

*Transformación digital y su impacto en el desempeño institucional en el sector público  
ecuatoriano*

*Digital transformation and its impact on institutional performance in the ecuadorian public  
sector*

*Trasformazione digitale e il suo impatto sulle prestazioni istituzionali nel settore pubblico  
ecuatoriano*

Cindy Marisol Aviles Segura <sup>1</sup>  
caviless2@unemi.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0007-6077-7013>

**Correspondencia:** caviless2@unemi.edu.ec

**Artículo de Investigación**

\* **Recibido:** 30 de abril de 2026 \***Aceptado:** 31 de mayo de 2026 \* **Publicado:** 16 de junio de 2026

I. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

## **Resumen**

El estudio aborda cómo la transformación digital cambia el desempeño en las oficinas del sector público en Ecuador. Esto toma en cuenta la eficiencia de los papeles administrativos y la calidad de la atención, además de la organización interna. Resulta que integrar tecnología en las oficinas no siempre contribuye que todo sea más ágil, o que la calidad del servicio mejore. El objetivo principal fue medir este impacto de las herramientas digitales en las entidades del Estado. Se utilizó una metodología con enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un alcance descriptivo y correlacional. Se aplicó una encuesta a 50 servidores públicos, donde la tecnología es la variable independiente y el desempeño es la dependiente. Al final, se evidencia que sí existen avances con el internet y que se atiende mejor a los ciudadanos. Pero también persisten problemas grandes como la falta de capacitación para el personal, que la gente se resiste al cambio y que no hay un ambiente que apoye el avance digital institucional. Por todo esto, se concluye que la tecnología ayuda bastante, pero necesita de apoyo con cursos y que la organización se adapte bien.

**Palabras clave:** digitalización; eficiencia administrativa; sector público; gobierno digital; TICS.

## **Abstract**

This study addresses how digital transformation is changing performance in public sector offices in Ecuador. It considers the efficiency of administrative processes and the quality of service, as well as internal organization. It turns out that integrating technology into offices does not always lead to greater efficiency or improved service quality. The main objective was to measure the impact of digital tools on government entities. A quantitative methodology with a non-experimental design and a descriptive and correlational scope was used. A survey was administered to 50 public servants, with technology as the independent variable and performance as the dependent variable. The results show that there has been progress with the internet and that citizens are being served better. However, significant problems persist, such as a lack of staff training, resistance to change, and the absence of an environment that supports institutional digital advancement. Therefore, the study concludes that technology is very helpful, but it needs support through training and effective organizational adaptation.

**Keywords:** digitization; administrative efficiency; public sector; digital government; TICS.

## **Riassunto**

Il presente studio analizza l'influenza della trasformazione digitale sulle prestazioni istituzionali nel settore pubblico ecuadoriano, considerando il suo impatto sull'efficienza amministrativa, sulla qualità dei servizi erogati e sulla gestione organizzativa. Lo studio parte dal presupposto che l'integrazione delle tecnologie digitali nelle istituzioni pubbliche non garantisca necessariamente miglioramenti in termini di efficienza operativa e qualità del servizio. L'obiettivo principale è stato quello di valutare l'impatto degli strumenti digitali sulle entità statali. La ricerca ha adottato un approccio quantitativo, con un disegno non sperimentale e una portata descrittiva e correlazionale. È stata somministrata un'indagine a 50 dipendenti pubblici, considerando la trasformazione digitale come variabile indipendente e le prestazioni istituzionali come variabile dipendente. I risultati evidenziano progressi significativi nell'accesso ai servizi digitali e nel miglioramento dell'attenzione ai cittadini. Tuttavia, persistono importanti sfide, tra cui la carenza di

formación del personal, la resistencia al cambio y la ausencia de una cultura organizativa favorecen a la transformación digital. Se concluye que la tecnología contribuye de manera significativa al mejoramiento de las prestaciones institucionales, pero que su éxito depende de la implementación de programas de formación continua y del ajuste organizativo de las instituciones públicas.

**Palabras clave:** digitalización; eficiencia administrativa; sector público; gobierno digital; tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).

## **Introducción**

Hoy en día, la transformación digital en las instituciones públicas de Ecuador es una de las formas principales para modernizar el Estado y atender de manera eficaz y eficiente a la ciudadanía. En los últimos años, las instituciones han comprado plataformas web y trámites en línea para acelerar, trámites, procesos y gastar menos recursos. Cabe mencionar que la sola idea de integrar computadoras nuevas no asegura que la atención mejore por completo.

