

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v9i17.0414>

Gobernanza local para el desarrollo de proyectos digitales en el Municipio de La Mana

Local governance for the development of digital projects in the Municipality of La Mana

Villarreal-Alcivar Jorge Manuel

Investigador Independiente. La Maná, Ecuador.
Correo: jorgemanuelvillarrealalciv635@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5013-2042>

Palacios-Trujillo Edinson

Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador.
Correo: epalacios@upse.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7696-2722>

RESUMEN

La digitalización de las administraciones municipales se ha erigido en un importante motor de la gestión pública, de la transparencia y de la participación de la ciudadanía. En este contexto, la investigación que aquí se expone tenía como objetivo la gobernabilidad de la Maná como medio para la implementación y el desarrollo de proyectos digitales que favorezcan, entre otras cosas, la eficiencia, la inclusión y la democracia de las personas mediante la participación activa y proactiva de la ciudadanía. La investigación se desarrolló a través de un enfoque mixto predominantemente cuantitativo y con diseño secuencial explicativo. En la fase cuantitativa se aplicó una encuesta estructurada a las 92 y a las personas del municipio de la Maná, cuyos datos fueron analizados a partir de estadísticas descriptivas y coeficientes de correlación no paramétrica de Spearman y Kendall. En la fase cualitativa se llevó a cabo un análisis documental comparado de experiencias de gobernabilidad digital en otras administraciones de Ecuador. Los resultados corroboran unas percepciones intermedias en los indicadores de la dimensión de la transparencia y rendición de cuentas, participación ciudadana y alfabetización digital, y media en la capacidad administrativa y gestión de la tecnología, y unas correlaciones muy débiles a moderadas entre las distintas dimensiones. En el estudio comparado se pudo también contextualizar las correlaciones halladas, determinando elementos de mejora y buenas prácticas claves para el fortalecimiento provincial, subnacional y nacional de la gobernanza digital.

Palabras claves: gobernanza local, gobernanza digital, proyectos digitales, participación ciudadana, gestión municipal.

ABSTRACT

The digitization of municipal administrations has become a significant driver of public management, transparency, and citizen participation. In this context, the research presented here aimed to assess the governance of La Maná as a means for implementing and developing digital projects that promote, among other things, efficiency, inclusion, and democracy through active and proactive citizen participation. The research employed a mixed-methods approach, predominantly quantitative, with a sequential explanatory design. The quantitative phase involved administering a structured survey to 92 residents of the municipality of La Maná. The data were analyzed using descriptive statistics and non-parametric Spearman and Kendall correlation coefficients. The qualitative phase consisted of a comparative documentary analysis of digital governance experiences in other Ecuadorian administrations. The results confirm intermediate

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 18 de diciembre de 2025.

Fecha de aceptación: 20 de febrero de 2026.

Fecha de publicación: 20 de marzo de 2026.

perceptions in the indicators for transparency and accountability, citizen participation, and digital literacy, and average perceptions in administrative capacity and technology management, with very weak to moderate correlations between the different dimensions. The comparative study also allowed for contextualizing the correlations found, identifying areas for improvement and key best practices for strengthening digital governance at the provincial, subnational, and national levels.

Keywords: local governance, digital governance, digital projects, citizen participation, municipal management.

1. INTRODUCCIÓN

La digitalización ha surgido como uno de los procesos más característicos de la modernización del sector público mundial a lo largo de las últimas décadas. Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), en concreto, han modificado profundamente la manera en que los gobiernos elaboran políticas, gestiona los recursos públicos y se comunican con los ciudadanos. En este sentido, los gobiernos locales ocupan un lugar destacado, ya que son el nivel de administración pública más próximo a la población y, por lo tanto, también el nivel en que las innovaciones digitales pueden producir impactos mucho más inmediatos tanto en la calidad de la vida, en la burocracia o en la participación de los ciudadanos (Espinoza et al., 2023).

Ahora bien, el mero uso de tecnologías digitales en la gestión pública local no asegurará la mejora del mismo (Brandan et al., 2022). Con frecuencia, los proyectos digitales son desarrollados por separado y son poco amplios, ya que existe una falta de visión global que articule la totalidad de factores institucionales, sociales y tecnológicos, lo que ha provocado una brecha entre la disponibilidad de herramientas digitales y los usos asociados por parte de la ciudadanía y los municipios en los que se limitan a sostener los proyectos en el tiempo (García et al., 2024). En este sentido, la gobernanza local aparece como un poderoso marco de análisis que permite averiguar los modos de toma de decisiones, la distribución de responsabilidades y la participación de los actores sociales en la transformación digital. En el caso del Municipio de La Maná, los trabajos de proyectos digitales han ido en aumento, dado que se ve una necesidad de modernizar la administración pública, de dar una mejor atención a la ciudadanía, de gestionar mejor los recursos.

Ahora bien, persisten cuestiones relacionadas con la efectividad de estos esfuerzos en términos de transparencia, inclusión y participación de la ciudadanía. La carencia de evaluaciones sistemáticas, considerando algunos aspectos que hacen referencia a cómo se realiza la gobernanza, hace que no se pueda identificar la existencia de fortalezas o debilidades, obstruye la elaboración de estrategias para lograr una gobernanza digital sostenible acorde con la realidad local. La pregunta que da origen a la investigación que se informa aquí sería, pues, la necesidad de estudiar la gobernanza local como un elemento clave en el desarrollo de proyectos digitales gestionados en el marco del gobierno de los municipios (Sánchez-Ramos, 2023). De manera concreta, resulta pertinente estudiar cómo los principios de transparencia y de rendición de cuentas se implementan en los diseños digitales, cómo la población realiza acciones de participación y tiene competencias digitales suficientes, y cómo la administración municipal tiene la capacidad institucional necesaria para el despliegue y la conducción de proyectos tecnológicos.

A raíz de la problemática en cuestión, la investigación tiene como objetivo general analizar la gobernanza local del Municipio de La Maná desde la perspectiva de los proyectos digitales que faciliten la eficacia, la inclusión y la ciudadanía participativa. A tal efecto, se proponen cuatro objetivos específicos: y (1) analizar los principios de transparencia y rendición de cuentas en los proyectos digitales municipales; y (2) identificar el nivel de la ciudadanía participativa, así como el de la alfabetización digital; y (3) analizar la capacidad del municipio para la realización de proyectos tecnológicos; y (4) contrastar experiencias de gobernanza digital de otros municipios ecuatorianos para dar contexto a los resultados del estudio y poder extraer lecciones que puedan ser aplicadas al mismo contexto local.

