción, administración o aplicación de

muestra	tecnologías digitales en instituciones públicas.
Forma de aplicación	Entrevistas personales a través de contacto directo.
Registro de información	Organización de respuestas a través de registros y cuadros comparativos (Cap. III - Tabla 6)
Método de análisis	Procesamiento e interpretación de contenido

Elaborado por: Ana Belén Quijano Rosales

Por lo que, la recolección de información se llevó a cabo en tres etapas:

- En la primera se elaboró el instrumento de entrevista, organizando según las variables de estudio: digitalización institucional, eficiencia administrativa, transparencia institucional.
- La segunda etapa consistió en la aplicación de entrevistas individuales a los participantes seleccionados, llevadas a cabo las modalidades presenciales y/o virtuales.
- La tercera etapa consistió en la transcripción de los datos recolectados, asegurando la exactitud de las respuestas para su análisis posterior.

## 2.5. Población y muestra

En esta investigación, la población estuvo compuesta por servidores vinculados a entes del sector público en el Ecuador, algunos con conocimientos en las transformaciones digitales en la gestión pública y administrativa, por lo que, esta población tuvo en cuenta funcionarios con roles o prácticas directivas u operativas, que cuenta con experiencia en la ejecución o acción de plataformas digitales, tramitación en línea y medios del manejo institucional sobre todos que responda la eficiencia administrativa y la transparencia institucional.

En relación con la muestra, se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, eligiendo a los participantes por su experiencia directa en el uso de herramientas digitales dentro de la gestión pública, específicamente, la muestra es de 5 personas (tabla 5). La muestra se conformó con 5 funcionarios de entes públicos, procedentes de diversas instituciones del sector público ecuatoriano, entre ellas, Municipio de Guayaquil, Notarías, Unidad Judicial, Registro Civil, IESS, mismos que se encuentran relacionados con la gestión administrativa y tecnológica.

La elección de este muestreo se fundamenta en el carácter cualitativo de la

investigación, cuyo propósito central no es la generalización estadística, sino el análisis profundo y la comprensión del problema.

### 2.5.1. Criterios de selección de la muestra

Se definieron los siguientes criterios para la elección de la muestra o de los participantes:

- Servidores públicos con experiencia mínima de dos años en entidades del Estado,
- Servidores que utilicen o hayan utilizado herramientas digitales institucionales,
- Participación activa en procesos administrativos o decisorias,
- Disposición para participar en entrevistas semiestructuradas.

No fueron considerados para la muestra funcionarios sin vínculo directo con procesos administrativos digitalizados o sin experiencia en el uso de tecnologías aplicadas a la gestión pública.

Tabla 4

Población y muestra del estudio

Grupo poblacional	Cantidad	Porcentaje
Servidores públicos con roles directivos	2	40%
Servidores públicos con roles operativos	3	60%
Total, de muestra	5	100%

Elaborado por: Ana Belén Quijano Rosales

### 2.6. Procedimiento de análisis de la información

El tratamiento de la información se efectuó bajo un enfoque cualitativo sustentado en el análisis de contenido, inicialmente, se organizó la información obtenida mediante la transcripción de entrevistas y la revisión de distintas fuentes bibliográficas.

En una etapa posterior se realizó la codificación abierta, mediante la cual se identificaron categorías u subcategorías vinculadas a las variables de estudio: eficiencia administrativa, transparencia institucional, interoperabilidad, acceso a la información y limitaciones tecnológicas.

En tercer lugar, se realizó un análisis interpretativo, en el cual se contrastaron los hallazgos empíricos con los fundamentos teóricos del marco teórico referencial, permitiendo identificar relaciones, coincidencias y divergencias entre la teoría y la práctica institucional en Ecuador.

En la parte final. Se realizó una síntesis interpretativa a partir de la cual se establecieron conclusiones sólidas acerca del impacto de la digitalización en la gestión pública.

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Dentro de la presente fase investigativa se procede a conocer el contenido del levantamiento de información, que se constituye como el acercamiento al fenómeno de estudio a través del cual se examina empíricamente la incorporación de la tecnología sobre la administración pública dentro del Ecuador durante el periodo del 2015 al 2025. En la fase metodológica se muestra cada uno de los elementos que guiaron el desarrollo del levantamiento de información y, por consiguiente, dentro del presente capítulo se deriva todo el proceso sistémico para obtener los datos oportunos, dando prioridad a la visión profesional y técnica de cada una de las personas que fueron parte de la entrevista.

La información correspondiente a los datos de la entrevista es sujeto de análisis con la finalidad de sintetizar las premisas que surgen del detalle de las experiencias y percepciones previas de los entrevistados. Mediante la entrevista semiestructurada se canalizan los diversos datos y perspectivas del tema de investigación, la entrevista está compuesta por un total de cinco preguntas que abordan los ejes de descripción, experiencias, uso de tecnologías, limitaciones y criterios sobre la aplicación de tecnologías dentro de la administración pública como parte de la gestión que va en pro de la transparencia de los procedimientos.

Los cinco profesionales entrevistados, corresponden a sujetos con una experiencia previa a nivel técnico, gestión pública y de dirección dentro de las instituciones públicas en donde desarrollan sus labores. Ese antecedente es el que determina un conocimiento sobre el funcionamiento y estado de las herramientas tecnológicas dentro de dichas instituciones a las que pertenecen, generando un criterio de fuente directa para desarrollar premisas en base a dicha información proporcionada.

Por lo expuesto, dentro del presente capítulo, se exponen los resultados del levantamiento de información basado en cada pregunta propia de la entrevista, junto con las respuestas de los profesionales entrevistados. Dicha exposición va acompañada del respectivo análisis en comparación con el criterio que el antecedente teórico ha planteado previamente.

En ese sentido, las siguientes secciones abordan con respecto a la tecnología, la optimización de recursos; en siguiente lugar, los mecanismos de fortalecimiento como la rendición de cuentas y la transparencia. A través del presente capítulo, se procede a contar con una perspectiva cercana al fenómeno de estudio, junto con la interpretación del contexto histórico y normativo del Ecuador a través del periodo sujeto a análisis (2015-2025), con la finalidad de obtener un resultado íntegro y real sobre el proceso de transformación tecnológica y digital dentro de las instituciones del país.

Con respecto a las características de los instrumentos, su estructura, procedimientos de aplicación se señala que, el principal **instrumento** para este capítulo es la entrevista semiestructurada, la cual se diseña con la finalidad de obtener una idea concreta sobre las limitaciones que implica insertar la transformación digital dentro de la administración pública en el Ecuador. En cuanto a las **características**, este punto se destaca en la flexibilidad por el hecho de que la entrevista tiene la naturaleza de estar abierta a la información adicional que exprese el entrevistado en sus respuestas, lo cual, a diferencia del cuestionario rígido con preguntas cerradas, esto no es posible. La flexibilidad radica en que, si bien las preguntas de la entrevista están enfocadas en brindar una respuesta alineada a un contexto en particular, el entrevistado tiene la libertad de poder agregar información que considere relevante de aportar para el levantamiento de información.

Otra de sus características, es que la naturaleza de la entrevista que se desarrolló es de enfoque empírico, porque el resultado deviene del proceso experimental de los profesionales entrevistados. Se trata de testimonios que van apegados a describir aquellos fenómenos que no pueden ser cuantificados, como por ejemplo el criterio sobre la transparencia y cómo la perciben dentro del entorno institucional en el cual laboral.

Con respecto a la **estructura**, la entrevista se desarrolla sobre cinco preguntas que abordan cinco ejes temáticos distintos pero que a su vez se relacionan directamente con los objetivos de la investigación planteados al inicio del estudio. Las secciones están compuestas por:

- Digitalización y su proceso de aplicación en la administración pública.
- Eficiencia administrativa en factor de tiempo y de recursos.
- Transparencia de la información a través de mecanismos como la rendición de cuentas.
- Limitaciones institucionales.

- Ideas para el fortalecimiento de la transformación digital.

El **procedimiento de aplicación** contempla tres fases que están compuestas por, la preparación, la cual implica el acercamiento con los potenciales sujetos que tienen un acercamiento directo con el fenómeno de estudio y a su vez la presentación de la propuesta para el levantamiento de información, junto con la elaboración de un consentimiento de anonimato para la muestra de los resultados dentro del desarrollo investigativo. Con la selección de los entrevistados, la ejecución de las entrevistas se desarrolló de forma telemática, a través de la cual se obtuvieron los principales contextos de sus respuestas. En la fase de cierre, se realizó el cuadro de comparación de respuestas, misma que será expuesta dentro del presente capítulo con la finalidad de evidenciar el contexto y principales criterios respaldados por cada uno de los profesionales entrevistados.

Gráfico 1

Características del instrumento de levantamiento de información



Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

El desarrollo de la entrevista contempla a cinco profesionales que forman parte de la estructura de la administración pública, los cuales, por su relación con el sector público durante el periodo de transición digital en el Ecuador, que va desde el 2015 hasta 2025, se posibilita una visión integral a nivel normativo, administrativo y de tecnología implementada dentro del sector público para la mejora de aspectos como la transparencia.

### **Pregunta 1**

**¿Cómo describiría el proceso de incorporación de tecnologías digitales en los procedimientos administrativos de la institución en la que usted labora durante los últimos años?**

De acuerdo con esta pregunta, existe un consenso con respecto a la opinión de que durante el periodo comprendido entre 2015 a 2025, la transformación digital en la administración pública en el Ecuador no ha sido lineal, sino que ha atravesado por varias fases en los cuales han existido intentos aislados, hasta llegar a un proceso de integración que busca

vincular la operatividad de la administración pública de manera mucho más sistémica.

De acuerdo a esa idea planteada de forma unánime por los entrevistados, es que destaca un comentario adicional por uno de los entrevistados, el cual señala que, durante los primeros años de este proceso, existió un enfoque exclusivo en la digitalización de archivos físicos con la finalidad de contar con un respaldo avanzado de la documentación manejada en el sistema estatal, además de la ventaja que encierra el contar con un respaldo confiable de dichos archivos. Con respecto a la segunda mitad del periodo objeto de estudio, se obtiene que, existe la presencia de avances en el uso de la interfaz para compartir archivos. Este último avance, permitió dinamizar los flujos de trabajo, así como la automatización de los procesos administrativos, junto con su simplificación.

Uno de los principales hallazgos dentro de la presente pregunta, es el desarrollo de la pandemia para el sistema de gestión pública, como un elemento que exigió cambios estructurales en la dinámica de los procesos administrativos ya que estos debieron adjudicar la tecnología de manera inmediata.

El año 2020 marca una serie de cambios en las instituciones públicas por el hecho de que se obligó a los servicios de atención al usuario, ser llevados a cabo mediante plataformas digitales de manera inmediata. Los entrevistados manifestaron que, a pesar de que la tecnología estaba implementándose de manera progresiva desde el 2015 con pequeños pasos, el 2020 exigió un salto drástico, al tener que simplificar la burocracia con herramientas tecnológicas, cuya implementación pudo haber tardado más tiempo de no ser por la pandemia.

Con respecto al ámbito normativo, los entrevistados establecieron que el proceso ha sido procedimental. Uno de esos ejemplos es la firma electrónica, el cual versa sobre un cambio de estrategia para la validación de documentos y con ello la validación de actos administrativos siendo un proyecto que estuvo en espera por alrededor de dos años según las fuentes entrevistadas.

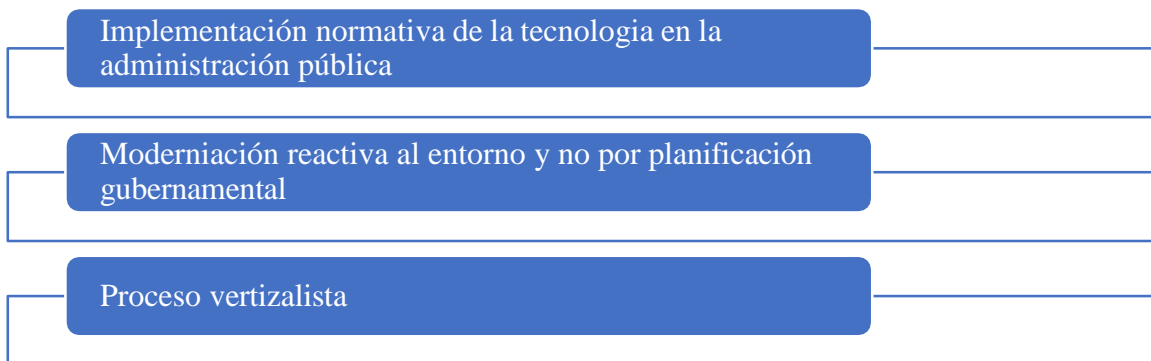
Con esta implementación, los cambios se ejecutaron a nivel administrativo y normativo, como en el caso de la firma electrónica, misma que dio paso a que los trámites digitales tengan el mismo valor jurídico que con los tramites físicos dada la validación de la firma electrónica. Este proceso recae en instrumentos jurídicos como la LOTAIP, cuyos autores mencionan que la digitalización es el medio que hace posible los reportes progresivos de transparencia y de fiscalización.