A pesar de que se ha avanzado evidentemente con la tecnología, todavía quedan problemas por enfrentar. Dentro de esto se identifican debilidades tales como la falta de capacitación al personal, o los trabajadores se resisten a cambiar sus costumbres en su puesto de trabajo, y casi no se miden los resultados reales. Todo esto hace que unas oficinas funcionen mejor que otras, afectando la eficiencia y la transparencia. Por todo esto, la transformación digital, va más allá de cambiar la infraestructura tecnológica de una institución, al contrario, esta implica un proceso de aprendizaje, formación y adaptación a las nuevas TICs, y para ello se exige cambiar la forma de trabajar y la mentalidad de la gente.

En cuanto al desempeño institucional, esto significa qué tan capaz es una oficina pública para cumplir sus administrando bien el dinero y brindando una atención de calidad. A partir de lo anterior, se vuelve necesario realizar un estudio real para conocer si la digitalización en Ecuador está sirviendo de guía para mejorar las instituciones. El objetivo general del trabajo es analizar cómo impacta lo digital en el desempeño de estas entidades públicas, viendo la eficiencia de los trámites y el trato a los ciudadanos.

Cuando se analiza el panorama del sector público en Ecuador, se observa que diversas instituciones han incorporado portales web y sistemas digitales bajo la premisa de que esto, por sí solo, reducirá los costos y acelerará el trabajo diario. Pero la experiencia práctica demuestra que la simple

adquisición de equipos o plataformas no transforma los procesos internos ni eleva la calidad de la atención al ciudadano. el verdadero problema aparece cuando las oficinas del gobierno adquieren páginas web avanzadas y dejan de lado por completo del factor humano. Si los trabajadores no tienen las destrezas para manejar los sistemas nuevos, la tecnología deja de ayudar y se convierte en un obstáculo.

Cabe mencionar que cuando las autoridades utilizan presupuesto en tecnología a ciegas, desconociendo si estas están prestando un servicio eficiente, se vuelve un requisito obligatorio revisar la realidad de las instituciones públicas.

Al observar los avances concretos del país, es evidente que se han logrado pasos importantes en la implementación de trámites en línea y en el uso generalizado de la firma electrónica. No obstante, este proceso de modernización tropieza constantemente con dos grandes obstáculos: la limitación de recursos financieros para sostener los proyectos en el tiempo y el temor natural de los funcionarios a modificar sus rutinas laborales cotidianas. Cumplir con los compromisos internacionales que Ecuador ha firmado en materia de gobernanza digital exige ir más allá de las buenas intenciones; se necesitan datos empíricos claros que demuestren si la digitalización de verdad promueve la transparencia y si el ciudadano percibe una mejora real en la atención recibida. Bajo esta perspectiva explicativa, la investigación encuentra su razón de ser al ofrecer un respaldo tanto teórico como práctico para quienes dirigen la administración pública. Este artículo explica la problemática, empleando doctrina, encuestas e información obtenida directamente del sector público con un alcance explicativo. El objetivo de este análisis es identificar por qué la tecnología no cumple con su rol y aparenta un estancamiento.

En cuanto a lo académico, el proyecto conecta las ideas de innovación con las tareas de la gestión moderna. Esta unión es necesaria porque, al buscar temas similares en la materia de administración pública, se evidencia una gran escasez de registros técnicos sobre cómo se vive este cambio tecnológico en Ecuador. Por lo cual, estudiar el gobierno electrónico y la transparencia ayuda a llenar ese vacío de información, sirviendo de guía para mejorar la atención de los ciudadanos.

La transformación digital en las instituciones del gobierno se ha convertido en una estrategia clave para modernizar el Estado. Esto sirve para incluir las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los trámites administrativos, la atención ciudadana y la toma de decisiones.

Este proceso ayuda a digitalizar trámites y genera un cambio en la estructura sobre cómo trabajan las entidades públicas para dar un buen servicio a los ciudadanos.

Según Mora Encalada y Andrade Aguilar (2025), la transformación digital es el paso de los modelos burocráticos del pasado hacia formas de gobernanza digital que buscan mayor eficiencia y transparencia. En cuanto a este punto, Alenezi (2022) explica que el gobierno digital va más allá de comprar computadoras nuevas, porque necesita una integración real de las capacidades de los trabajadores, buenos líderes y un cambio en la cultura de la institución.