Desde el punto de vista teórico la investigación apoya su desarrollo en el enfoque de la gobernanza digital, entendida como el conjunto de normas, procesos, actores, relaciones que regulan la utilización de las tecnologías digitales para la gestión pública y la interacción con los pueblos, y que entiende que la digitalización no es sólo un proceso técnico, sino un fenómeno complejo que implica dimensiones políticas, organizativas y sociales. En este sentido, la

investigación opera en torno a tres dimensiones centrales de análisis que posibiliten abordar de forma integral la gobernanza local en contextos de transformación digital.

1.1. Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas son las principales funciones de la gobernanza democrática que toman otro sentido en el entorno digital. En el caso de las administraciones municipales, la transparencia digital se refiere a la capacidad que tienen los organismos de hacer accesibles y públicas, a partir de plataformas tecnológicas, información pública de carácter claro, comprensible, actualizada y accesible, tal y como sucede con los proyectos, presupuestos, procesos, resultados de la gestión pública, entre otros (Huertas & Garbiras, 2023). La rendición de cuentas consiste en la capacidad de poner información a disposición de las personas, así como la misión de explicarla, justificarla y abrirse a espacios de control y evaluación social.

En contextos locales, la transparencia digital puede contribuir a una buena confianza ciudadana y a reducir desequilibrios de información que existen entre autoridades y población. Sin embargo, diversos trabajos de investigación han coincidido en la afirmación de que la existencia de portales web y plataformas digitales nada aportan para establecer sistemas de rendición de cuentas (Aguilar, 2024). En muchas ocasiones la información se publica de forma incompleta, poco comprensible o desactualizada, lo que merma su utilidad para la ciudadanía (Jiménez Medina & López Arce, 2024). Por ello, estudiar esta tipología en el caso del Municipio de La Maná permite valorar hasta qué punto los proyectos digitales profundizan sobre las bases de una gestión pública más abierta y responsable.

1.2. Participación ciudadana y alfabetización digital

La participación ciudadana es sin lugar a dudas uno de los pilares fundamentales que sustentan la gobernanza local en tanto que permite incorporar las demandas, los saberes y las expectativas de la población cuando se trata de adoptar decisiones públicas. En el entorno de la participación pública por medio de las tecnologías digitales, la participación se transforma en nuevas configuraciones, como la consulta por medio de plataformas digitales para la

participación, los canales de comunicación digital y los espacios de deliberación virtual. De todas formas, la efectividad de la participación ciudadana depende en gran medida de la alfabetización digital de la ciudadanía (Rodríguez-Román, 2021)

La alfabetización digital podría ser entendida como el conjunto de instrumentos y conocimientos que es necesario dominar para acceder, comprender y utilizar en su vida de manera crítica y autónoma la técnica digital. En los pueblos con diversidad social y territorial, las variaciones encontradas en la alfabetización digital aumentan las exclusiones de forma proporcional a las posibilidades de participación, utilizando las técnicas digitales como condición necesaria a partir de la cual se puede dar la participación ciudadana. Por esta razón, la dimensión participación ciudadana y alfabetización digital acaba siendo tal y como se presenta, puesto que se garantiza la inclusión digital a la hora de participar (Basurto et al., 2025).

Para La Maná, evaluar la dimensión participación ciudadana y alfabetización digital permite prever si estos proyectos digitales municipales vienen diseñados considerando las capacidades reales de la población y si realmente existen estrategias orientadas a promover la apropiación social de las tecnologías. También permite analizar en qué medida la ciudadanía percibe estos proyectos con el carácter de espacios legítimos para participar o bien únicamente como canales unidireccionales para informar.

1.3. Capacidad administrativa y gestión tecnológica

La administración y la gestión tecnológica constituyen el marco institucional en el que se desarrolla la gobernanza digital. Esta dimensión incluye la dotación de personas a las que se ha facilitado la capacitación adecuada, el equipamiento informático necesario y los procesos administrativos que permiten la planificación, la implementación y la sostenibilidad de los proyectos digitales (Benítez, 2023). Sin ningún marco institucional, las propuestas tecnológicas normalmente tienden a estar sujetas a esfuerzos individuales o a esfuerzos aislados, lo que hace que mermen su continuidad y su efectividad (Herrera Ruesta et al., 2025).

En el caso del Municipio, el fortalecimiento de la capacidad administrativa hace referencia a incrementar la capacitación del personal y a actualizar la dotación de infraestructuras tecnológicas, así como a definir marcos normativos y procedimentales claros. En el caso de la gestión tecnológica, se requiere contar con una visión estratégica y esto es una relación entre los proyectos digitales, los objetivos institucionales y las necesidades de la ciudadanía (Torres & Meléndez, 2022). Se vuelve clave analizar esta dimensión en el Municipio de La Maná para evidenciar el nivel del grado de la preparación institucional que tiene el Municipio para ser aplicado a la transformación digital y para que esta transformación digital produzca efectos en cuanto a la calidad de los servicios públicos.

2. METODOLOGÍA

El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque mixto predominando el cuantitativo, a partir de un diseño secuencial explicativo (Cuantitativo-cualitativo) como modelo de investigación. En primer lugar, en una fase inicial se recogieron y analizaron datos cuantitativos relativos a la medición de resultados sobre la gobernanza local y los proyectos digitales; en segundo lugar, se realizó un análisis cualitativo de tipo cualitativo-documental y cualitativo-comparativo, con el objetivo de contextualizar e interpretar los resultados obtenidos, en particular, respecto del Objetivo Específico 4.

El alcance del estudio fue en el componente cuantitativo descriptivo–correlacional, puesto que las dimensiones analizadas fueron descritas y, además, se examinaron las relaciones entre ellas; y en el componente cualitativo, como comparativo–interpretativo. El tipo de investigación corresponde a la investigación aplicada, porque los resultados que se obtengan van a tratar de proporcionar la evidencia empírica que permita reforzar la gestión de los proyectos digitales de las decisiones en el municipio de La Maná.