Por lo expuesto por los entrevistados, se evidencia que la digitalización en el país se ha

ejecutado bajo un proceso de modernización que reacciona al contexto de su entorno. En ese sentido, no se ha guiado por una planificación estratégica y formal, sino que atiende a elementos externos o de crisis que obligan al sistema a adaptarse a herramientas como la tecnología. La tecnología por su parte ha cambiado su rol dentro del país, ya que en un principio su rol fue el de resolver asuntos de gestión interna como en el caso de los sistemas internos de gestión documental. Luego, la siguiente fase, se enfoca en atender al ciudadano como la primera interfaz para el movimiento de la gestión administrativa. Ese punto genera un criterio unánime frente a la cultura operacional en el Ecuador, que se basa en dar prioridad a la seguridad a los respaldos documentales frente a la experiencia de atención al usuario bajo Mecanismo de innovación.

Gráfico 2

Elementos del proceso de incorporación de tecnologías



Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

En definitiva, lo que manifestaron los entrevistados deja por sentado que el Estado desde el 2015 ha contado con un proyecto de transición tecnológica que tuvo que ser impulsado en su avance de ejecución por factores externos como la pandemia para evidenciar un avance concreto, sobre todo la materia de atención al usuario externo. A pesar de eso, ha sido posible romper la barrera de la informática básica para la administración pública y dar inicio a la digitalización. Se destaca principalmente que este proceso de digitalización no ha sido implementado de manera simultánea en todas las dependencias estatales, por lo que una de sus principales luchas es la estandarización de la tecnología en el sector público.

Se identifica además que, es evidente como la tecnología dentro de la administración de justicia ha sido implementada a través de la norma y no por solicitud de la cultura tecnológica. En ese sentido, es evidente aseverar que el proceso de implementó de manera verticalista ya que la cultura administrativa aún no está acoplada a las acciones propias de un gobierno digital.

## **Pregunta 2**

**Desde su experiencia, ¿de qué manera la digitalización ha influido en la eficiencia administrativa, especialmente en términos de tiempos de trámite y optimización de recursos?**

La influencia o el impacto que ha tenido la digitalización sobre la administración en los ejes de tramitología y de optimización de recursos, ha generado una respuesta unánime basado en el criterio de que uno de los principales factores favorables de implementar la tecnológica dentro de la administración pública, es la reducción de tiempos en los procesos administrativos. Es evidente una transformación de los procesos que antes requerían días para llegar a su cumplimiento y que además requerían la presentación de documentación y papeles en físico, en cambio ahora muchos de esos trámites se realizan mediante sistemas de gestión documental.

Con respecto a la optimización de recursos, los entrevistados señalan que existe un impacto directo en el tema de ahorro económico, que está relacionado con la reducción del uso del papel, debido a una disminución de procedimientos que al realizarse en físico requerían del uso de suministros y los correspondientes servicios de mensajería interna, como parte de esta logística de entrega recepción. A pesar de que la optimización de estos recursos haya generado un ahorro a nivel presupuestario, los entrevistados señalan a su vez que este recurso sea trasladado a la inversión de infraestructura tecnológica que permita crear e implementar sistemas eficientes que permitan un sostenible en el tiempo.

Por otro lado, otro de los elementos que a través de la experiencia permite identificar el impacto de la digitalización en eficiencia administrativa, es que la tecnología permite que los servicios puedan desarrollarse de manera ininterrumpida al momento de referirnos a su disponibilidad. La digitalización ha generado dentro de la administración pública un proceso de disminución de brechas con respecto a la jornada laboral, debido a que los trámites en línea ya le permiten a Ciudadano ingresar solicitudes a cualquier hora del día y durante cualquier día de la semana. Desde la perspectiva de la operatividad y su nivel deficiencia, este aspecto permite que la carga laboral para los funcionarios que atienden estas solicitudes se han gestionadas de manera automática y bajo un control permanente, que a su vez genera una reducción en los casos de errores por falta de atención o incluso los problemas por una falta de atención adecuada debido a la alta demanda de solicitudes.

De lo señalado por los entrevistados, la principal respuesta al impacto de la eficiencia administrativa producto de la digitalización, se centra en la eficiencia en el flujo de trámites.

Esto quiere decir, que gracias a la digitalización y a las plataformas digitales que implementan las instituciones públicas, la información tenga un tiempo de recorrido mucho más rápido para que llegue a la unidad administrativa pertinente y esta sea atendida sin márgenes de error con respecto a la falta de atención de solicitudes ciudadanas.

Sin embargo, se identifica que el hecho de que las solicitudes lleguen de manera oportuna al área pertinente, no significa que el proceso del trámite incide una determinada solicitud también se dé de manera rápida porque se podría empezar a generar una burocracia a nivel digital, donde los procesos que son un poco más largos se trasladen a una plataforma digital que no cuente con un rediseño previo.

Gráfico 3

Digitalización en la eficiencia administrativa



Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

En definitiva, la digitalización es un proceso en el cual se supera la barrera de herramienta de apoyo, para ser el principal impulsor de la operatividad del Estado. A la fecha todavía existen retos en la infraestructura tecnológica y en la relación entre las distintas instituciones públicas, pero esto no es un motivo para regresar al modelo físico, sino que es un punto de partida para generar nuevos mecanismos de productividad basados en las distintas herramientas digitales que brinda la tecnología.

A su vez, el proceso de optimización de recursos ha ido cambiando y desarrollándose, dejando como resultado el paso de un ahorro de suministros, hasta ser un motivo para invertir en la eficiencia digital. De manera que, la función pública asegura una atención controlada frente al volumen de trámite que ingresan a una institución, como parte de las bases de la gestión pública actual.

### **Pregunta 3**

**¿Considera que el uso de plataformas digitales ha contribuido a mejorar la transparencia institucional y el acceso a la información pública? ¿Por qué?**

El análisis sobre el uso de la plataforma digital frente a la transparencia institucional, ha generado nos entrevistados un criterio unificado en el cual consideran todos que la tecnología ha generado que existe un traslado de la cultura de la operatividad pase a tener una visión mucho más técnica y eficiente. Señalan específicamente que los sistemas informáticos aplicados dentro de las instituciones públicas generan una trazabilidad que no se puede alterar, lo cual la diferencia el archivo físico este si contempla un riesgo en el cual no solamente el documento podía extraviarse, sino que también podía ser modificado e incluso ser suprimido del rastro operativo.

Actualmente las plataformas digitales aplicadas en la administración pública, cuentan con registro de actividad lo que abre paso a que la institución pública y lo funcionarios en general puedan acceder a información con respecto a la trazabilidad de un trámite en particular, esto quiere decir que, se puede identificar quien accedió al documento, quien lo editó, y quien dio paso a que este trámite se autorice. Esta es una de las características que los entrevistados han considerado como el principal mecanismo de control que sirve incluso como prevención para los estándares de transparencia y de integridad que exige la administración pública dentro del Ecuador.

Por otro lado, otro aspecto que también se toma en cuenta en esta pregunta por parte de los entrevistados es la firma electrónica y su uso. Actualmente los sistemas o plataformas de seguimiento han permitido que el acceso a la información se democratice y por lo tanto, el hecho de que los ciudadanos en general ya puedan verificar el estado de sus trámites a través de plataformas digitales o incluso consultar el proceso presupuestario de cualquier trámite en particular gracias a los datos abiertos, se reduce drásticamente una dependencia en el acceso de información a través del funcionario público y además, este aspecto elimina por completo la discrecionalidad administrativa que muchas veces está en favor de dicha administración, perjudicando al ciudadano para el acceso a datos. La digitalización, por lo tanto, es un elemento que garantiza integridad y también autenticidad de cada uno de los actos administrativos, que a su vez aseguran una información fiel a su proceso.

El levantamiento de información también resalta que la digitalización y su relación con la transparencia es un aspecto que sigue constantemente en proceso de construcción. Esto

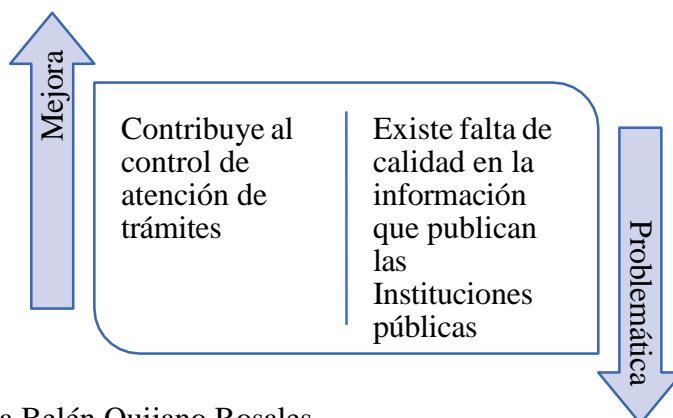
quiere decir que, aunque la información ya está disponible al ciudadano, esta no siempre se brinda de manera completa, lo que genera la problemática con respecto a la accesibilidad y comprensión de los datos que suben las distintas unidades administrativas o instituciones públicas para con el ciudadano común que busca acceder a ciertos datos.

Es por eso que, hay una crítica constante de un cumplimiento de la ley en materia de transparencia, pero el contenido de los archivos que se suben contiene una información bastante cerrada que no permite un análisis de datos adecuado. Por lo tanto, existe la necesidad de que existe una transparencia activa, que no nazca del ciudadano, sino que ya sea planteada por la institución pública y que a su vez dicha información sea fácil de comprender, para que la transparencia tenga una evolución adecuada.

En calidad de análisis por lo señalado por los entrevistados, se puede identificar que existe un cambio en el poder de la información entre el Estado y el ciudadano. La digitalización es un proceso que ha obligado a implementar una transparencia en calidad moral dentro de la administración pública. El análisis de la presente información tiene como resultado que, la tecnología empieza a actuar como una herramienta que facilite la fiscalización pero que también aporte a la burocracia interna dentro de la administración pública. A pesar de eso, existe una brecha evidente entre la información disponible para los ciudadanos y la transparencia, porque el Estado publica la información, pero de una manera que no es entendible y ni siquiera es tecnológicamente sencilla de manejar para ciudadano común, lo que puede generar igual limitaciones en el acceso concreto a la información pública.

Gráfico 4

Contribución a la transparencia institucional



Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

En definitiva, las plataformas digitales son un soporte de transparencia en la administración pública ecuatoriana y un ejemplo de ello es el periodo entre el 2015 al 2025 en

el país, que ha implementado avances en infraestructura para cumplir con el acceso a la información, sin embargo, existen observancias en la calidad de la información que se da al ciudadano a través de sus distintas plataformas. El control de la trazabilidad brinda una protección de los procesos administrativos frente a posibles manipulaciones, pero el desafío a futuro radica en el tipo de datos que están al alcance del ciudadano en materia de calidad y de uso.

Es por eso que el proceso digital ha permitido que se visite la gestión administrativa por parte del Estado hacia los ciudadanos, pero la transparencia a nivel institucional será únicamente alcanzada cuando existe un sistema de rendición de cuentas claro, visible y automático, donde sea el propio sistema digital del Estado, el que genere los debidos reportes y observancia ante las irregularidades, sin tener que depender de la observación de los ciudadanos.

#### **Pregunta 4**

**¿Cuáles han sido las principales dificultades o limitaciones que ha enfrentado la institución en la implementación de herramientas digitales para la gestión administrativa?**

Dentro de la presente pregunta que formó parte de la entrevista, se pudo identificar que la principal dificultad y limitación para implementar herramientas digitales en la administración pública no tiene que ver con la tecnología en sí, sino que tiene que ver con quienes hacen uso de ella, es decir los humanos respecto a la resistencia a los cambios. Los entrevistados señalan que gran parte del personal que forma parte de una institución pública, sobre todos quienes tienen más tiempo de carrera en el servicio público, presentan resistencia a soltar los procesos tradicionales de gestión pública que estaban basados en procesos físicos. Esta brecha a nivel de cultura organizacional se presenta en el miedo a enfrentarse al desconocimiento, la desconfianza en el sistema digital y sus soportes, incluso en la dificultad que les significa a los servidores públicos adquirir competencias a nivel técnico.