Cabe mencionar que Ciancarini et al. (2023) señalan que la transformación digital dentro de la administración pública obliga a reorganizar los procesos, el personal y las formas de atención. Esto se hace con la idea de responder a las necesidades de una sociedad que vive conectada al internet. Este enfoque ayuda a mejorar el trato entre el Estado y los ciudadanos, logrando que el acceso a servicios públicos sea rápido y sencillo.

El gobierno electrónico es una de las muestras más claras de la transformación digital dentro del sector público. Se define como el uso de herramientas tecnológicas para que los servicios mejoren, exista transparencia y la gente pueda participar más en las decisiones. Sánchez García (2025) menciona que el gobierno electrónico ayuda de forma positiva a mejorar la calidad servicios públicos, logrando que los tiempos de espera sean más cortos y que las tareas administrativas se hagan de mejor manera.

Dentro de esto, en los países de América Latina estos avances se han visto frenados por problemas de fondo como la falta de presupuesto, la desconexión digital de muchas personas y el miedo al cambio por parte de los empleados públicos, lo que limita los resultados reales de estos proyectos tecnológicos.

El desempeño institucional es la capacidad que tienen las entidades públicas para alcanzar sus metas de forma rápida y honesta. Este concepto es muy usado en la gestión pública de ahora porque sirve para calificar si las políticas que aplican los gobiernos funcionan bien o no en la sociedad.

Resulta que Melgar Ojeda et al. (2026) explican que usar tecnologías digitales ayuda directo a la eficiencia de las oficinas, porque ahorra tiempo, organiza los recursos y permite que los directivos decidan con datos reales. A partir de lo anterior, Chiriboga Peña (2024) dice que digitalizar las

tareas de oficina genera un avance en la productividad del personal, siempre que se maneje bien el cambio de mentalidad en los trabajadores.

El rendimiento de las instituciones también tiene que ver con la calidad de atención y que la ciudadanía quede conforme. Estos elementos se vuelven más fuertes cuando se implementan plataformas web que hacen más fácil revisar la información e interactuar con los usuarios.

Varios trabajos de investigación han estudiado cómo se conecta la transformación digital con el desempeño de las instituciones, mostrando que hay una relación positiva entre las dos variables, aunque este beneficio no se da de forma automática.

Zapata-Chico et al. (2024) hicieron un estudio en Ecuador y concluyeron que el uso de herramientas digitales apoya a la eficiencia y honestidad en los gobiernos locales autónomos. Por todo esto, los autores mencionan que el impacto real depende de factores como dar cursos de capacitación al personal, tener buenos equipos tecnológicos y cambiar las costumbres del trabajo diario.

En cuanto a esta idea, Quintana Ruidías (2024) afirma que la transformación digital causa un efecto importante en la administración del Estado, pero aclara que su éxito total depende de la capacidad que tenga la institución para hacer reformas estructurales que se mantengan estables.

A partir de lo anterior, se entiende que la tecnología por sí sola no asegura mejoras en el rendimiento, por lo que debe ir acompañada de planes completos que incluyan talleres formativos, liderazgo y revisiones constantes del trabajo.

En los libros de estudio se mencionan varios elementos necesarios para que la transformación digital funcione en el sector público: primero, la infraestructura con sistemas estables; segundo, el talento capacitado; tercero, la cultura abierta; y cuarto, saber adaptarse al cambio interno.

Según Huamán Coronel y Medina Sotelo (2022), estos elementos funcionan como un requisito obligatorio para lograr una buena gobernanza digital, ya que permiten unir los sistemas tecnológicos con las tareas de los empleados. Dentro de esto, la falta de estos apoyos genera problemas que limitan el impacto positivo del internet en el trabajo del gobierno.

A pesar de que hay bastantes estudios sobre el tema tecnológico, todavía existen vacíos de información grandes, sobre todo en realidades específicas como la de Ecuador. La mayoría de las

tareas escolares e investigaciones se enfocan en datos generales o en la situación de otros países vecinos, lo que reduce la información empírica local.

Por todo esto, casi no se encuentran trabajos que junten factores como rapidez y transparencia dentro de un mismo esquema de estudio, haciendo difícil entender por completo cómo influye la digitalización.