El diseño de investigación puede situarse dentro de un diseño no experimental y de corte transversal, ya que las variables no fueron manipuladas (se emergieron de la recolección de datos) y los datos fueron recogidos en un único momento

temporal. Este diseño es el más adecuado para estudios de percepción institucional y análisis de la gobernanza local.

Se tuvo en cuenta una población total de 120 personas, para un margen de error del 5 % y nivel de confianza del 95 %, se obtuvo una población a partir de una muestra de 92 personas. Se empleó técnica de recolección de datos la encuesta a partir de la modalidad digital mediante Google Forms para la cual recolección se utilizó un cuestionario estructurado de 10 ítems distribuidos en 3 dimensiones de análisis: dimensiones: transparencia y rendición de cuentas; participación ciudadana y alfabetización digital; capacidad administrativa y gestión tecnológica-, cuyas preguntas eran valoradas mediante una escala tipo Likert de 5 grados de "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo".

El análisis cuantitativo de la información se llevó a cabo a partir de la utilización de estadística descriptiva y de coeficientes de correlación no paramétricos, en nuestro caso, correspondientes a Spearman, Kendall al ser los estimadores que mejor se ajustaban a cada una de las variables de tipo ordinal.

El tratamiento de los datos se llevó a cabo con el uso del software JASP.

El componente cualitativo del estudio consistía en un análisis documental comparado de las experiencias de la gobernanza digital en otros municipios ecuatorianos a partir de la información secundaria que proveen los portales institucionales de documentos para la presente y los informes oficiales de documentos de políticas públicas. Esta parte del análisis permitió realizar un contraste entre los resultados obtenidos en La Maná con las buenas prácticas instrumentadas en el país, lo cual reforzó la interpretación, así como también la discusión de los hallazgos de la investigación.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En primer lugar, se muestran los resultados de carácter cuantitativo obtenidos de la aplicación de la encuesta a los funcionarios municipales y ciudadanía los que transitan por resultados estadísticos descriptivos y el análisis de correlaciones no paramétricas mediante los coeficientes de Spearman y Kendall,

que permiten visibilizar los niveles de percepción respecto a las dimensiones de la transparencia y rendición de cuentas, participación ciudadana y alfabetización digital, y capacidad administrativa y gestión tecnológica, además de las relaciones que existen entre ellas.

Seguidamente se dan a conocer los resultados cualitativos de tipo comparativo a partir del análisis documental de las experiencias de gobernanza digital en otros municipios ecuatorianos como son los municipios de Quito y Cuenca. Esta lectura sobre el análisis intenta complementar los resultados cuantitativos aportando una lectura de los mismos que favorece comprender las fortalezas y las limitaciones que se detectan en La Maná. La combinación de las lecturas responde al enfoque del estudio mixto y hace posible su lectura a partir de la doble mirada de presentación de resultados que va más allá de la lectura descriptiva del análisis estadístico, o incluso, del cuerpo teórico en el que se sitúa en el marco de la gobernanza digital local.

De la revisión teórica, y de los propios objetivos específicos de la investigación, emergen tres dimensiones analíticas que estructuran el instrumento de evaluación: la primera de ellas, "transparencia y rendición de cuentas", contiene ítems que tratan de evaluar, de forma análoga, el acceso a la información pública, la claridad del proceso de la comunicación de los proyectos digitales y la rendición de cuentas de los resultados; todas ellas se consideran imprescindibles para una buena gobernanza pública abierta. La segunda dimensión, "participación ciudadana y alfabetización digital", aglutina preguntas que hacen referencia a las oportunidades de llevar a cabo interacciones digitales entre el municipio y los ciudadanos, y con la capacidad de los usuarios para el uso de los servicios digitales. La última dimensión, "capacidad administrativa y gestión cotidiana", incluye ítems que hacen referencia a los recursos humanos, la infraestructura y la gestión de las cuestiones administrativas. Todo ello conforma un instrumento que permite desarrollar, a partir de la combinación de todas las dimensiones, la evaluación de la gobernanza local, que se encuentra alineada con los objetivos que se persiguen en la investigación, adecuado para el análisis descriptivo y correlacional.

3.1. Dimensiones identificadas

Tabla 1. Dimensiones identificadas

Dimensión	Ítem	Pregunta
Transparencia y rendición de cuentas	P1	La información sobre los proyectos digitales municipales es accesible y fácil de encontrar en los canales oficiales.
Transparencia y rendición de cuentas	P2	El municipio comunica de manera clara los objetivos y beneficios de los proyectos digitales que implementa.
Transparencia y rendición de cuentas	P3	Los resultados y avances de los proyectos digitales son publicados de forma oportuna.
Transparencia y rendición de cuentas	P4	El uso de plataformas digitales municipales contribuye a una mayor transparencia en la gestión pública.
Participación ciudadana y alfabetización digital	P5	Los proyectos digitales del municipio facilitan la participación ciudadana en la toma de decisiones locales.
Participación ciudadana y alfabetización digital	P6	Me siento capacitado/a para utilizar las plataformas o servicios digitales que ofrece el municipio.
Participación ciudadana y alfabetización digital	P7	El municipio promueve activamente el uso de herramientas digitales para la interacción con la ciudadanía.
Capacidad administrativa y gestión tecnológica	P8	El municipio cuenta con personal capacitado para gestionar y mantener proyectos digitales.
Capacidad administrativa y gestión tecnológica	P9	La infraestructura tecnológica del municipio es adecuada para ofrecer servicios digitales eficientes.
Capacidad administrativa y gestión tecnológica	P10	La gestión administrativa del municipio favorece la implementación efectiva de proyectos tecnológicos.

La dimensión transparencia y rendición de cuentas ha sido construida a partir de cuatro ítems (P1–P4) que abordan la medida de acceso a la información, la claridad comunicacional y la publicación de resultados de los proyectos de digitalización. Esta dimensión va como anillo al dedo al objetivo específico 1, de la evaluación de los principios de transparencia y rendición de cuentas en la gestión digital del municipio, y permite valorar cómo los proyectos son una oportunidad para una gestión más transparentada y confiable.