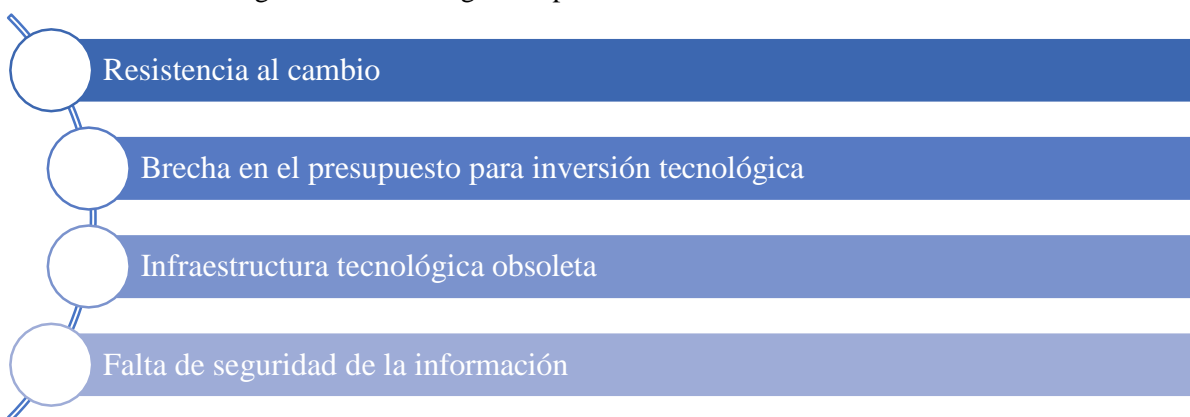
Además de los aspectos técnicos, también se encuentra el tema financiero. El sistema público tiene una limitante a nivel presupuestario y la Infraestructura técnica que es obsoleta. Además de qué es importante contar con la voluntad política para los cambios, muchas instituciones públicas tienen dificultades al momento de enfrentar la implementación de herramientas tecnológicas o del sistema digitales dentro de la administración pública, debido a que el financiamiento requiere de un presupuesto amplio, para actualizar no solamente la

tecnología, sino a los servidores que hace uso de ella, las licencias y permisos que requieren estos programas, los protocolos de seguridad tecnológica, entre otros. Los entrevistados resaltaron que el proceso de digitalización ha avanzado a grandes pasos, incluso más rápido que el proceso de protección de datos tecnológicos, lo que deja un campo amplio de vulnerabilidad frente a ataques informáticos que reciban las instituciones públicas. Por lo expuesto, en la limitación a nivel financiero genera que la digitalización vaya a distintos avances, unas con mayores recursos para su modernización, y otras que quedan olvidadas bajo la falta de protección tecnológica.

Con respecto al ámbito de la auditoría, los entrevistados señalan que hay un caos en la digitalización, el cual se da cuando los procesos burocráticos pasan de manera íntegra al sistema digital, lo que implica que estos procesos redundantes o que tienen un diseño mal estructurado, no sean actualizados y adaptados a la simplificación que puede brindar la tecnología. Gran parte de estos errores, surgen de la ausencia o falta de una norma que unifique y se aclare con respecto a la validez de los actos administrativos a nivel digital. Esta ausencia o falta de procedimiento estandarizados, genera que en varias circunstancias la tecnología no sea nada más que una herramienta distinta para cumplir con determinados procesos, cuando en realidad debería ser una herramienta que permite actualizar los procesos administrativos y simplificarlos gracias al uso de la tecnología.

Gráfico 5

Limitaciones de la digitalización en la gestión pública



Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

A modo de análisis, los resultados señalan que el país tiene una crisis de adaptación organizacional a la tecnología. Se identifica que la digitalización se implementó desde lo general a lo particular, respecto a la Norma a través de decretos y leyes, lo que tuvo como consecuencia que el cumplimiento se debe de manera, pero no se adaptó a la cultura

organizacional de los servidores públicos frente a la tecnología. Además, la limitación también se encuentra en la falta de conexión que debe existir entre el ciudadano y el funcionario, ya que el ciudadano lo que busca nada más es el resultado de un servicio rápido, en cambio, el funcionario es el que asume el cumplimiento de procesos que se dan a nivel digital y físico, el cual tiene como consecuencia perjudicar la ventaja que brinda la tecnología.

Así como existe una falta de adaptabilidad a la tecnología por parte de la cultura organizacional de la administración pública, también este problema se traslada o viene de la ciudadanía quienes cuentan también con una brecha digital, lo que les impide tener problemas o dificultades a la hora de querer acceder a un tipo de información que se encuentra digitalizada. En definitiva, las dificultades que presenta el proceso de digitalización han ido generándose como resultado de un proceso de prueba y error. Existe una evolución de los problemas, que han pasado de lo técnico hacia la habilidad de gestión por parte del talento humano y los elementos de seguridad informática de la tecnología. Los resultados de esta pregunta generan que, para lograr esa madurez tecnológica, las instituciones tienen que ver a la digitalización como una inversión que va a facilitar los procesos y que a su vez su dominio permite avanzar y mejorar la cultura organizacional.

### **Pregunta 5**

**En su criterio, ¿qué aspectos deberían fortalecerse para que la digitalización tenga un mayor impacto en la eficiencia administrativa y la transparencia institucional?**

Del aporte de los entrevistados, es posible expresar que el principal elemento que debe fortalecer la administración pública con respecto a la digitalización, es el tema de la operación interinstitucional bajo un carácter obligatorio. Lo que sostiene este aspecto, es que el Estado ya no debe de actuar como un conglomerado de entes individuales y aislados, sino que deben de funcionar de manera unificada para que se puedan eliminar por completo procesos burocráticos que sigan siendo físicos por falta de comunicación entre instituciones públicas.

Este elemento es importante de tratar y empezar a trabajar a largo plazo, porque es una necesidad que va a beneficiar íntegramente al ciudadano, el cual ya no debe de contemplar dentro de los procesos burocráticos, la tarea de ser mensajero entre dos entidades estatales. Para los entrevistados, la eficiencia va a estar condicionada siempre a Juan aisladas se encuentran en las entidades públicas, porque esto generan una obligación manual de procesos administrativos, los cuales debilitan la eficiencia operativa técnica de una institución pública.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la inversión, el cual debe estar enfocado no solamente

a la herramienta técnica o a la tecnología en su sentido más exclusivo, sino también en los componentes que hacen que esta herramienta tecnológica sea eficiente, como, por ejemplo, digital y las acciones para gestión del cambio. Fortalecer la digitalización en el sector público no sólo depende de cuantos equipos tecnológicos se compren, sino también la cantidad y calidad de programas que se implementen para capacitar continuamente a los servidores, quienes a corto mediano plazo ya pueden presentar cambios e incluso adquirir competencias técnicas que le permitan sacar provecho de las herramientas que brinda la tecnología.

Dicho proceso de capacitación, vienen de la mano con la alfabetización digital la cual está también enfocada a nivel interno y externo, cuya efectividad radica en las competencias que adquiere un ciudadano para poder hacer uso de estas plataformas y además poder manejar la información que reposa en ellas. A nivel de transparencia institucional, lo entrevistado señalan que es necesario fortalecer el sistema de datos abiertos y protección de la información tecnológica. Es importante que se proteja tanto la información como la calidad de la información, es decir no solamente el acto de mostrar una información, sino que el tipo de archivos mediante los cuales se publican documentos estáticos, sean capaces de pasarlos por programas de análisis masivos, con la finalidad de que exista una confianza por parte de la ciudadanía, siendo este el principal medidor de la transparencia.

En ese sentido, lo que señalan los entrevistados es que se empiece a trabajar en líneas de protección de los datos personales y también la protección o defensa de datos. La finalidad de este enfoque es que exista una seguridad de que el colgar información es institucional, no afecte la integridad estatal y todo el trabajo de recopilación de información que se encuentran en cada una de estas instituciones.

En calidad de análisis de la respuesta de los entrevistados, se determina que el Ecuador tiene un modelo de digitalización que se implementado en virtud de las necesidades que se han encontrado y de las circunstancias del entorno, el cual debe conducir hacia una transformación digital a nivel estatal y no solamente atendiendo problemas específicos. Esto concuerda con la teoría de que el gobierno digital es una acción de tipo social que no debe responder a las estructuras burocráticas sino al entorno donde se simplifique la práctica pública ecuatoriana.

Los resultados generan a su vez una claridad en el reconocimiento de qué hay una necesidad urgente de simplificar los procesos administrativos, esto quiere decir, que la finalidad no es ser digital es todos los procesos, sino que la tecnología permite red diseñar procesos administrativos para no caer en la burocracia.

Se considera por lo tanto que uno de los elementos más críticos que están pendientes de fortalecer es los datos y su gobernanza, donde la información sea un elemento que tome un papel protagónico en la toma de decisiones y no solamente sea una necesidad que deba de registrarse a mes para cumplir con lo que establece la norma en el ámbito de transparencia. Esto se soporta con la teoría de aplicación de los KPIS donde es indispensable el uso de instrumentos que analicen de manera pragmática las acciones institucionales, que midan no solo cumplimiento burocrático, sino los logros o alcances propios de su implementación.

Por lo tanto, la digitalización debe de empezar a verse como una herramienta fundamental para generar una institucionalidad integral en el Ecuador. Es por eso que el éxito en la relación administración pública y digitalización no depende de cuán modernas sean las herramientas digitales, sino de la capacidad que tienen los servidores, los ciudadanos y el mismo estado para superar las barreras culturales que existen con respecto a la adaptación tecnológica.

Fortalecer la operación digital, la ciberseguridad y las competencias técnicas de los servidores públicos, son los aspectos que van a generar una transformación institucional para con la tecnología, convirtiéndola en una herramienta segura, de utilidad y sobre todo accesible para todos los ecuatorianos.

Dicha accesibilidad como un fin, se empata con el objetivo de los datos abiertos. Los procesos de adaptación, la institucionalidad y la tecnología van de la mano con la transparencia, tal como refería los autores Coro y Rosales (2024), la información pasa por un proceso abierto donde el enfoque es brindar seguridad no solo de la información, sino de fidelidad de información y el alcance que se muestre.

Por ende, el problema producto de este proceso se estanca en la gobernanza de datos y el analfabetismo digital funcional y cultural que esta presente en la cultura organizacional. A diferencia de lo que señala la teoría en este ámbito, el estudio y levantamiento de información, muestra que no se ahonda en aspectos como la interoperabilidad, gobierno abierto y la nueva gestión pública que son los campos que se abordan en el presente estudio.

Tabla 5

Comparación de entrevistas

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Entrevistado 5</b>
<b>Pregunta 1</b> <b>Incorporación de tecnologías</b>	Debe ser progresivo, Pasar de sistemas independientes a una nube que unifique la información. El referente principal fue la integración digital posterior a la pandemia.	El proceso de transición de un archivo físico a la digital. Hay un enfoque importante en estandarizar los procesos internos.	Enfoque exclusivo en digitalizar el cumplimiento de la ley y controlar los archivos que se suben a la nube.	Caracterizado por implementar la firma electrónica de manera obligatoria en los actos administrativos para que estos tengan validez.	El proceso de migración de las ventanillas de atención al usuario de manera presencial hacia los portales de trámites en línea como el caso de Gob. Ec.
<b>Pregunta 2</b> <b>Impacto en los niveles de eficiencia</b>	Se reduce de manera drástica los tiempos bajo los cuales se procesan datos y mejora el funcionamiento y disponibilidad de los	Se optimizan recursos físicos y se mejora en el proceso de entrega de documentación interna y externa.	Existe una capacidad amplia para auditar procesos de manera automática, en tiempo real y sin esperar proceso de examen o	Reducción significativa de los tiempos para responder solicitudes y trámites en general.	Reducción de la demanda de personas realizando filas para ser atendidos en ventanilla, y la simplificación de requisitos

	sistemas al estar habilitados siempre.		estudio que requieran el traslado de expedientes en físico.		necesarios para dar inicio con un trámite administrativo.
<b>Pregunta 3 Mejora en los niveles de transparencia</b>	Sí, porque empiezan a generarse registros automáticos de la intervención de los distintos servidores públicos Parra con un trámite administrativo.	Más o menos, porque por un lado se conoce el estado de un trámite, pero por otro lado la información no es de tu amigable.	Sí hay Una mejora, porque así se lucha contra la discrecionalidad de documentos.	Sí, sobre todo porque la firma electrónica garantiza seguridad, legalidad e integridad de un documento	Sí, porque es posible conocer el estado de un trámite sin depender de la información que brinda el funcionario.
<b>Pregunta 4 Limitaciones consideradas en el proceso de digitalización</b>	Falta de recursos para protección de datos renovar sistemas digitales obsoletos.	Fenómeno de resistencia al cambio, por parte de los servidores públicos.	Se actualizan herramientas, pero no se actualizan los procesos administrativos de fondo.	Brecha en el conocimiento digital por parte de la ciudadanía que no conoce el uso de herramientas digitales.	Falta de competencias técnicas por parte de servidores públicos que tienen mayor tiempo en instituciones .