Resulta que este proyecto busca aportar al conocimiento científico mediante un análisis real sobre cómo influye la transformación digital en el rendimiento de las oficinas públicas ecuatorianas, entregando datos útiles para mejorar las decisiones del Estado.

## **Metodología**

Esta investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, lo que sirvió para revisar la relación transformación digital y el rendimiento institucional mediante la recolección y el análisis estadístico de datos numéricos. Se utilizó un diseño no experimental porque no se cambiaron las variables a propósito; al contrario, se observó el problema dentro de su entorno natural.

El trabajo tuvo un alcance descriptivo y correlacional. En la parte descriptiva, se detalló la situación actual de la tecnología y el rendimiento en las instituciones de Ecuador. En cuanto al nivel correlacional, este ayudó a medir qué tan unidas están estas dos variables estudiadas.

La población estuvo formada por empleados públicos que trabajan en distintas entidades del Estado ecuatoriano. La muestra se armó con 50 participantes elegidos por un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la facilidad de acceso y el tiempo disponible de las personas para colaborar con las preguntas.

Para conseguir los datos se aplicó la técnica de la encuesta. El instrumento fue un cuestionario cerrado con opciones fijas como: de acuerdo, neutral y en desacuerdo. Este formulario sirvió para reunir opiniones sobre temas de computadoras, trámites digitales, cursos recibidos, adaptación al cambio, rapidez en las oficinas y la transparencia del gobierno.

En cuanto a las variables, la independiente fue la transformación digital, vista como el proceso de poner tecnología en las oficinas del Estado para mejorar los procesos internos y dar un buen servicio. La variable dependiente fue el desempeño institucional, entendido como la capacidad de las entidades para cumplir sus metas con rapidez y honestidad.

**Tabla 1.**

*Matriz de Operacionalización*

Variable	Definición	Dimensión / Elementos	Indicadores	Ítems o preguntas	Unidad de Instrumento de Análisis
Transformación digital (Variable independiente)	Proceso de incorporación de tecnologías digitales en las instituciones públicas para optimizar procesos, mejorar servicios y fortalecer la gestión institucional.	Infraestructura tecnológica	Disponibilidad de sistemas digitales	¿La institución cuenta con plataformas digitales para la gestión de trámites?	Servidores públicos Encuesta estructurada
			Acceso a herramientas tecnológicas	¿Dispone de herramientas tecnológicas adecuadas para realizar su trabajo?	
		Procesos digitales	Nivel de automatización	¿Los procesos administrativos están digitalizados?	
			Uso de trámites en línea	¿Con qué frecuencia se utilizan plataformas digitales en la atención al usuario?	

	Talento humano digital	Competencias digitales	¿Cuenta con capacitación en el uso de herramientas digitales?	
		Capacitación tecnológica	¿La institución brinda formación continua en tecnología?	
	Gestión del cambio	Adaptación al cambio	¿Existe resistencia al uso de nuevas tecnologías en la institución?	
		Cultura organizacional digital	¿La institución promueve la innovación tecnológica?	
Nivel de eficiencia, calidad y transparencia con que una institución pública cumple	Eficiencia administrativa	Reducción de tiempos	¿La digitalización ha reducido los tiempos de atención?	Servidores públicos Encuesta estructurada
		Optimización de recursos	¿Se han optimizado recursos gracias al uso de tecnología?	

Desempeño institucional  (Variable dependiente)	sus funciones y objetivos.	Calidad del servicio	Satisfacción del usuario	¿Considera que los servicios digitales mejoran la atención al ciudadano?
			Accesibilidad del servicio	¿Los servicios en línea son fáciles de usar?
		Transparencia institucional	Acceso a la información	¿La digitalización facilita el acceso a información pública?
			Rendición de cuentas	¿Existen mecanismos digitales que promuevan la transparencia?

*Fuente. Creada por autor.*

**Variable Independiente: Transformación Digital**

La modernización tecnológica en el sector público ecuatoriano va mucho más allá de la simple adquisición de equipos o software; debe entenderse como la incorporación estratégica de herramientas digitales diseñadas específicamente para optimizar los procesos internos y mejorar la eficiencia administrativa. Este cambio no se limita a un aspecto puramente técnico. En este sentido, la transformación digital implica reconfigurar las dinámicas de trabajo diarias, realizar ajustes dentro de la estructura de la organización y, sobre todo, fortalecer las capacidades del talento humano que da vida a las instituciones.