La dimensión participación ciudadana y alfabetización digital que integra 3 ítems (P5–P7) que tratan las oportunidades de participación que ofrece el municipio, así como las capacidades de la ciudadanía para interactuar con los servicios digitales. Esta dimensión responde al objetivo específico 2, ya que trata el nivel de participación ciudadana y las competencias digitales para una gobernanza inclusiva.

Finalmente, la dimensión capacidad administrativa y gestión tecnológica, que integra los ítems P8–P10, intenta abordar los recursos humanos, la infraestructura tecnológica y los procesos administrativos que son la base para implementar proyectos de digitalización. Esta dimensión se articula con el objetivo específico 3, permitiendo valorar el grado de preparación institucional del municipio. En definitiva, la tabla presenta una estructura analítica integrada, que permite realizar tanto el análisis descriptivo como correlacional del estudio.

3.2. Resultados por pregunta

Tabla 2. Resultados por pregunta

Código	Pregunta	1	2	3	4	5
P1	La información sobre los proyectos digitales municipales es accesible y fácil de encontrar en los canales oficiales.	5	13	32	33	9
P2	El municipio comunica de manera clara los objetivos y beneficios de los proyectos digitales que implementa.	4	14	34	30	10
P3	Los resultados y avances de los proyectos digitales son publicados de forma oportuna.	6	15	31	30	10
P4	El uso de plataformas digitales municipales contribuye a una mayor transparencia en la gestión pública.	3	12	33	34	10
P5	Los proyectos digitales del municipio facilitan la participación ciudadana en la toma de decisiones locales.	5	16	32	29	10
P6	Me siento capacitado/a para utilizar las plataformas o servicios digitales que ofrece el municipio.	4	13	31	34	10
P7	El municipio promueve activamente el uso de herramientas digitales para la interacción con la ciudadanía.	6	15	33	28	10
P8	El municipio cuenta con personal capacitado para gestionar y mantener proyectos digitales.	5	14	32	31	10
P9	La infraestructura tecnológica del municipio es adecuada para ofrecer servicios digitales eficientes.	6	16	30	30	10

P10	La gestión administrativa del municipio favorece la implementación efectiva de proyectos tecnológicos.	4	15	32	31	10
-----	--	---	----	----	----	----

La tabla permite observar los resultados de la aplicación de la encuesta correspondiente a 92 informantes con respecto a la gobernanza local y el desarrollo de proyectos digitales del Municipio de La Maná, mediante una escala Likert de tipo 5. A grandes rasgos, se puede evidenciar que en la sección de los diez ítems se advierte una cierta concentración de las respuestas en la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (3) y “De acuerdo” (4), donde se reflejan percepciones intermedias sobre la gestión digital municipal, si bien se reconoce el avance por parte del municipio, queda clara la oportunidad de mejorar.

En el ámbito de la rendición de cuentas y transparencia (P1–P4) se percibe un principio de valoración intermedia respecto al acceso a la información y comunicación de resultados, no obstante, más de la mitad de los encuestados se encuentra entre los niveles 3 y 4, por lo que se concluye que el municipio ha hecho visibles los esfuerzos por la transparencia digital (generalmente intermedios), pero todavía no están consolidados del todo.

Si consideramos ahora la primera dimensión de la participación ciudadana y la alfabetización digital (P5–P7), la inclinación neutral es evidente ya que, por un lado, existen herramientas digitales para llevar la interacción ciudadana, por lo que se concluye que la ciudadanía aún no utiliza o no se apropia suficientemente de la misma. Por último, y ya en la dimensión de la capacidad administrativa y la gestión y la gestión tecnológica (P8–P10) la percepción es similar en consideraciones donde queda patente una capacidad institucional correcta, pero no suficientemente consolidada que debe fortalecerse bajo la infraestructura, el talento humano y los procesos administrativos. Las evidencias, en definitiva, que muestran las condiciones que reflejan la necesidad de concretar las estrategias en gobernanza digital para conseguir eficiencia, inclusión y participación ciudadana.

3.3. Estadísticos descriptivos por ítem

Tabla 3. Estadísticos descriptivos por ítem

Código	Media	Mediana	Desv. estándar	Mín	Máy
P1	3,30	3	1,01	1	5
P2	3,30	3	1,00	1	5
P3	3,25	3	1,07	1	5
P4	3,39	3	0,96	1	5
P5	3,25	3	1,04	1	5
P6	3,36	3	1,00	1	5
P7	3,23	3	1,06	1	5
P8	3,29	3	1,03	1	5
P9	3,24	3	1,07	1	5
P10	3,30	3	1,01	1	5

Los resultados que hemos obtenido indicaban que todas las medias oscilaban entre 3,23 y 3,39, los cuales corresponden a una percepción únicamente moderada, pero que nos indica a su vez que los sujetos encuestados no manifestaban respuestas elevadas, sino que lo hacían razonablemente intermedias acerca de sus correspondientes proyectos digitales.

La idoneidad de una mediana igual a 3 en todos los ítems nos reafirma la tendencia intermedia, dado que todo ello evidencia que una porción nada desestimable de la población no percibe todavía como suficientemente consolidados los procesos de transparencia, la citada participación ciudadana y la capacidad administrativa.

Las desviaciones estándar igualmente próximas a 1 de todos los ítems utilizan la indicación de una distinta variabilidad en las respuestas, lo que significa diversidad de percepciones encontradas entre funcionarios y ciudadanos, aunque no se define una dispersión elevada en los mismos.

Por último, los valores mínimos (1) y máximos (5) de todos los ítems nos hacen confirmar la aplicación exhaustiva de la escala de respuesta.

Con lo que hemos querido señalar que se refleja un nivel medio de gobernanza digital en el marco de los avances institucionales, aunque ya nos podemos

expresar claramente con la mejora en la gestión o de la técnica de desarrollo de los distintos proyectos digitales.