<p><b>Pregunta 5</b></p> <p><b>Aspectos de fortalecimiento en el Ecuador para la inserción de una administración y gestión pública digital</b></p>	<p>Inversión en programas de ciber seguridad e implementación de centros de datos a nivel nacional que protejan dicha información.</p>	<p>No sólo digitalizar, sino no simplificar los procesos administrativos a través de una actualización.</p>	<p>Implementar datos abiertos que no solamente cumplan con lo que establece la ley, sino que contempla formatos que sean procesables.</p>	<p>Plantear una normativa que trate la digitalización en administración pública para todas las instituciones.</p>	<p>Alfabetizar a la ciudadanía en aspectos digitales para que exista una conectividad adecuada, eficaz y que conecte incluso a zonas rurales.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevistados.

#### **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

Dentro del presente capítulo, se procederá a desarrollar la propuesta de solución al problema de investigación que ha sido identificado durante todo el proceso de recopilación teórica y metodológica dentro de la presente investigación. Es importante reconocer, que el análisis de resultados obtenido a través de las entrevistas como el mecanismo de levantamiento de información, se determinó que dentro del Ecuador el proceso de digitalización necesita una respuesta que sea sistemática y que un enfoque de desarrollo institucional e incluso organizacional.

De esta manera, se plantea de primera mano establecer un plan estratégico de fortalecimiento institucional, el cual interviene dentro de la administración pública independientemente de la dependencia estatal, como un instrumento técnico y administrativo que permite generar soluciones a las limitaciones o deficiencias que se detectan en el proceso de digitalización, generando que la gestión pública no solamente acoja a la tecnología, sino que inicie un proceso de reforma profunda a nivel de su estructura y que sea coherente y sostenible en el tiempo.

El acercamiento al fenómeno de Studio identifica que hay una parte empírica que todavía permanece y se apega a los procesos trasladados a la tecnología, los cuales no han sido posibles de erradicar y por ende se agrava la problemática de la burocracia y la generación de desigualdades en el acceso digital, sobre todo en zonas urbanas marginales y rurales. De acuerdo a la metodología se identifica que, se digitalizan procedimientos que físicamente no son eficientes y al no actualizarlas para adecuarlas al enfoque digital, la problemática de la lentitud de ineficiencia se traslada al entorno virtual. Es por eso que la propuesta se basa en mecanismos para empezar a rediseñar procesos administrativos como un paso previo innecesario para automatizar la gestión pública.

El principal objetivo es que se alcance el fortalecimiento institucional y que este elemento cierre las desigualdades de exclusión digital, a través de la simplificación de servicios hacia la ciudadanía que presentan la mayor desigualdad a nivel de acceso y conectividad digital. Otro aspecto destacar dentro de la propuesta de solución a la problemática identificada, es tomar en cuenta la gestión del talento humano, porque el levantamiento de información permitió identificar qué limitaciones respecto a las competencias técnicas que tienen los servidores públicos. Existe una evidente resistencia para adaptarse al aire digital y eso genera limitaciones en la eficiencia de la administración pública.

El estudio metodológico revela que la transformación digital y su éxito dentro de la administración pública depende exclusivamente de la capacidad que tiene el personal y la cultura organizacional preparada para asumir procesos digitales. En ese sentido la propuesta de un plan estratégico de fortalecimiento institucional es un elemento que va a permitir una gestión eficiente del cambio y alfabetizar digitalmente tanto a los servidores públicos como en los ciudadanos, generando que el servidor público sea el que guía y facilite el manejo operativo de las herramientas digitales, siendo un vehículo para la ciudadanía en el proceso de adaptación a una administración pública moderna.

Previo a dar inicio con el desarrollo de la propuesta de investigación de manera concreta, también es oportuno establecer que el plan propuesto también es una herramienta que aporta a la seguridad jurídica y de la confianza de la ciudadanía frente a la transparencia de la información y la oportunidad de poder acceder a ella a través de mecanismos que sean eficientes con respecto no sólo a la publicación de información, sino también a la calidad de la información la cual debe ser entendible para la ciudadanía. El diseño metodológico sugiere que la transparencia está determinada por la publicación y la calidad de dicha información, es por eso que el plan de fortalecimiento es un modelo que guía una gobernanza que tenga como

finalidad ser amigable con la digitalización y la tecnología.

De esa manera, el enfoque de la propuesta está basada en construir un lazo estrecho entre el Estado y los ciudadanos, permitiendo que los sistemas digitales sean un mecanismo de ayuda en materia de probidad y no solamente como cambios de forma y de fachada a nivel de procesos administrativos públicos. Por lo expuesto, el plan de fortalecimiento se fundamenta en una adaptación a la realidad del Ecuador en su proceso de digitalización desde el año 2015 al 2025, donde hay una evidente falta de comunicación entre entidades públicas y una brecha en la digitalización en los ciudadanos y en los servidores públicos.

La propuesta de vincular la Norma, el tecnicismo administrativo y la gestión de talento humano es un facilitador en el camino hacia la eficiencia administrativa y se constituye el inicio de un proceso de gobernanza coherente con el entorno y sus cambios. Se trata de una respuesta estratégica que va a exigir a la administración pública cambios que estandaricen el servicio y los procesos a niveles excelentes y bajo parámetros de inclusión hacia toda la población, sin distinción alguna.

### **4.3 Fundamentación**

La propuesta de solución el problema de investigación, es el resultado de atender la necesidad que presenta la administración pública ecuatoriana para pasar hacia un modelo de digitalización reactivo y estratégico. Es por eso que el plan estratégico de fortalecimiento institucional está basado en los resultados de un diagnóstico acercado al fenómeno de Studio, donde existen áticos que dilatan la entrega y cumplimiento de servicios, además del fenómeno de resistencia que presenta la ciudadanía y los servidores públicos para adaptarse al cambio propio de la gestión pública digital.

#### **4.1 Objetivo central**

Determinar un Marco normativo y operativo que reconozca la necesidad de estandarizar procesos y rediseñarlos para garantizar una operación técnica de los procesos administrativos y que genere una cultura organizacional enfocada a un servicio eficiente hacia el ciudadano, donde la tecnología sea incluso una herramienta de transparencia y no sólo un soporte en el cambio de modelo de procesos.

#### **4.2 Estructura**

El plan estratégico para fortalecer la estructura institucional se organiza mediante el reconocimiento y trabajo en cuatro ejes: normativo, gestión de procesos, operación integrada a

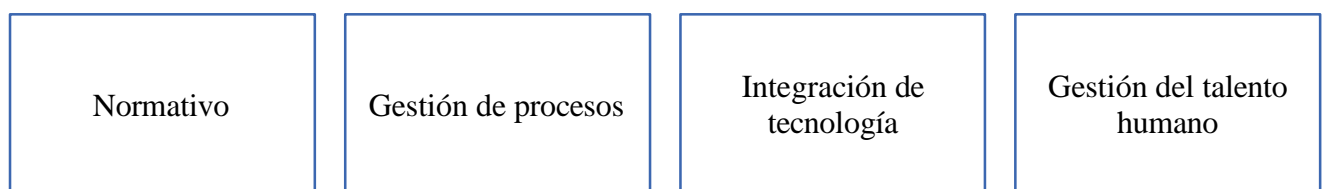
la tecnología y gestión del talento humano. Cada uno de estos ejes tiene sus parámetros de acción que abordan el problema de la digitalización en la gestión pública de manera integral. Es por eso que una de las principales características de la estructura del plan estratégico de fortalecimiento institucional, es que se basa en una naturaleza integradora donde cada uno de los ejes funciona de manera relacionada y no independiente.

Este planteamiento se puede simplificar a través del uso de la firma electrónica, la cual a través del enfoque normativo la finalidad está basada en la legalidad, a su vez el eje de la gestión de procesos enfoca a la firma electrónica como una herramienta que agiliza y libera de procedimiento burocráticos a un proceso administrativo en particular. En ese sentido, el reconocimiento de estos ejes y la necesidad de generar una interrelación que sea coherente y funcione en manera integral genera una interdependencia que va a beneficiar el desarrollo institucional.

La propuesta contempla una estructura la cual se presenta a continuación como un modelo que tiene un ciclo para evaluar su mejora continua. El esquema permite visualizar cómo se desarrollan cada uno de los componentes y cómo se relacionan entre sí, permitiendo identificar cómo en Ciudadano se ubica de dicho sistema. Cada uno de los ejes que componen este modelo están obligados a interactuar entre sí mediante el intercambio de información constante y periódica. La retroalimentación es uno de los ejes que está reconocido para que sea el resultado de la atención ciudadana los que impulsen el diseño de procesos a través de fallas o limitaciones identificadas, mientras que el eje de la gestión del talento humano va a ser el que brinde las herramientas adecuadas para que las plataformas o herramientas de servicio de atención ciudadana y de procesos administrativos cuenten con competencias adecuadas.

Gráfico 6

Ejes de la estructura del Plan Estratégico



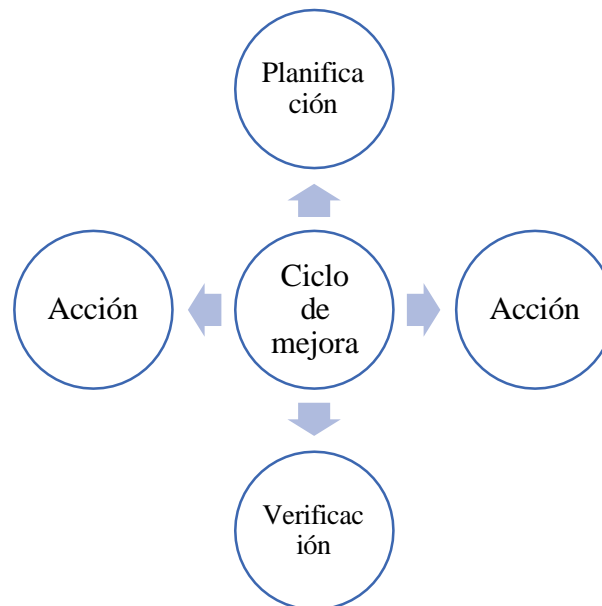
Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

La facilidad en el funcionamiento de cada uno de los ejes de manera unificada, es lo que genera el cumplimiento de acciones para fortalecer a la institución pública, misma que debe ser dinámica y capaz de poder adaptarse a los distintos cambios que presente el entorno,

como es el caso de las demandas propias de la tecnología durante el presente siglo, e incluso con mayor incidencia a partir de la pandemia.

Gráfico 7

Ciclo de mejora continua



Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

#### 4.4 Forma de aplicación

El plan estratégico cuenta además con una forma de aplicación determinada, el cual plantea la hoja de ruta para su ejecución. Éste se encuentra ajustado en tres fases: la fase de diagnóstico que además contempla el diseño de un proceso administrativo en particular, sobre todo aquellos trámites procedimentales que son críticos y que requieren mayor atención, como por ejemplo los que se desarrollan para la atención del ciudadano; le sigue la fase de integración y ejecución que busca relacionar toda la base de información a nivel electrónico con el que cuentan las diferentes entidades públicas para que los procesos tengan una mayor agilidad; por último la fase de consolidación que exige el cumplimiento de una transparencia con el desarrollo de datos abiertos.

La aplicación de cada una de las fases en sentido secuencial abre paso a que la institución pública tenga un cambio y una transición digital de manera controlada, con la finalidad de reducir la inseguridad de la ciudadanía para con la administración pública y además de aumentar la garantía de un buen uso de los recursos financieros que forman parte

del presupuesto público, el cual es usado a manera de inversión efectiva para la transformación digital de la administración pública.