Mirando el panorama completo, este proceso se vincula directamente con la modernización del Estado, cuyo fin último es volver a las entidades públicas más ágiles, transparentes y cercanas a la gente. La implementación de recursos digitales reduce de forma notable los tiempos de atención y facilita los canales de comunicación con los usuarios. El objetivo de esta transición es sustituir los trámites burocráticos tradicionales por modelos de gestión dinámicos que respondan con precisión a las demandas reales de la ciudadanía.

Estas acciones se materializan en el entorno ecuatoriano mediante iniciativas concretas como el gobierno electrónico, la firma digital y la implementación y uso de plataformas de servicios en línea. El avance de estas herramientas operativas no se restringe a la instalación del software; está condicionado por la calidad de la infraestructura del país, la capacitación técnica del personal y la flexibilidad estructural de cada entidad para asimilar el cambio. El éxito del proceso exige un equilibrio estratégico entre la innovación técnica y la organización del talento humano.

Variable Dependiente: Desempeño Institucional

El desempeño institucional define la capacidad de las organizaciones públicas para alcanzar sus objetivos institucionales mediante procesos eficientes, transparentes y con altos estándares de calidad. Este concepto funciona como un eje analítico fundamental para examinar si las reformas introducidas en la gestión pública generan mejoras medibles en la operación diaria de la administración.

Para comprender cómo se mide el desempeño de una institución, resulta útil observar tres elementos cotidianos: qué tan bien se usan los recursos, la calidad del servicio entregado y la claridad con la que se realizan los procesos. Es verdad que las herramientas virtuales ayudan a optimizar el tiempo y a dar respuestas rápidas. Sin embargo, el impacto real en las decisiones importantes no depende del software que se compre, sino de una planificación interna capaz de guiar a las personas durante esa transición.

En el caso de Ecuador, el marco operativo estatal utiliza la eficiencia, la eficacia y la obligación de rendir cuentas como una hoja de ruta para sus oficinas. La meta de estos lineamientos es simple: elevar la capacidad de respuesta frente a las exigencias de la sociedad. Para evaluar si este objetivo se cumple en la realidad, la administración recurre a medidores muy prácticos, tales como la

rapidez para resolver un trámite, el acceso libre a los datos públicos y la satisfacción general del usuario al recibir atención.

La literatura sobre gestión pública coincide en que las herramientas digitales generan avances favorables, que permiten agilizar las tareas diarias. Pero el problema surge cuando, factores logísticos y humanos cotidianos, como la capacitación del personal, el presupuesto disponible y la capacidad de los líderes para guiar a sus equipos, no son efectivos, de modo que los proyectos de implementación tecnológica en las instituciones fracasan.

Por eso, aunque la automatización de procesos y el uso de trámites virtuales muestran progresos evidentes en el entorno ecuatoriano, el avance es muy desigual. Estas mejoras se manifiestan con ritmos muy distintos entre las entidades debido a diferencias de fondo. Resulta que las realidades varían drásticamente dependiendo de la calidad de la conexión a internet local, el presupuesto asignado a cada oficina y la disposición de los equipos de trabajo para asimilar los nuevos sistemas.

## Resultados

El análisis de la información recolectada a partir de una encuesta aplicada a 50 servidores públicos abre una ventana directa para evaluar cómo la transformación digital guarda relación en el desempeño institucional del sector público ecuatoriano. Para procesar esta información, se optó por un enfoque basado en la estadística descriptiva, organizando los hallazgos en función de las dimensiones preestablecidas en el diseño metodológico. A partir de lo anterior, los resultados reflejan una tendencia clara que permite conectar la teoría con la práctica de las oficinas estatales.

**Tabla 2.**

*Uso de tecnologías digitales*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	31	62%
Neutral	6	12%
En desacuerdo	13	26%
Total	50	100%

*Fuente. Datos obtenidos de encuesta*

Al revisar los datos sobre optimización, un 62% de los servidores encuestados coincide en que su institución emplea herramientas digitales para agilizar los procesos administrativos. Este porcentaje pone sobre la mesa un avance significativo en la adopción tecnológica dentro del sector público ecuatoriano. A partir de lo anterior, queda claro que existe una percepción bastante positiva respecto a cómo la modernización puede transformar el día a día de la administración y optimizar de forma real los servicios ofrecidos.