3.4. Análisis de correlación

La correlación tiene por objetivo analizar la relación que existe entre las dimensiones de transparencia y de rendición de cuentas, participación ciudadana, alfabetización digital y capacidad administrativa, en el marco de la gobernanza local para el desarrollo de proyectos digitales. Desde la perspectiva de la gobernanza digital, se considera que la mayor transparencia institucional favorece la confianza de la ciudadanía, aumentando así la participación en los servicios digitales municipales. De igual forma, la participación ciudadana se relaciona con la forma en la que se presenta la capacidad administrativa del municipio, pues una forma de gestión más eficiente y con recursos adecuados puede ofrecer la posibilidad para que se implementen plataformas tecnológicas cada vez más accesibles e inclusivas.

En este sentido se plantean las siguientes hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de transparencia, participación ciudadana y capacidad administrativa en el municipio para los proyectos digitales.
- **Hipótesis alternativa (H_1):** Existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de transparencia, participación ciudadana y capacidad administrativa en el municipio para los proyectos digitales.

Estas hipótesis permiten evaluar si la gobernanza local se comporta como un sistema integrado, donde los avances o debilidades en alguna de las dimensiones afectan y condicionan el resto de dimensiones, contribuyendo así a un desarrollo de proyectos digitales orientados a la eficiencia, inclusión y participación ciudadana o limitando el grado de desarrollo de estos.

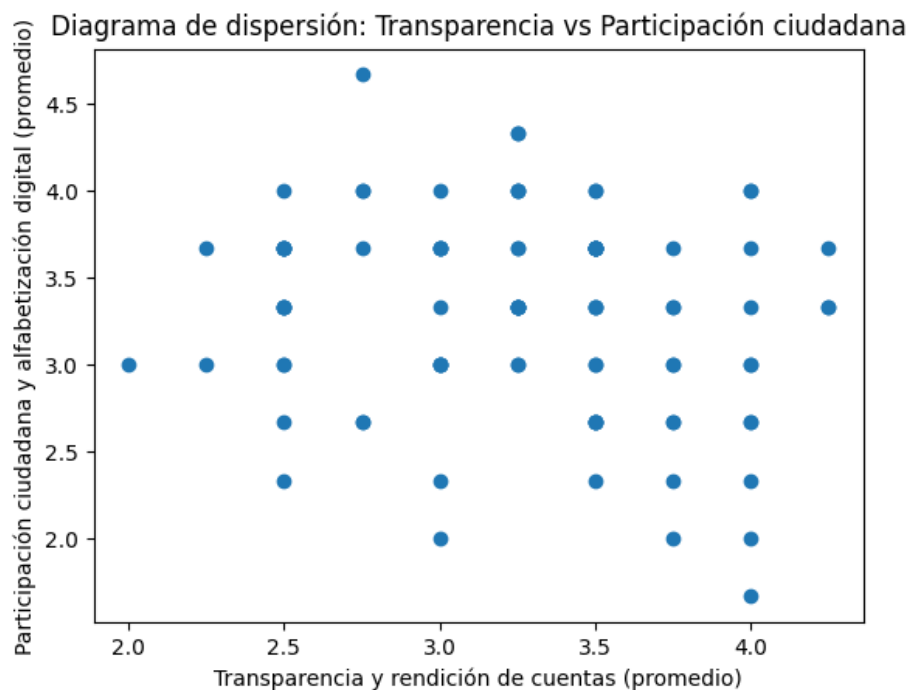
3.5. Resultados de correlación por dimensiones

Tabla 4 Correlación entre Transparencia y Participación ciudadana

Coeficiente	Valor	p-valor
Spearman (ρ)	-0,173	0,100
Kendall (τ)	-0,132	0,101

Los resultados revelan que hay una débil correlación negativa entre la transparencia y la participación ciudadana, según los coeficientes de Spearman y de Kendall.

Figura 1 Transparencia vs participación ciudadana



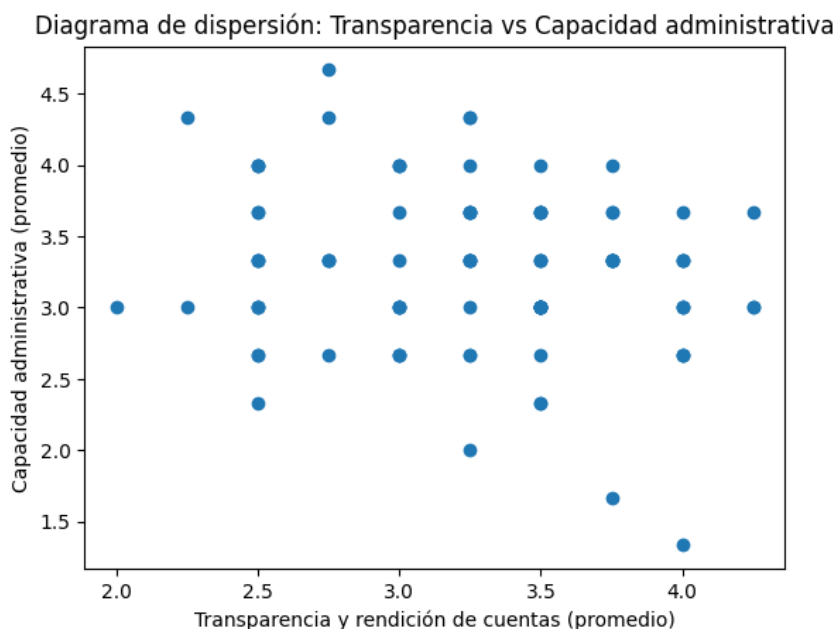
El resultado de la comparación que mide el p-valor se encuentra por encima del nivel alfa 0,05. El resultado que nos da es que no se efectúa un rechazo de la hipótesis nula. En este sentido, la relación de la transparencia de los proyectos digitales sobre los niveles más altos de participación no es significativa en el caso analizado. Hay que considerar que, aunque en el tiempo actual sí que exista algún tipo de esfuerzo por parte de las instituciones por tratar de transparentar la información, no se ve necesariamente como una gran preocupación de la ciudadanía. En torno a este tema se pueden situar otras variables que pueden estar mediando este resultado, ya sean la alfabetización digital, la confianza en las instituciones, la difusión de plataformas, etc.

Tabla 5. Correlación entre Transparencia y Capacidad administrativa

Coefficiente	Valor	p-valor
Spearman (ρ)	-0,133	0,206
Kendall (τ)	-0,106	0,188

La relación existente entre los conceptos de transparencia y capacidad administrativa de los municipios presenta una relación negativa muy baja y no significativa; es decir, podemos decir que la percepción de la capacidad administrativa municipal no guarda relación estadística significativa con la percepción de la transparencia en los proyectos digitales.