#### **4.5 Evaluación de la propuesta**

La evaluación de la propuesta es un proceso postejecución, a través del cual se conocen los indicadores que generan un impacto en la gestión pública y su proceso de digitalización. En ese sentido se establecen lineamientos como el índice de ahorro de la operatividad del personal, el tiempo de respuesta que recibe el ciudadano, y el nivel de adaptación y adquisición de competencias técnicas en el manejo tecnológico. Estos elementos que son considerados en la evaluación de la propuesta son indicadores que a futuro determinarán si se ha cumplido con el objetivo de la propuesta, y además se consolidarán como un mecanismo para poder rendir cuentas en los procesos correspondientes a la transparencia institucional.

En ese sentido, el plan estratégico de fortalecimiento institucional es un instrumento para gestionar en la función pública y efectivizarla mediante el uso de instrumentos tecnológicos y digitales, para generar una efectividad a nivel del servicio que se brinda a la ciudadanía, a nivel de la confianza que tienen los ciudadanos para con la administración pública y también con el eje de optimización en función de los recursos con los que cuenta el Estado ecuatoriano. Reconociendo que, se trata de una inversión a corto, mediano y largo plazo que beneficia el principal objetivo que tiene el Estado en el eje de administración pública, que es el de brindar servicios de manera oportuna y eficiente en parámetros de tiempo y calidad.

#### **4.6 Dimensiones de la propuesta**

Las dimensiones de la propuesta de solución son una sección que tiene por objetivo visualizar de una manera general y macro todo el ecosistema de partes que intervienen para el fortalecimiento de la institución pública durante su proceso de digitalización. En ese sentido existen dos niveles, uno a nivel estratégico y otro a nivel operativo.

De acuerdo con la estructura de la propuesta, la primera fase aborda los lineamientos bajo los cuales se adopta el plan estratégico para mejorar el proceso de digitalización de la administración pública a través de la limitación del objeto, el ámbito de aplicación, la creación de una comitiva enfocada en respaldar y guiar la transformación digital, seguido de la disposición de qué se prioricen todos los trámites administrativa que de alguna manera tienen un impacto o relación directa con la ciudadanía.

Como Segundo es ese tiene el tema técnico y la intervención de las direcciones de talento humano para que puedan ejecutar la gestión de adaptación a la tecnología por parte de

los civiles públicos, a su vez de la ciudadanía con respecto a el elemento que interactúa directamente con las distintas herramientas administrativas institucionales. En ese sentido, esta parte estratégica es la que determina la obligatoriedad de hacer cumplir los procesos administrativos y no generar limitantes áreas en temas de forma de requisitos, seguido de la necesidad de empezar a solicitar o ejecutar trámites administrativos a través del uso de la firma electrónica.

Por último, la parte operativa se encuentra determinada por los artículos enfocados en realizar un monitoreo y evaluación de las medidas consideradas como claves para dar cumplimiento y medir los efectos de la propuesta.

### **Nivel estratégico**

El nivel estratégico es la fase que va a definir hacia dónde se dirige el proceso de transformación digital. En ese sentido, la propuesta está enfocada a ser sostenible a largo plazo bajo la alineación de las políticas gubernamentales y la creación del plan estratégico de fortalecimiento institucional, que consiste en un marco normativo que tiene por objeto brindar seguridad jurídica a cada uno de los procesos administrativos que empezarán a trasladarse al eje digital.

La función principal de este nivel estratégico consiste en generar cambios en la cultura organizacional de quienes intervienen en el proceso de administración pública, el cual tiene que salir del modelo burocrático y pasar a un modelo de desarrollo transparente y de calidad a nivel de valor en la gestión pública, asegurando que la tecnología es un elemento no solamente de cambios formales y superficiales, sino una herramienta estratégica para facilitar, efectivizar y mejorar la calidad del servicio público.

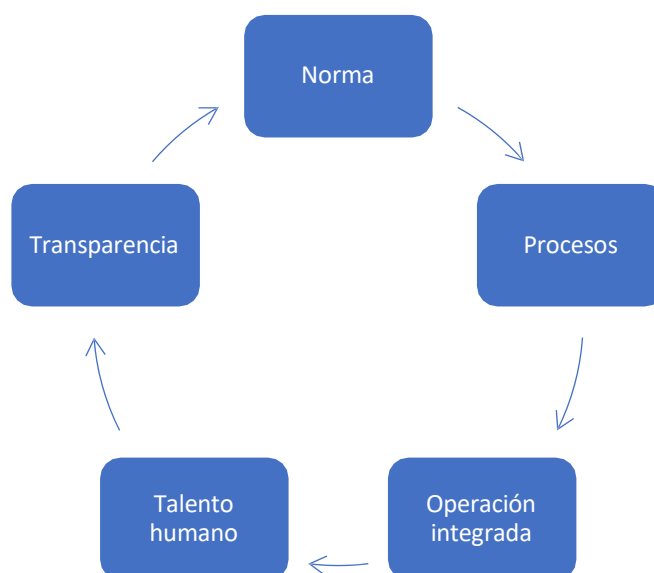
De igual manera, el eje estratégico dentro del plan de fortalecimiento institucional se basa en plantear políticas de cambio mediante lineamientos de operación integral que se apliquen a todas las entidades públicas. De esta manera, se pueden definir las metas a corto mediano y largo plazo, como por ejemplo la adaptación hacia la transformación digital, la reducción de la brecha en el acceso a la tecnología, entre otros. El nivel es el de una jerarquía superior, porque es el eje que va a permitir que se visualice la capacidad del Estado para ejecutar, movilizar y adaptar los recursos hacia un trabajo que presenta una resistencia al cambio en el eje de cultura organizacional.

Por esa razón, la resolución administrativa es el instrumento que a nivel estratégico se ha determinado para que ejecute dicha movilización de recursos y elimine en lo posible la

brecha cultural de adquirir competencias tecnológicas, la simplificación de trámites administrativos y la mejora en la calidad de los servicios que se brindan a los ciudadanos en general.

Gráfico 8

Parámetros estratégicos de la propuesta



Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

### **Nivel operativo**

En el nivel operativo por su parte es el enfoque que va a contener el plan estratégico con respecto al área técnica y los procedimientos que van a permitir materializar la ejecución de las estrategias previamente definidas. Se trata de la hoja de ruta donde se señalarán las medidas específicas que se deben cumplir para identificar una necesidad de rediseño de procesos que tenga por objeto la simplificación de trámites con la ayuda de la tecnología y su automatización.

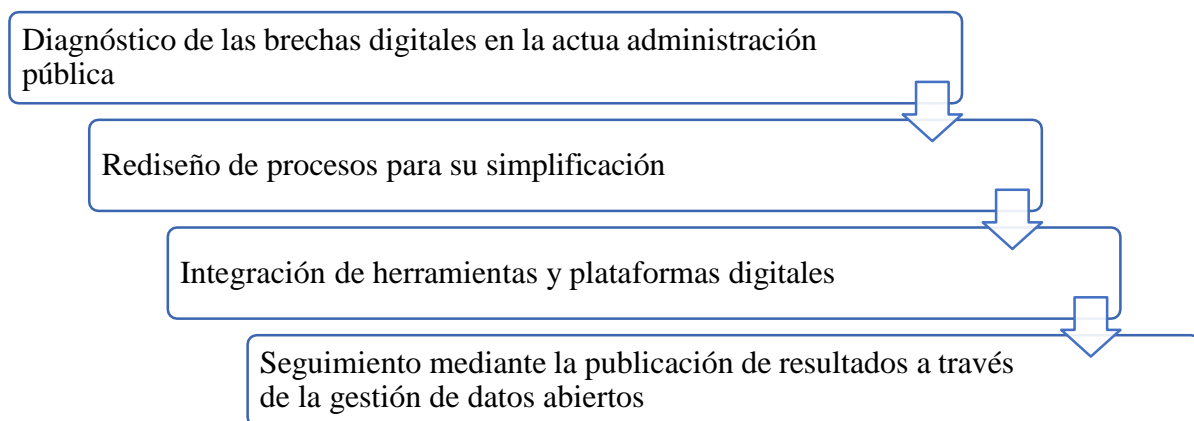
Se establecen todos los procesos técnicos y se determina la tecnología a usar para determinar las plataformas y demás herramientas que dan cumplimiento a la característica de la ópera habilidad integral, que de alguna manera aseguran sistemas de atención ciudadana, se les brinde y reconozca la importancia para dar cumplimiento al servicio ciudadano sin interrupciones y con las facilidades del caso.

Por último, el nivel operativo también presenta los mecanismos a utilizar en materia de seguimiento y evaluación que dan como resultado una mejora continua, es decir, los

indicadores que previamente se mencionaron dentro del eje de la estructura de la propuesta. Este seguimiento también implica la determinación del tiempo que se necesita para atender un trámite y a su vez la satisfacción que presenta en ciudadano para con el servicio otorgado, lo cual permite identificar limitaciones o desviaciones con el objetivo principal de la propuesta de solución al problema dentro de la investigación. El nivel operativo tiene como caracteres, el ser un eje bastante dinámico que brinda retroalimentación frente al servicio brindado, ya que sus herramientas de evaluación frente al contacto con el ciudadano aseguran que exista una evaluación periódica sobre el estado del proceso de digitalización en relación con los servidores públicos y el ciudadano.

Gráfico 9

Acciones a nivel operativo de la propuesta



Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

#### 4.7 Propuesta

### RESOLUCIÓN 100-2025

#### CONSIDERANDO:

Que, el artículo 16 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: *“El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación”*; (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

Que, el artículo 18 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que: *“Todas las personas en forma individual o colectiva tienen derecho a: 1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada,*

*plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior. 2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información";* (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

Que, el artículo 92 de la Constitución de la República del Ecuador manifiesta: *“Toda persona, por sus propios derechos o como representante legitimado para el efecto, tendrá derecho a conocer de la existencia y a acceder a los documentos, datos genéticos, bancos o archivos de datos personales e informes que sobre sí misma, o sobre sus bienes, consten en entidades públicas o privadas, en soporte material o electrónico. Asimismo, tendrá derecho a conocer el uso que se haga de ellos, su finalidad, el origen y destino de información personal y el tiempo de vigencia del archivo o banco de datos (...)”* (Ecuador, Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, 2019).

Que, la norma ut supra en su artículo 226, establece: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en función de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que le sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”;* (Ecuador, Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, 2019).

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, al referirse a los principios que rigen a la administración pública, dispone: *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”;* (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

Que, el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.* (Ecuador, Ministerio

de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

Que, el artículo 2 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, determina que *“La presente Ley tiene por finalidad, proteger, respetar, promover y garantizar que la información pública sea accesible, oportuna, completa y fidedigna, para el ejercicio de los derechos ciudadanos contemplados en la Constitución de la República del Ecuador y la ley”*; (Ecuador, Dirección Nacional de Registros Públicos, 2023).

Que, el artículo 1 de la Ley Orgánica de la Transformación Digital y Audiovisual establece entre sus objetivos generales: *“d. La simplificación y la adopción de medios y tecnologías digitales en la prestación de servicios públicos y gestión de todo tipo de trámites administrativos (ante cualquier nivel de gobierno), judiciales o privados; impulsado el uso y apropiación de las mismas en los sectores productivos, academia y sociedad, fortaleciendo la innovación, desarrollo e investigación para dicha adopción y enfocada en potenciar el desarrollo de la economía digital del país”*; Así también, se considera dentro de sus objetos específicos el: *“d. Incentivar el uso y la optimización de los recursos necesarios para lograr la transformación digital”* (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

Que, el artículo 5 de la Ley Ibidem establece respeto a los Mecanismos para la transformación digital lo siguiente: *“Comprenden, de manera ejemplificativa, mesas de diálogo, codiseño o co-creación, comités, mecanismos de innovación abierta, laboratorios de innovación, equipos público-privados especializados y multidisciplinarios en transformación digital. Tales mecanismos serán creados en función de la necesidad pública, objetivos estratégicos nacionales u objetivos que determine el ente rector.”* (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

Que, el artículo 32 de la Ley Ibidem establece respecto a la educación para la transformación digital que: *“Las instituciones públicas y privadas involucradas en procesos de Transformación Digital, deberán implementar planes y programas accesibles y gratuitos de formación y capacitación al usuario en el ámbito de desarrollo tecnológico a ser digitalizado, todos estos planes y programas deberán ser diseñados en relación a la presente Ley.”* (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

Que, el artículo 1 de la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de trámites Administrativos tiene por objeto: *“la optimización de trámites administrativos, regular su simplificación y reducir sus costos de gestión, con el fin de facilitar la relación entre las y los*

*administrados y la Administración Pública y entre las entidades que la componen; así como, garantizar el derecho de las personas a contar con una Administración Pública eficiente, eficaz, transparente y de calidad.”* (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2025).