La falta de uniformidad en el sector público se evidencia en el 26% de los participantes que expresó su desacuerdo con la efectividad de las herramientas implementadas. Esta cifra sugiere la persistencia de obstáculos críticos relacionados con el acceso técnico y la asignación equitativa de recursos en ciertas entidades, mientras que un 12% mantuvo una postura neutral debido a la percepción de cambios parciales o poco visibles en su rutina laboral.

**Tabla 3.**

*Capacitación tecnológica*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	16	32%
Neutral	7	14%
En desacuerdo	27	54%
Total	50	100%

*Fuente. Datos obtenidos de encuesta*

En cuanto a este punto, los hallazgos encienden una alerta importante: el 54% de los encuestados manifestó su desacuerdo respecto a la existencia de programas de capacitación tecnológica continua. Resulta que esta carencia se posiciona como una de las debilidades más críticas si se busca consolidar los procesos de modernización digital en el sector público. Esta distribución de opiniones evidencia las limitaciones que enfrentan las instituciones públicas actuales para fortalecer las competencias técnicas de su propio personal.

El 32% de los funcionarios considera que recibe una formación adecuada, en contraste con un 14% que optó por la neutralidad. El análisis conjunto de estos datos confirma que la capacitación técnica

permanente del talento humano es un desafío prioritario para garantizar el aprovechamiento estratégico de la infraestructura digital disponible.

**Tabla 4.**

*Gestión del cambio (resistencia tecnológica)*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	29	58%
Neutral	6	12%
En desacuerdo	15	30%
Total	50	100%

*Fuente. Datos obtenidos de encuesta*

Otro factor crucial que analizar es el comportamiento humano frente a la innovación: el 58% de los encuestados reconoce abiertamente que existe resistencia al uso de nuevas tecnologías. Este porcentaje nos muestra una barrera cultural invisible pero muy real para la modernización y la adopción definitiva de flujos de trabajo digitales. La adaptación del personal ante las transformaciones tecnológicas se vuelve compleja cuando no existe un proceso de acompañamiento institucional planificado.

El 30% de los funcionarios señaló la ausencia de rigidez o resistencia en su entorno laboral, mientras que el 12% prefirió no tomar postura. Estos indicadores demuestran que la gestión del cambio constituye un pilar estratégico indispensable para viabilizar el éxito de cualquier plataforma técnica en el aparato estatal.

**Tabla 5.**

*Cultura organizacional digital*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	24	48%
Neutral	7	14%
En desacuerdo	19	38%

Total	50	100%
-------	----	------

Fuente. Datos obtenidos de encuesta

El 48% de los encuestados considera que su institución promueve la innovación tecnológica, lo que refleja avances en el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al uso de herramientas digitales. Sin embargo, el 38% manifestó desacuerdo, evidenciando que en varias instituciones aún no se consolida plenamente una cultura digital.

Por su parte, el 14% mantiene una posición neutral, lo que puede relacionarse con percepciones de avances limitados o poco visibles. En conjunto, los resultados muestran que la promoción de la innovación tecnológica continúa siendo un desafío importante dentro del sector público.

**Tabla 6.**

*Eficiencia administrativa*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	60%
Neutral	6	12%
En desacuerdo	14	28%
Total	50	100%

Fuente. Datos obtenidos de encuesta

Al evaluar el impacto directo en la ciudadanía, resulta que el 60% de los encuestados percibe que la digitalización ha contribuido a reducir los tiempos de atención. Este es un indicador sumamente favorable que demuestra cómo la tecnología impacta de forma positiva en la eficiencia administrativa y en la agilización de los trámites. A partir de lo anterior, se confirma que las herramientas virtuales tienen un beneficio real y perceptible cuando se aplican correctamente a los servicios públicos.

A pesar de estos avances, un 28% de los consultados afirmó no notar mejoras en la rapidez de los procesos, en tanto que el 12% se mantuvo neutral. Al cruzar estos datos, llegamos a la conclusión de que, si bien la tecnología abre puertas hacia una mayor eficiencia, todavía subsisten cuellos de botella operativos que impiden que este beneficio se replique de manera idéntica en todo el sistema.