Figura 2. Transparencia vs capacidad administrativa



En la práctica, esto concluye en que los encuestados no han establecido relación directa entre la disponibilidad del personal capacitado o de infraestructura tecnológica y los niveles de rendición de cuentas o la disponibilidad de acceso a la información y por tanto, se podría interpretar como una desconexión entre la gestión interna del municipio y la comunicación externa en el mismo municipio. En según la gobernanza digital, la capacidad administrativa mayor se corresponde con procesos de mayor transparencia, en contraposición a que los resultados obtenidos reflejan que esta relación no se ha institucionalizado en el Municipio de La Maná, por tanto, emergiendo la necesidad de vincular la capacidad administrativa a estrategias explícitas de transparencia digital.

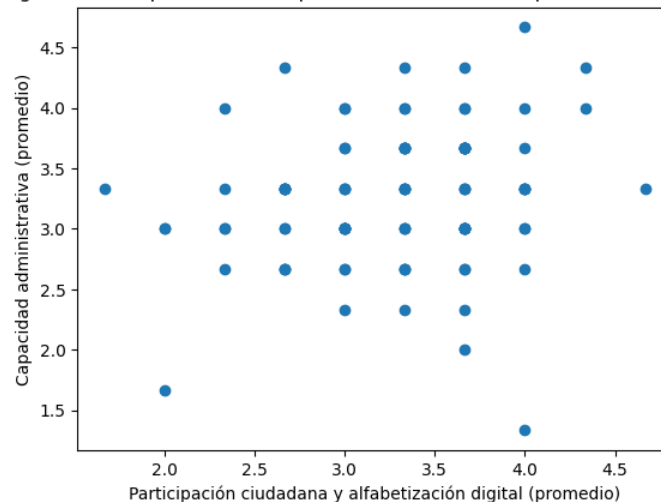
Figura 3 Correlación entre Participación ciudadana y Capacidad administrativa

Coeficiente	Valor	p-valor
Spearman (ρ)	0,204	0,051
Kendall (τ)	0,158	0,053

La correlación entre participación ciudadana y capacidad administrativa es positiva y débil, con valores muy próximos al umbral de significancia estadística. Aunque los p-valores son a menudo ligeramente superiores a 0,05, los coeficientes apuntan a una clara tendencia positiva: a mayor percepción de capacidad administrativa, mayor nivel de participación ciudadana en los proyectos digitales.

Figura 4. Participación ciudadana vs capacidad administrativa

Diagrama de dispersión: Participación ciudadana vs Capacidad administrativa



Este hecho resulta ser muy relevante dentro del enfoque de la gobernanza local, ya que indica que, si una administración presenta mejores recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos organizativos, entonces también puede dar lugar a unas mejores condiciones para llevar a cabo la interacción digital con la ciudadanía. Y aunque la relación no es estadísticamente significativa, la tendencia observada pone en cuestión la necesidad de reforzar la capacidad institucional como base para incrementar la participación ciudadana. En términos prácticos, hay que dejarse llevar por la idea que convencía al menos a los autores: cuanto más se invierte en infraestructura tecnológica y talante humano, mayor probabilidad de encontrarse con unos servicios digitales más cercanos o atractivos a la población y que describen una gobernanza digital más rica por su desarrollo progresivo y su inclusión.

3.6. Comparación con gobernanza digital en otras municipalidades del Ecuador

El objetivo de este apartado es hacer un paralelo de experiencias sobre gobernanza digital en otras municipalidades del Ecuador y su relación con lo que se obtuvo en el Municipio de La Maná. Así, se quiere hacer un análisis comparativo que se vale de los hallazgos cuantitativos conseguidos a partir de la encuesta aplicada a funcionarios municipales y a la ciudadanía, mediante la cual se han medido las percepciones en torno a la transparencia, la participación ciudadana y la capacidad administrativa en la implementación de proyectos digitales, los resultados de los cuales desde el punto de vista descriptivo y desde el punto de vista estadístico correlacional, se hicieron evidentes con niveles en su mayoría medios y con relaciones débiles o moderadas respecto de las dimensiones que se han analizado y es por ello que se estableció la necesidad de contrastar esos hallazgos con experiencias consolidadas de gobernanza digital en el ámbito nacional.

Se eligieron los siguientes municipios para la comparación: Municipio de Quito y Municipio de Cuenca en virtud a la disponibilidad de la información documentada que poseen las iniciativas de gobierno digital, la existencia de la aplicación formal de sistemas de esta naturaleza y su reconocimiento en la práctica de la transparencia y la participación ciudadana; la información utilizada para los mismos proviene de fuentes secundarias como fuentes institucionales, los portales oficiales de datos abiertos, los planes de gobierno abierto, la documentación de las cooperaciones internacionales y los informes públicos respecto de gobernanza digital.

Tabla 6 Comparación en transparencia y rendición de cuentas digitales

Municipio	Prácticas identificadas	Nivel observado
La Maná	Publicación básica de información institucional y proyectos digitales; comunicación irregular de resultados.	Medio
Quito	Portales de gobierno abierto, datos abiertos, planes de acción OGP y rendición de cuentas digital sistemática.	Alto
Cuenca	Portal de datos abiertos, lineamientos claros de transparencia y publicación de información priorizada por la ciudadanía.	Alto-medio

La comparación revela diferencias significativas en lo que respecta a la dimensión de la transparencia y la rendición de cuentas. Los resultados descriptivos y correlativos obtenidos en La Maná mostraron medias cercanas a 3 en una percepción neutral–moderada, lo que indicaría que los cambios van en la dirección correcta, pero son aún incipientes. Por el contrario, la ciudad de Quito ha logrado institucionalizar políticas de gobierno abierto y participar en iniciativas internacionales que han permitido, en consecuencia, consolidar mecanismos estables de transparencia digital. En una línea similar, aunque menos robustos que en Quito, la ciudad de Cuenca resalta por otorgar un enfoque técnico–normativo a los datos abiertos. En La Maná, además, no se ha encontrado una correlación significativa entre el constructo de la transparencia y el constructo de la participación por la escasa existencia de estrategias integrales que vinculen la publicación de la información con la interacción de la ciudadanía. Al contrario, en Quito y Cuenca la construcción de la transparencia es entendida como un proceso que va nutriendo la participación y el control social. La comparación lleva consigo el sugerente hallazgo de que La Maná debe pasar de una concepción de la transparencia informativa a una concepción de la transparencia estratégica, que considere la rendición de cuentas digital como un espacio central de la gobernanza local.