En ejercicios de las atribuciones legales asignadas a la Secretaría General de la Administración Pública y Planificación.

### **RESUELVE:**

#### **EMITIR EL PLAN ESTRATÉGICO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL HACIA LA GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA DIGITAL**

Artículo 1.- Objeto. – aprobar la implementación e institucionalización del plan estratégico de fortalecimiento institucional hacia la gobernanza y transparencia digital, con la finalidad de impartir lineamientos que rigen sobre todo era aparataje público administrativo, en virtud de la eficiencia y calidad administrativa.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación. – la aplicación rige para todas las entidades públicas o denominadas unidades administrativas tanto de nivel operativo como de nivel técnico dentro de una institución.

Artículo 3.- Impulsar Comisión para la Transformación digital. – la Comisión para transformación digital es un comité que se encuentra conformado por cuatro miembros que forman parte de la misma institución pública a la cual si implementa la presente resolución. Está integrado por la autoridad institucional, el director de la unidad administrativa de tecnologías de la información y comunicación, el director de planificación institucional y el director de talento humano como el ente encargado de hacer cumplir la gestión del talento humano dentro del institución en su proceso de adaptación hacia las herramientas digitales. A niveles estratégico, esta es la comisión que se encargará de guiar este aspecto en particular.

Artículo 4.- Criterio de implementación. – con la finalidad de qué los trámites simplemente de forma oportuna, a través del presente artículo se dispone que dentro de 60 días plazo se señalen los procesos administrativos que tienen mayor relación e impacto con la ciudadanía con la finalidad de que estos sean rediseñados de manera urgente bajo los criterios de adaptación y eficiencia tecnológica.

Artículo 5.- Cumplimiento de la operatividad ininterrumpida. – La operatividad de los procedimientos o procesos administrativos deben de realizarse de la manera más pronta

posible, por lo cual se prohíbe a partir de la emisión de la presente resolución, la exigencia de documentos físicos como certificados de votación o copias de cédula de identidad, si es que es tras ya se encuentra en reposando dentro de las bases de datos de la institución pública para algún trámite en particular. Cabe mencionar que, además se implementa la fusión e intercambio de información con las correspondientes entidades de registro civil dentro del país, con la finalidad de que se enlace información de documentación personal en aspectos identificación de los ciudadanos.

Artículo 6.- Uso de la firma electrónica. – la firma electrónica es una herramienta de legalización de documentos a nivel digital, por lo que se determina a través del presente artículo que su uso es exclusivo y oportuno para su aplicación en las gestiones de comunicación interna, como por ejemplo dentro del Quipux, mismo que también simplemente para la comunicación externa de la institución para con los ciudadanos. De esa manera se busca implementar la eliminación progresiva del papel dentro de los distintos trámites y solicitudes administrativas que ingresa la ciudadanía.

Artículo 7.- Planificación de cambio. – el proceso de digitalización requiere a su vez de una planificación, la cual tiene por objeto sensibilizar y generar las competencias digitales en los servidores públicos y la sensibilización para que tanto se es públicos como ciudadanía eliminen el fenómeno de resistencia al cambio como la respuesta inmediata ante la presencia de la tecnología en la administración pública.

De acuerdo al nivel de competencias y atribuciones dentro de las distintas entidades públicas en el Ecuador, se determina que la dirección de talento humano de cada entidad es la encargada de poder diseñar un programa donde se imparta procesos de capacitación a los servidores y también procesos de capacitación externas hacia la ciudadanía.

Artículo 8.- Indicadores. – con la finalidad de determinar el cumplimiento del proceso de digitalización dentro de la administración pública ecuatoriana, se establece la presente fórmula que está determinada en: la digitalización es proporcional a los trámites que se encuentran digitalizados sobre el total de trámites ingresados multiplicado por 100.

$$\text{Digitalización} = \text{Tramites digitalizados} / \text{Total de trámites} \times 100$$

Artículo 9.- Transparencia y datos abiertos. – para el proceso de cumplimiento con la transparencia y un gobierno de datos abiertos, se genera la obligación de publicar periódicamente los resultados de la gestión con respecto al proceso de digitalización a través de formatos que se han públicamente visualizados y además con un contenido que sea

procesado para que la ciudadanía ejerce su rol de auditoría.

Artículo 10.- Asignación de recursos. - se dispone que todas las entidades financieras dentro de las instituciones públicas tengan como prioridad y parte de la asignación presupuestaria hacia recursos que generan un impacto sobre el mantenimiento y actualización constante de infraestructura tecnológica y los programas de seguridad en los datos e información que reposan dentro de las distintas entidades.

### **DISPOSICIÓN DEROGATORIA**

A partir de la entrada de vigencia de la presente resolución, se deroga cualquier norma dentro de las instituciones públicas que hayan emitido, en calidad de menor jerarquía, que se opongan a la presente resolución administrativa.

#### **4.8 Análisis crítico**

El proceso de implementación de la tecnología dentro de la administración pública como un mecanismo que genere eficiencia en el servicio público es una de las principales razones que motivan su implementación. Esto se debe a que la automatización de los diversos flujos de trabajo es una ventaja, por el hecho de reducir el nivel de dependencia que tiene la administración pública con los procesos físicos, lo que tiene como resultado una disminución en los tiempos de ejecución de trámites y en consecuencia, el tiempo de espera y costo de la operación de cada proceso administrativo. En el ámbito del desarrollo institucional, la implementación de tecnologías en la administración pública permite incluso tener una operatividad continua, misma que se desprende de esta dependencia de brindar un servicio en horarios laborables, sino que al ampliar el tiempo en el que se ofrece un determinado servicio a la ciudadanía, se eliminan las barreras de espacio y tiempo, lo que permite que el ciudadano tenga una relación e interacción con la administración pública de manera ágil y sin tanta burocracia.

Por otro lado, el proceso de digitalización también aporta a la transparencia y los esfuerzos de lucha contra la corrupción. Esta premisa nace de los efectos que producen la tecnología al permitir trazar los procesos administrativos que se encuentran automatizados, brindando así un precedente de huella digital que puede ser auditada en cualquier momento, con información detallada y precisa, lo que reduce la brecha de discrecionalidad que existe entre una institución pública y la ciudadanía. El aperturar información y datos públicos a la ciudadanía, es un mecanismo que fortalece las medidas de transparencia y además fortalece el proceso de rendición de cuentas que deben de implementar cada una de las instituciones

públicas. En ese sentido, se fortalece el control social a través de la ciudadanía como el principal veedor y quien recupera la confianza en las instituciones públicas al contar con un sistema que se puede observar y verificar.

En cuanto a los contras que pueden existir producto de implementación de tecnología en el servicio público, es la presencia de la exclusión de ciudadanos a este servicio por la existencia de brechas digitales. La digitalización es un proceso universal que depende mucho del acceso que tenga una persona al manejo de recursos digitales, por lo tanto, ante la falta de mecanismos que brinden una conectividad y que impulsen las competencias digitales en los ciudadanos, se presentarán desigualdades profundas como las que suceden a nivel geográfico en las zonas urbanas y rurales. Si bien el objetivo del Estado es poder trasladar todos sus procesos físicos aún portal digital, se corre el riesgo de generar una brecha social por no contar con mecanismos que incentiven competencias digitales para una adecuada transición.

Por último, otro de los contras es el rechazo que tiene la población a adoptar competencias digitales por la falta de conocimiento y por ende el temor a tener que adaptarse a mecanismos que en un principio serán desconocidos por los funcionarios públicos y también por los ciudadanos. El proceso de transición hace que plataformas digitales vayan a contar con fases de prueba y error producto de complejidades que son propias del manejo de un sistema completamente nuevo. Al mismo tiempo, estas acciones de prueba y error, si no cuentan con el verdadero respaldo informático, pueden perjudicar también la seguridad de los datos que se guardan y de información sensible que reposan en cada una de las instituciones públicas. Es por esa razón que, los riesgos de filtración de datos y ataques cibernéticos exigen una inversión a nivel técnico y también a nivel ético.

## **CAPÍTULO V: VALIDACIÓN**

De acuerdo con los lineamientos para el desarrollo del presente capítulo, se opta por la validación por criterio de expertos, debido a la naturaleza de la investigación que tiene un enfoque cualitativo apegado al análisis del desarrollo institucional frente a la implementación de la tecnología en la administración pública. En ese sentido, la efectividad de la propuesta de solución al problema de investigación, que se da mediante la implementación de un plan estratégico, es un que se mide con el criterio de profesionales en la materia para determinar el nivel de pertinencia, la factibilidad de su desarrollo y la coherencia que tiene con los objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

Además de que se trate de un tema con enfoque cualitativo, es posible implementar

dentro de este capítulo herramientas gráficas que permitan visualizar la opinión de los especialistas, lo que va a complementar el análisis de los resultados que fueron desarrollados en el capítulo anterior. De esta manera, a continuación, se procederá a brindar la explicación del proceso para validar la propuesta de solución al problema de investigación.

### 5.1 Identificación de especialistas

Tomando en consideración la protección de información y datos personales con respecto a los especialistas que formaron parte de la validación de la propuesta de solución al problema de investigación, se procedió con la selección de 5 profesionales dedicados al ejercicio de la función pública con la finalidad de brindar la validación correspondiente al plan estratégico. Para la selección de los especialistas se tomaron en consideración las siguientes características:

- Funcionarios públicos con experiencia en el rol de dirección (mínimo cinco años de experiencia)
- Nivel de formación académica de tercer o cuarto nivel en el área de la administración pública, derecho, informática o a fines.
- Profesionales especializados en el área de tecnologías de la información y comunicación o derecho administrativo.

### 5.2 Herramienta de validación

La validación de la propuesta cuenta con un instrumento que pasó su nivel evaluativo a través de la escala de Likert, misma que contempla cinco niveles de valoración, el cual va desde el nivel uno que es muy en desacuerdo, hasta el nivel cinco que corresponde al de muy de acuerdo. La decisión de contemplar esta escala como instrumento de validación se debe a la posibilidad que tiene esta herramienta para cuantificar y representar gráficamente el nivel de validación que tienen los expertos frente a la propuesta. A continuación, se procede a establecer los indicadores que forman parte del instrumento de validación, los cuales fueron planteados a los expertos.

Tabla 6

Matriz de validación

Ámbito	Pregunta	Indicador	Escala Likert
<b>Pertinencia</b>	¿El diseño del plan de estratégico	Apunta a medir el grado de coherencia del plan	1.-Totalmente de

	fortalecimiento institucional es una medida que genera una solución para procesos burocráticos y la inclusividad ante la brecha digital?	ante el problema de la digitalización de procesos y la brecha digital.	acuerdo 2.-De acuerdo 3.-Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.-En desacuerdo 5.-Totalmente en desacuerdo
<b>Factibilidad</b>	¿La propuesta se ajusta a la legislación ecuatoriana vigente, como por ejemplo el código orgánico administrativo y la ley de optimización de trámites administrativos?	Considera la viabilidad de ejecución de la propuesta no solamente a nivel técnico sino también a nivel normativo.	1.-Totalmente de acuerdo 2.-De acuerdo 3.-Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.-En desacuerdo 5.-Totalmente en desacuerdo
<b>Coherencia</b>	¿Existe coherencia entre la ejecución de la propuesta y los objetivos planteados de acuerdo al contexto social y normativo?	Busca identificar una lógica entre los objetivos planteados y la implementación de la propuesta.	1.-Totalmente de acuerdo 2.-De acuerdo 3.-Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.-En desacuerdo 5.-Totalmente en desacuerdo
<b>Impacto</b>	¿Considera la propuesta del plan estratégico de fortalecimiento institucional como una medida que ahorrará el	Busca identificar el alcance que tiene la propuesta para generar un impacto en la operatividad y en la	1.-Totalmente de acuerdo 2.-De acuerdo 3.-Ni de acuerdo ni

	tiempo de los trámites administrativos y aumentará la confianza de los ciudadanos en información que reposa en dichas entidades?	transparencia de la información por parte de las instituciones públicas.	en desacuerdo 4.-En desacuerdo 5.-Totalmente en desacuerdo
<b>Sostenibilidad</b>	¿El plan estratégico maneja un proceso de capacitación adecuado para enfrentar el fenómeno de resistencia al cambio por parte de los ciudadanos y servidores públicos que asegure la sostenibilidad de la propuesta?	Mide la capacidad de la propuesta para ser sostenible en el tiempo tomando en consideración el comportamiento y la respuesta de los ciudadanos y servidores públicos, frente a la necesidad de cambio que exige el desarrollo institucional.	1.-Totalmente de acuerdo 2.-De acuerdo 3.-Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.-En desacuerdo 5.-Totalmente en desacuerdo

Fuente: Ana Belén Quijano Rosales.

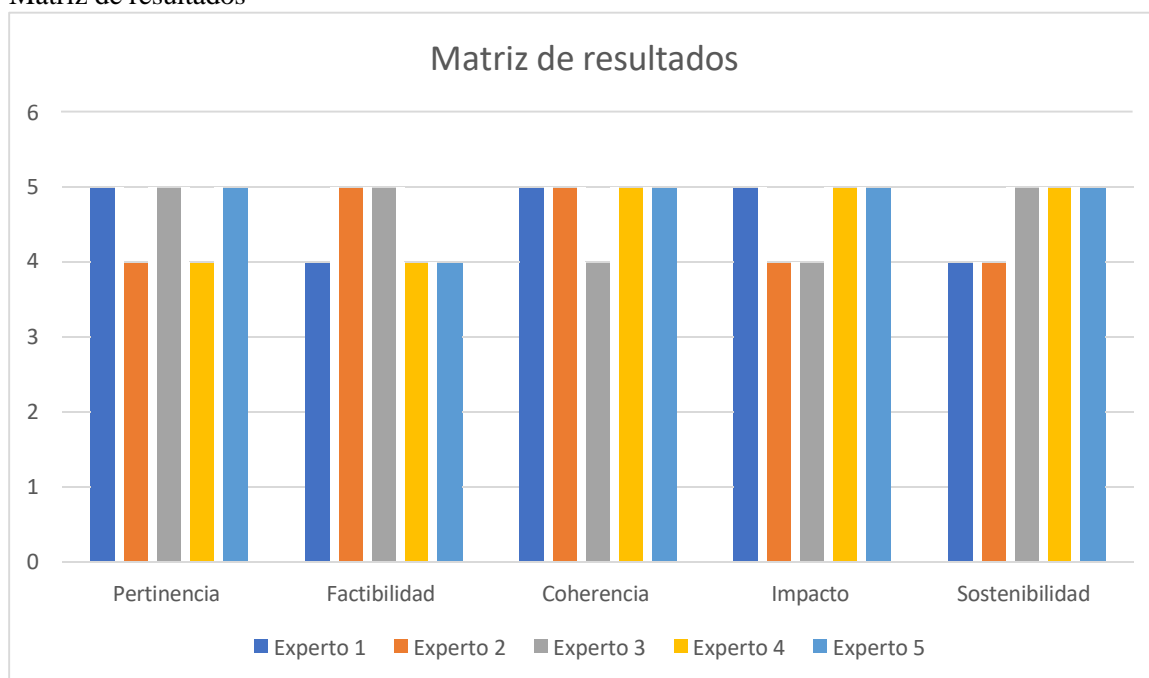
El presente recuadro contiene las preguntas que forman parte del levantamiento de información para poder validar la eficiencia de la propuesta de solución al problema de investigación, el cual se basa en un plan estratégico de fortalecimiento institucional hacia la gobernanza y transparencia digital en las distintas instituciones públicas. En ese sentido, los resultados de levantamiento de información se exponen mediante una matriz que brindará la evidencia gráfica, con respecto a la propuesta.

### 5.3 Resultados

Los resultados se evidencian a través de una gráfica general que contiene el ámbito al cual se enfocan cada una de las preguntas de validación, y por otro lado se encuentran identificados mediante colores a los expertos que fueron sujetos del proceso de levantamiento de información.

Gráfico 10

Matriz de resultados



Fuente: Expertos.

La validación de la propuesta cuenta con la matriz de resultados como el principal referente de su interpretación a nivel técnico y normativo por parte de los especialistas que integraron el levantamiento de información. A continuación, se desarrolla cada uno de los ámbitos que trató el proceso de validación para identificar el alcance de efectividad que tiene la propuesta.

#### 5.4 Pertinencia

La pertinencia hace referencia a la capacidad que tiene en este caso la propuesta para poder atender la problemática identificada, que se enfoca en el proceso de digitalización y la brecha digital. En ese sentido, los resultados de la validación identifican con un 60% de favorabilidad por parte de los especialistas que el plan estratégico de fortalecimiento institucional es una respuesta coherente que atiende a las limitaciones identificadas en el capítulo tres de la presente investigación. Quiere decir que la teoría contempla que la pertinencia de la propuesta debe basarse principalmente en rediseñar los procesos administrativos para que sean trasladados al ámbito digital, siendo esta la medida coherente por parte de los especialistas para alcanzar la eficiencia de la administración pública en el ámbito digital.

## **Factibilidad**

El nivel de ejecución y aplicación que tiene la propuesta a nivel normativo y técnico, tuvo como resultado un 40% que se está totalmente de acuerdo y un 60% de acuerdo en que existe una coherencia técnica y una viabilidad normativa, pero se precisa una observación en la necesidad de contar con un soporte administrativo que respalde el proceso de digitalización, más allá de tener una normativa coherente.

## **Coherencia**

El presente ámbito demostró uno de los niveles más altos de validación, ya que con un 80% se obtuvo como resultado el indicador totalmente de acuerdo, y sólo el 20% se identificó con el nivel de acuerdo. En ese sentido, se determina que la estructura de la propuesta es lo suficientemente sólida porque hay una coherencia en la estrategia de implementación por los aspectos que abarca el proceso de digitalización en administración pública, además del ámbito operativo, que tiene por objeto trasladar de manera efectiva el proceso digital en los trámites administrativos.

## **Impacto**

El impacto en los parámetros de transparencia y de eficiencia se mostró con resultados del 60% en la opción totalmente de acuerdo y el 40% en la opción de acuerdo. Esto se debe a que, en comparación con el capítulo tres y su contenido, se demuestra que con la propuesta es posible reducir la brecha de desconfianza en las medidas de transparencia. Existe un impacto en el nivel de operatividad que tiene el plan estratégico para los mecanismos de transparencia que consisten en brindar información, misma que no solamente cumple con los parámetros de accesibilidad sino también de comprensión de los datos, lo cual genera un despunte positivo en la confianza de la información que proporcionan las instituciones públicas.

## **Sostenibilidad**

La sostenibilidad es la medida que permite evaluar la duración en el tiempo de la propuesta y su ejecución. Bajo este parámetro se obtuvo con una calificación máxima del 40% de los especialistas que calificaron como totalmente de acuerdo con el alcance que tiene la propuesta con respecto al fortalecimiento institucional en el cual se trata la gestión del talento humano como un mecanismo que debe ser capacitado para su proceso de adaptación, proceso que debe ser permanente y sostenido en el tiempo. Este ámbito ratifica la teoría de que el

proceso de transformación digital en la administración pública no solamente es un tema técnico, sino también un tema que se apega a la cultura organizacional que existe dentro de la administración pública en el Ecuador y que, por los resultados obtenidos en la presente investigación, es un parámetro que necesita una atención constante para reducir la brecha de resistencia a la adquisición de competencias digitales.

De la información obtenida de cada uno de los ámbitos de la matriz de validación, se determina que la propuesta denominada plan estratégico de fortalecimiento institucional cuenta con una validez cuya puntuación oscila entre 4.56 y 5.00. Los especialistas que formaron parte del levantamiento de información afirman que la propuesta atiende a bases sólidas a nivel teórico y también atiende al fenómeno social que se produce por el proceso de digitalización y el rechazo al proceso de adaptación que genera brechas a nivel social y por lo tanto brechas de accesibilidad a los servicios que puede brindar una institución pública desde sus herramientas digitales. De esa manera, los resultados evidencian que la propuesta tiene un diseño que mezcla de manera coherente la normativa, los procesos administrativos y la gestión del talento humano como una combinación necesaria para generar un modelo de administración que no solamente sea coherente a nivel normativo, sino que también sea eficiente y funcional a través del tiempo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

En el Ecuador, el proceso de digitalización en la administración pública ha generado varios fenómenos no solamente a nivel social sino también a nivel normativo y técnico, por ende, la presente investigación ha significado trabajo sistematizado y crítico que evidencia las ventajas y complejidades en el proceso de digitalización de la gestión pública en el Ecuador durante el periodo 2015 - 2025. En ese sentido, se procede a abordar las conclusiones en base a los objetivos que se plantearon al inicio de la presente investigación con la finalidad de identificar el alcance de cada uno.

El objetivo general tenía como tarea principal implementar un análisis del impacto que atienden incorporación de tecnologías digitales en la gestión pública durante un periodo determinado. Bajo esa premisa se obtiene que el Ecuador ha pasado por una década de digitalización reactiva, ejecutada bajo situaciones aisladas que el gobierno ha buscado atender, sin un plan estratégico sistémico. Ese hallazgo implica que existe una brecha en el enfoque de la transición digital, misma que se ha enfocado solamente en infraestructura dejando de lado la

atención al desarrollo de capacidades técnicas y el diseño de trámites presenciales hacia los digitales. Demostrando que, sin un plan unificado, la inversión que se haga en este aspecto no brindará el retorno necesario para generar un impacto en la cultura organizacional.

El primer objetivo específico buscó identificar las principales políticas y programas de digitalización implementados durante el periodo objeto de estudio, del cual destacan en plataformas como GOB.EC, siendo esta su principal plataforma en la cual trató la administración pública ecuatoriana de unificar la gestión documental entre instituciones. Sin embargo, estos ejemplos dan como resultado la existencia de procesos burocráticos duplicados que cargan los procesos administrativos y desvirtúan el sistema digital a causa de la falta de planificación estratégica estructural.

El segundo objetivo específico buscó evaluar la eficiencia administrativa mediante la implementación de tecnologías digitales, a lo cual se concluyó que existe un fenómeno ocasionado por la falta de una transición estratégica; estos fenómenos son: la existencia de burocracia en las plataformas digitales, la duplicidad de procesos, una resistencia a la adquisición de competencias técnicas y la falta de operatividad que tienen los procesos que ya han sido digitalizados. Por tanto, el fenómeno también radica en el capital humano como un cuello de botella para la administración pública del país.

El tercer objetivo específico que se basó en analizar la influencia que tienen las herramientas digitales en los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, determinó que sistemas como el Equipo y portales de datos abiertos han sido un punto de partida para evidenciar la transparencia. Sin embargo, esta transparencia no es integral, ya que la investigación determinó que la transparencia necesita no solamente con la operatividad, sino también con la comprensibilidad y utilidad para el ciudadano.

Por último, el cuarto objetivo específico se basa en la propuesta de lineamientos estratégicos que fortalezcan la digitalización de la gestión pública en el Ecuador, del cual se desprende la propuesta de solución al problema de investigación denominado Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional hacia la Gobernanza y Transparencia Digital. Con dicho precedente, el estudio investigativo brinda como aporte una herramienta jurídica que es ejecutable para frenar la duplicidad de procesos, transparencia operativa y cognitiva.

## **Recomendaciones**

Considerando el análisis y resultados hallados en esta investigación, se recomienda ahondar en estudios posteriores que examinen el efecto distintivo de la digitalización de la

gestión pública en las diferentes etapas e instancias de los gobiernos, especialmente en los gobiernos autónomos descentralizados, con el objeto de visualizar fisuras o vacíos territoriales en la eficiencia administrativa y transparencia institucional. Sobre lo dicho, se originó el cuestionamiento en relación con cómo las acciones institucionales locales modifican la explotación efectiva de las tecnologías digitales.

También, se recomienda construir varias investigaciones que evalúen el punto de vista de la ciudadanía con relación a los servicios públicos digitales, analizando el grado de confianza, satisfacción y utilización verídica de las plataformas propuestas y efectuadas por el Estado. Esta idea concedería responder al cuestionamiento, hasta qué punto la digitalización ha alcanzado a robustecer la legitimidad institucional y la relación que se instituye entre la ciudadanía y el Estado.

Por el lado organizacional, se sugiere examinar el papel y acciones concordantes con la capacitación y cultura digital de los funcionarios y servidores en el sector público manifestando como estudio venidero sobre la incidencia de la capacitación continua de este talento humano en el progreso de la eficiencia administrativa y en equilibrio de los procesos de cambios digitales.