Tabla 7 Comparación en participación ciudadana y alfabetización digital

Municipio	Mecanismos digitales de participación	Nivel observado
La Maná	Uso limitado de plataformas digitales; baja apropiación ciudadana.	Medio–bajo
Quito	Plataformas de participación, consultas en línea y canales digitales consolidados.	Alto
Cuenca	Espacios de consulta ciudadana para definición de datos y uso de plataformas digitales.	Medio–alto

En La Maná, la dimensión de la participación ciudadana se situó en medias alrededor de 3 y con la muestra de muy débiles correlaciones, lo cual está manifestando una aún muy limitada participación digital. Todo ello, de algún modo, está asociado a unas alfabetizaciones digitales con niveles intermedios y a que las herramientas disponibles son muy escasamente promocionadas mediante prácticas activas de participación institucional. En Quito está

sucediendo lo contrario, donde la participación digital es un ecosistema participativo más fuerte, donde la ciudadanía se relaciona mediante plataformas institucionales con procedimientos de consulta mucho más estructurados. Cuenca, aunque en menor medida, ha impulsado la participación de la ciudadanía mediante definiciones colaborativas de la información pública.

La comparación entre los dos casos permite interpretar los resultados obtenidos; la ausencia de relaciones significativas entre la transparencia y la participación en La Maná no está pues remitiendo a un desinterés de la ciudadanía, sino a la falta de mecanismos y capacidades para generar la participación digital. Los casos de Quito y Cuenca constatan que la participación digital no es espontánea, sino que se establece a partir de políticas activas, de formación y de plataformas eficaces de participación. Por ello, fomentar la alfabetización digital y diversificar los canales de participación se presenta como una de las líneas estratégicas de impulso de la gobernanza local en La Maná.

Tabla 8. Comparación en capacidad administrativa y gestión tecnológica

Municipio	Capacidad institucional digital	Nivel observado
La Maná	Recursos humanos y tecnológicos limitados; gestión digital en desarrollo.	Medio
Quito	Alta capacidad técnica, infraestructura consolidada y equipos especializados.	Alto
Cuenca	Capacidad administrativa fortalecida con apoyo técnico y cooperación internacional.	Medio–alto

La capacidad administrativa constituye una dimensión clave para poder explicar los resultados del proceso de investigación. En el caso de La Maná, los estadísticos descriptivos muestran percepciones moderadas y correlación positiva baja entre capacidad administrativa y la participación ciudadana. Es decir, todavía hay esfuerzos institucionales que no llegan a tener un impacto profundo en términos de gobernanza digital. En el caso de la ciudad de Quito, por el contrario, se tienen estructuras administrativas sólidas, capital humano especializado, así como recursos tecnológicos suficientes para poner en marcha y mantener la complejidad de los proyectos digitales. En el caso de Cuenca, que cuenta con una serie de limitaciones por la menor escala, se logran adecuar y

fortalecer la capacidad administrativa por medio de cooperaciones internacionales y planificación estratégica.

La comparación con estas dos ciudades muestra que la capacidad administrativa actúa como condición habilitante de la gobernanza digital. Los resultados correlacionales obtenidos en La Maná muestran una tendencia positiva que sugiere que se pueden lograr mejoras en participación y transparencia, siempre que se invierta en infraestructura, capacidades, procesos, etc. La experiencia de Quito y de Cuenca también ofrece unas referencias claras de trabajo para La Maná, para evidenciar que el fortalecimiento institucional es un paso necesario, a partir de una adecuación, para una cierta madurez en el desarrollo de los proyectos digitales viables, así como sostenibles.

Discusión

Los hallazgos indican que los primeros avances se acompañan de limitaciones estructurales que restringen su consolidación con el tiempo. Desde un enfoque estrictamente cuantitativo, los denominados estadísticos descriptivos muestran que los valores medios son muy cercanos al nivel medio de las tres dimensiones analizadas y que, si bien en los gobiernos locales están en marcha esfuerzos institucionales en materia de digitalización, estos no llegan a percibirse como plenamente eficaces por mayor parte de funcionarios y ciudadanía.

En lo que se refiere a la dimensión de la transparencia y rendición de cuentas, los hallazgos muestran una percepción prudente en relación con el acceso a la información y la comunicación de los proyectos digitales. La escasez de correlaciones mas altas con la participación ciudadana sugiere que la práctica de la transparencia digital en lo local aún está lejos de concebirse como tal y se entiende todavía sólo en clave informativa y, por tanto, sin la expresión de dinámicas interactivas o de control social sostenidas en el tiempo. Este resultado se corresponde con los hallazgos presentes en la experiencia de gobiernos locales en ámbitos similares, los cuales señalaban que la digitalización no se traduce automáticamente en mayor gobernanza abierta si no va acompañada de estrategias participativas. Respecto a la participación ciudadana y a la alfabetización digital, los resultados muestran niveles intermedios y relaciones

débiles con las demás dimensiones. Esto puede interpretarse como resultado de la limitación en la oferta institucional de mecanismos digitales y en la escasez de competencias digitales de la población usuaria, por lo que la participación digital se muestra como un proceso aún en construcción, el cual no solo requiere de plataformas tecnológicas, sino también de acciones formativas y comunicacionales que potencien su uso.

La dimensión de la capacidad administrativa y la gestión tecnológica se relacionaron positivamente, pero de forma moderada, con la participación ciudadana, lo que confirma que su papel es el de una condición habilitante de la gobernanza digital, de tal forma que una administración con recursos humanos capacitados, infraestructura y procesos tendidos tiende a generar mejores condiciones para el desarrollo de proyectos tecnológicos y de su apropiación social (Cadenillas Albornoz & Álvarez Contreras, 2025).