Como opción de solución, se propone reforzar la inseparabilidad entre sistemas institucionales considerando los criterios jurídicos y técnicos, además de fomentar políticas de integración digital direccionada a mitigar las grietas o desigualdades de acceso a sectores rurales y grupos vulnerables de información que aseguren la seguridad de datos y fortalezcan los medios de transparencia y rendición de cuentas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barreno, M. (2025). Relación del Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico y la brecha digital por edad del uso de internet en Ecuador. *Revista Ciencia Unemi*, 130-139. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/2211/2008>
- Barreno, M. M. (2025). Relación del Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico y la brecha digital por edad del uso de internet en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 47(18), 130-139. Recuperado el 8 de diciembre de 2025, de <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/2211/2008>
- Whittingham Munévar, M. V. (2006). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Administración & Innovación*, 1(1), 5-28. Recuperado el 5 de diciembre de 2025, de <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>
- Aguilar Villanueva, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica .
- Alonso García , R. (2020). *Gobierno abierto y Estado digital*. Madrid : Tecnos .
- Andean Trade Group. (24 de julio de 2023). *La transformación digital del sector público*. Recuperado el 14 de diciembre de 2025, de <https://www.andeantrade.com/la-transformacion-digital-del-sector-publico/>
- Behn, R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 5586-606. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de <https://www.wiley.com/en-us/journals/Public+Administration+Review-p-15406210>
- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Bonnin, C. (1829). *Principios de la Administración Pública*. Paris: Imprenta Real.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, XIII(4), 447-468. Recuperado el 13 de abril de 2026, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Buenos Aires : Siglo XXI Editores.
- Castells Oliván, M. (2009). *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.

- Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (11 de Noviembre de 2019). *Ley No, 21180*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2025, de Trnsformación Digital del Estado: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1138479>
- Colombia, Presidencia de la República . (22 de Noviembre de 2019). *Decreto 2106*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=103352>
- Colombia, Presidencia de la República. (14 de junio de 2018). *Decrereto 1008*. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de Modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y establece los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital.: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86902>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (5 de abril de 2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital: informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 25 de noviembre de 2025, de Naciones Unidas: <https://www.cepal.org/es/comunicados/transformacion-digital-real-efectiva-puede-ayudar-america-latina-caribe-superar-trampas>
- Coro Gavin, E., & Rosales Namicela, M. B. (2024). Datos abiertos y gobiernos abiertos en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. *MQRInvestigar Revista Multidisciplinar de Investigación Científica*, VIII(3), 2450-2477. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1585/5142>
- Coro Gavin, E. I., & Rosales Namicela, M. B. (2024). Datos abiertos y gobiernos abiertos en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. *Journal of Scientific Investigar*, 8(3), 2450-2477. doi:<https://orcid.org/0000-0002-3240-1146>
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications.
- Cueva Moreno , M., & Tigrero Suárez, F. (2025). Análisis de la digitalización de procesos administrativos y transparencia en la gestión pública en el GAD del cantón Salinas. *Polo del Conocimiento*, X(9), 58-71. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/10284/0>
- Dunleavy , P., Margetts , H., Bastow, S., & Tinkler , J. (2 de noviembre de 2006). *Digital era*

- governance: IT corporations, the state, and e-government*. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de Oxford University Press: <https://academic.oup.com/book/6227>
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.
- Ecuador, Asamblea Nacional . (2010). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Registros y Datos Públicos*. Registro Oficial Suplemento 162 de 31-mar.-2010.
- Ecuador, Asamblea Nacional . (2015). *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*. Registro Oficial Suplemento 439 de 18-feb.-2015.
- Ecuador, Asamblea Nacional . (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial Suplemento 459 de 26-may.-2021.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2016). *Ley Orgánica de Gestión de Identidad y Datos Civiles*. Registro Oficial Suplemento 684 de 04-feb.-2016.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos*. Registro Oficial Suplemento 353 de 23-oct.-2018.
- Ecuador, Banco Central. (2025). *Estados Financieros*. Recuperado el 5 de diciembre de 2025, de <https://www.bce.fin.ec/banco-central-del-ecuador/estados-financieros/>
- Ecuador, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2025). *Rendición de cuentas*. Recuperado el 10 de diciembre de 2025, de Consejo de Participación Ciudadana y Control Social: <https://www.cpcs.gov.ec/participacion-ciudadana-y-control-social/rendicion-de-cuentas/introduccion/>
- Ecuador, Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos. (2019). *Norma para la creación de la Federación de plataformas de servicios de interoperabilidad*. Recuperado el 25 de diciembre de 2025, de Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/RESOLUCI%CC%81N-N.-005-NG-DINARDAP-2019.pdf>
- Ecuador, Dirección Nacional de Registros Públicos. (2023). *Resolución Nro. 008-NG-DINARP-2023*. Recuperado el 25 de diciembre de 2025, de Dirección Nacional de Registros Públicos: <https://www.registrospublicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/08/Resolucion-Nro.-008-NG-DINARP-2023-signed.pdf>

- Ecuador, Gob.ec. (2025). *Trámites en línea*. Recuperado el 10 de diciembre de 2025, de Ecuador eficiente, accede a 3855 trámites en línea: <https://www.gob.ec/dashboard/tramites-en-linea?..>
- Ecuador, Gobierno Electrónico FirmaEC. (2025). *Información para Desarrolladores*. Recuperado el 10 de diciembre de 2025, de Componentes de FirmaEC: <https://www.firmadigital.gob.ec/informacion-para-desarrolladores/>
- Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2022). *Política para la transformación digital del Ecuador 2022-2025*. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Recuperado el 10 de diciembre de 2025
- Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2025). *Política pública para la transformación digital del Ecuador 2025-2030*. Recuperado el 25 de diciembre de 2025, de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información: [https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed\\_f.pdf?utm\\_source](https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf?utm_source)
- Ecuador, Observatorio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible N.º 16*. Recuperado el 5 de diciembre de 2025, de <https://www.odsecuador.ec/?p=876>
- Ecuador, Secretaría Nacional de la Administración Pública. (noviembre de 2014). *Gobierno Abierto, datos abiertos y Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2014-2017 de Ecuador*. Recuperado el 9 de diciembre de 2025, de Secretaría Nacional de la Administración Pública: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Gu%C3%ADa-de-pol%C3%ADtica-p%C3%BAblica-de-Datos-Abiertos.pdf>
- Ecuador, Sistema De Gestión Documental Quipux. (2025). *Sistema De Gestión Documental Quipux*. Recuperado el 10 de diciembre de 2025, de ¿Qué es Quipux?: <https://web.gestiondocumental.gob.ec/que-es-quipux/#>
- España, Agencia Boletín Oficial del Estado. (1 de octubre de 2015). *Ler 39/2025*. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565>

- España, Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado . (10 de octubre de 2015). *Ley 40/2015*. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de Régimen Jurídico del Sector Público: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566>
- Ferrel, H. (1996). *Administración pública: una perspectiva comparada*. México D.F. : Fondo de Cultura Económica.
- Gil García , R., Dawez , S., & Pardo , T. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 633-646. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1327181#abstract>
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. California: SAGE Publications.
- Hans, K. (2009). *Teoría pura del derecho*. México D.F : Porrúa .
- Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment*. California: SAGE Publications.
- Heeks, R. (2003). *Most eGovernment-for-development projects fail: How can risks be reduced? Institute for Development Policy and Management*. California: SAGE Publications.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herranz, A. (2024). *Cómo la tecnología ayuda a conseguir los ODS*. Recuperado el 5 de diciembre de 2025, de [https://www.race.es/revista-autoclub/tecnologia/como-la-tecnologia-ayuda-a-conseguir-los-ods/?n=mayo-junio-2024#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20digital%20permite%20aplicar,ODS%20%20\(Hambre%20cero\)](https://www.race.es/revista-autoclub/tecnologia/como-la-tecnologia-ayuda-a-conseguir-los-ods/?n=mayo-junio-2024#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20digital%20permite%20aplicar,ODS%20%20(Hambre%20cero)).
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, LXIX(3), 3-19. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Jiménez Soto, É. d. (5 de enero de 2017). *La afectación del principio de transparencia por la indebida aplicación del mecanismo de rendición de cuentas*. Recuperado el 10 de diciembre de 2025, de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5547/1/T2129-MDA-Jimenez-La%20afectacion.pdf>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, VXX(1), 71-79. Recuperado el 13 de abril de 2026, de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. California: SAGE Publications.
- Longo, F. (2018). *Reforma del Estado y transformación digital*. Barcelona : Instituto de Gobernanza y Dirección Pública.
- Lorenz, V. (1855). *Historia de la Administración Pública*. Leipzig: Editorial académica alemana.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). *The Second Wave of Digital Era Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Miranda Muñoz, D., Tingo Macías, M., Zamora Mendoza, C., & Zamora Mayorga, D. (2025). Impacto del gobierno electrónico en la eficiencia y transparencia de la gestión pública. *Veritas*, VI(1), 659-682. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/426/709>
- Moynihan, D. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Naciones Unidas. (2021). *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: Una guía para su implementación*. Recuperado el 2 de diciembre de 2025, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6a12e389-3dcb-4cba-830a-99f038835423/content>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Gobernanza*. Recuperado el 5 de diciembre de 2025, de <https://www.oecd.org/en/topics/governance.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Recuperado el 5 de diciembre de 2025, de [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023\\_60836fcb/fb38c737-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/fb38c737-es.pdf)
- Osborne, S. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Londres: Routledge.

- Perramon, J. (2013). La transparencia: concepto, evolución y retos actuales. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 16, 11-27. Recuperado el 9 de diciembre de 2025, de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La\\_transparencia.\\_Concepto\\_evolucion\\_y\\_retos\\_a.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_transparencia._Concepto_evolucion_y_retos_a.pdf)
- Pollit, C., & Bouckarert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis (4th ed.). Oxford University Press. *Gapp*(19), 1-16. Recuperado el 16 de diciembre de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/2815/281556727009/html/>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Ramírez Alujas, Á. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (gobierno abierto): Una vieja nueva. *Buen Gobierno* (9), 95-133. Recuperado el 25 de noviembre de 2025, de Universidad de Chile : <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660529006.pdf>
- Revilla, L. (abril de 2019). *Administración pública*. Recuperado el 14 de diciembre de 2025, de Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre”, Extensión Punto Fijo (Venezuela): <https://es.slideshare.net/slideshow/administracion-publica-140347949/140347949#2>
- Rizzo Herrera, R. (2023). *La administración pública y su incidencia en el gobierno digital del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Valencia, año 2023*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2025, de Universidad Técnica Estatal de Quevedo: <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6ef1781c-b47a-4691-8143-aaf8476eb8a8/content>
- Rosero Ordoñez, S. L. (2025). Digitalización y transparencia en la administración pública: Desafíos en Brasil, México y Colombia. *QUIPUKAMAYOC*, 33(69), 9-24. doi:<https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30332>
- Sampieri, H., Fernández Collad, R., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education. .
- Sevilla , J. (2017). *La economía no da la felicidad, pero ayuda a conseguirla (cap. sobre administración digital)*. Madrid: Península .
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires : Ediciones Paidós.

- Uwe , F. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid : Ediciones Morata.
- Van Dijk , J. (2020). *The digital divide*. Cambridge: Polity Press.
- Velázquez Hernández., M. (2014). Evoluación de la Administración Pública. *Revista ex lege*, X(20), 1-16. Recuperado el 26 de Noviembre de 2025, de [https://www.lasallebajio.edu.mx/delasalle/contenidos/revistas/derecho2013/numero\\_20/m\\_evolucion.php](https://www.lasallebajio.edu.mx/delasalle/contenidos/revistas/derecho2013/numero_20/m_evolucion.php)
- Villalobos Risco, O. M., & Diaz Huaccan , E. (2023). Gobierno electrónico instrumentode desarrollo en la eficiencia de las organizaciones públicas: Revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 7041-7422. doi:<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5873>
- Villoria Mendieta , M. (2019). *Manual de gestión pública contemporánea*. Madrid : Tecnos .
- Villoria Mendieta , M., & Del Pino , E. (2019). *Ética pública y digitalización*. Madrid : Tecnos .
- Zapata Chico, K., Cedeño Pincay, F., & Oviedo Bayas, B. (2025). Gestión digital y su impacto en la eficiencia y la transparencia de los gobiernos autónomos descentralizados en el ecuador. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 21-31. Recuperado el 16 de Diciembre de 2025, de <https://www.journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/402/867>