La analogía con la experiencia de otros municipios ecuatorianos permite contextualizar los resultados observados, poniendo de relieve que los niveles medios de gobernanza digital mostrados en La Maná se corresponden con una fase inicial en el marco de un proceso de madurez digital. Esto sugiere que el proceso de fortalecimiento de la gobernanza digital local requiere una visión integrada que relacione transparencia, participación y capacidad institucional, y no la adopción de enfoques en el marco de sectores que lleven a la adopción de prisiones de la misma y que tiendan más bien hacia un modelo de gobernanza más compartido y sostenible.

4. CONCLUSIONES

La investigación analizó la gobernanza local como variable del desarrollo de proyectos digitales en el Municipio de La Maná, encontrando que el proceso de digitalización municipal se encuentra en una etapa de desarrollo medio, con avances destacables, pero dejando un amplio espacio para la mejora, confirmándose con los resultados que la gobernanza digital no se limita al uso de herramientas tecnológicas, sino que se relaciona con la integración de la transparencia, participación y capacidad.

Respecto a la transparencia y rendición de cuentas, se concluye que el municipio tiene canales digitales para la difusión de información, pero estos no acaban de consolidarse como mecanismos de rendición de cuentas. La percepción moderada que se ha identificado pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la comunicación de los resultados y la accesibilidad a la información sobre los proyectos digitales con el objetivo de alcanzar una mayor confianza y control social.

En cuanto a la participación ciudadana y la alfabetización digital, los resultados que se han obtenido muestran que la participación mediante medios digitales todavía es escasa y se encuentra supeditada tanto a la disponibilidad de plataformas como a las competencias digitales de la ciudadanía. Todo ello pone de manifiesto que la inclusión digital debe trabajarse a nivel global, esto es, combinar la infraestructura tecnológica con un proceso de capacitación y sensibilización que potencie el uso efectivo de los servicios digitales municipales.

La capacidad administrativa y la gestión tecnológica y en la línea de lo expuesto respecto a este factor que hace referencia a una dimensión habilitante del éxito a la hora de elaborar proyectos digitales, hay que indicar que es indudable la existencia de una relación positiva a las proyecciones de este factor cuando se encuentra con otras dimensiones dado el fortalecimiento institucional, corporizando en cuanto al talento humano y a los procesos administrativos, lo cual ha de ser ineludible para conseguir una gobernanza digital con una adecuada ejecución, la consideración que queda expuesta respecto a las experiencias que ofrecen otros municipios ecuatorianos nos ha dado y dejado la oportunidad de poder contextualizar los resultados y verificar que La Maná ofrece disfunciones muy comunes a buena parte de sus gobiernos locales, lo cual ha demostrado la eminente importancia de oponernos a buenas prácticas y para esgrimir enfoques de carácter integral a la hora de conseguir una gobernanza digital local.

REFERENCIAS

Aguilar, L. R. M. (2024). Programa de pueblos mágicos como modelo de gobernanza en el turismo mexicano. *DE IURE*, 6(4), 21-21.
<https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/deiure/article/view/2826>

- Basurto, K. L., Ostria, M. T. L., Uscanga, M. P., Uscanga, A. P., & Flores, Y. J. (2025). Plataformas digitales en la gestión de proyectos en el sector público: eficiencia, transparencia y gobernanza digital. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 6253-6266. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/19244>
- Benítez, L. (2023). Hacia una Gobernanza Colaborativa: el imperativo de la sociedad civil en la era de la Inteligencia Artificial y la gobernanza de datos en Paraguay. *Cuadernos de Sociología*, 3(6), 4-24. <https://revistascientificas.una.py/index.php/SC/article/view/4433>
- Brandan, F., Pandolfi, D., Villagra, A., & Errecalde, M. L. (2022). Sistemas conversacionales aplicados a la gobernanza. In XXIV Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación (WICC 2022, Mendoza). <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/143339>
- Cadenillas Albornoz, V., & Álvarez Contreras, C. D. (2025). Gobernanza educativa territorial: Revisión sistemática. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(36), 699-710. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642025000100699&script=sci_arttext
- Espinoza, J. S. C., Muñoz, V. E. S., Yelena, F., Jaramillo, V., Montero, V. H. A., & Loaiza, C. H. M. (2023). Gobernanza digital: experiencia en Ecuador de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, caso GAD Machala. *Investigaciones en Administración*. https://www.researchgate.net/profile/Freddy-Castillo-Palacios/publication/387729463_Investigaciones_en_Administracion_Perspectivas_y_estudios_multidisciplinares_Volumen_III/links/6779ee9a894c55208542fe94/Investigaciones-en-Administracion-Perspectivas-y-estudios-multidisciplinares-Volumen-III.pdf#page=70
- García, N. S., García, L. F., Ramos, A. M., Hernández, Y. N., & Menéndez, Y. M. S. (2024). Gobernanza de la transformación digital. Experiencias y perspectivas internacionales. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 5(2), 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9819635>
- Herrera Ruesta, K. V., Gallardo Zapata, J. E., Carreño Calderón, R. F., Gómez Romero, C., & De La A Perero, G. M. (2025). Modelo de gobernanza digital para la participación ciudadana en una municipalidad de Piura. *Revista InveCom*, 5(3). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000300147

- Huertas, L. F. S., & Garbiras, M. M. M. (2023). La democracia digital en la gobernanza local. *Revista Opera*, (33), 35-53.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9020480.pdf>
- Jiménez Medina, J. R., & López Arce, E. (2024). Gobernanza Digital Inclusiva: Plataforma Colaborativa para la Participación Ciudadana en Soacha. <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/2cf8c06f-7b16-41db-988a-50dbcf4d3a17>
- Rodríguez-Román, R. (2021). Gobierno digital en los gobiernos locales en América Latina. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(11), 163-179.
<https://www.redalyc.org/journal/5768/576868768012/576868768012.pdf>
- Sánchez-Ramos, M. Á. (2023). Gobierno abierto: acciones hacia la gobernanza local en México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000200171&script=sci_arttext
- Torres, V. C., & Meléndez, H. V. (2022). Aportes de la gobernanza digital para una gestión pública inteligente. Una interpretación desde lo local. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6), 126-144.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9018783>