**Tabla 7.**

*Optimización de recursos*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	28	56%
Neutral	7	14%
En desacuerdo	15	30%
Total	50	100%

*Fuente. Datos obtenidos de encuesta*

En una línea similar, el 56% de los encuestados sostiene que el uso de herramientas tecnológicas ha permitido optimizar los recursos de la institución. Este resultado es muy valioso, ya que valida el rol de la digitalización como un motor para mejorar el orden interno y maximizar el aprovechamiento de los insumos estatales. Cabe mencionar que la tecnología, en estos casos, actúa como un ordenador logístico de primer nivel.

Sin embargo, el 30% de los funcionarios no comparte esta visión positiva y un 14% se situó en una posición neutral. Por todo esto, las cifras nos advierten que la simple adquisición de tecnología no garantiza de manera automática la austeridad o la optimización; para lograrlo, se requiere una ejecución y un control administrativo rigurosos que acompañen dicha transición.

**Tabla 8.**

*Calidad del servicio*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	32	64%
Neutral	6	12%
En desacuerdo	12	24%
Total	50	100%

*Fuente. Datos obtenidos de encuesta*

Un dato particularmente alentador es que el 64% de los participantes considera que los servicios digitales han mejorado sustancialmente la atención al ciudadano. Este hallazgo demuestra el

impacto directo de la tecnología en la percepción de calidad y en la construcción de una relación más fluida entre el Estado y la sociedad. Pasar los servicios públicos al entorno virtual tiene una intención clara, construir un canal directo que vuelva la relación entre el ciudadano común y el gobierno mucho más fluida, rápida y sin intermediarios burocráticos.

A pesar de este propósito, la rutina interna de las instituciones demuestra que el cambio avanza a velocidades muy diferentes. Esta asimetría queda al descubierto cuando un 24% de los servidores públicos encuestados afirma no notar una evolución real en sus áreas de trabajo, sumado a un 12% que prefiere mantener una postura neutral. Estos porcentajes confirman que la tecnología no se aprovecha con la misma facilidad en todas partes; de ahí que el reto principal consista en lograr que la modernización llegue de manera uniforme a cada ventanilla de la administración.

**Tabla 9.**

*Accesibilidad del servicio*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	26	52%
Neutral	7	14%
En desacuerdo	17	34%
Total	50	100%

*Fuente. Datos obtenidos de encuesta*

En cuanto a la disponibilidad operativa de estos sistemas, el 52% de los encuestados califica a los servicios en línea como accesibles. A partir de lo anterior, podemos interpretar que existen avances reales en el despliegue de plataformas pensadas para el uso ciudadano. Resulta que este porcentaje refleja que una parte importante de la infraestructura digital está cumpliendo con su propósito básico de estar disponible para la sociedad.

A pesar de que las plataformas existan, un 34% de los funcionarios advirtió que los usuarios aún experimentan dificultades serias al utilizarlas, lo que evidencia barreras latentes en la usabilidad y en el diseño técnico de los entornos web. Por otro lado, un 14% se mantuvo en una posición neutral. En consecuencia, estos datos demuestran que el verdadero desafío ya no es solo crear portales web,

sino garantizar que sean inclusivos, intuitivos y realmente fáciles de navegar para toda la población.

**Tabla 10.**

*Transparencia institucional*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	29	58%
Neutral	6	12%
En desacuerdo	15	30%
Total	50	100%

*Fuente. Datos obtenidos de encuesta*

Por último, el 58% de los encuestados coincide en que la digitalización facilita de forma notable el acceso a la información pública. Este es un avance medular para la transparencia institucional, ya que pone los datos al alcance del ciudadano común sin tantas trabas intermedias.

La medición empírica destaca positivamente que, el 30% de los funcionarios señala que estos beneficios aún no se han materializado en sus instituciones, mientras que un 12% se sitúa en una franja de neutralidad. Esta distribución de las respuestas demuestra que, si bien la digitalización abre la posibilidad teórica de un acceso abierto a los datos, en la práctica todavía persisten dificultades que restringen la difusión de la información de forma equitativa, democrática y verdaderamente útil para la sociedad.

## **Discusión**

Los datos recopilados en esta investigación ponen sobre la mesa que la transformación digital mantiene un vínculo directo y positivo con el desempeño institucional en las entidades públicas de Ecuador, sobre todo en dimensiones críticas como la eficiencia en los procesos, la transparencia y la calidad en el trato al ciudadano. Al contrastar estos hallazgos con la literatura existente, encontramos que guardan una sintonía clara con lo planteado por Zapata-Chico et al. (2024). Según estos autores, la adopción de estrategias digitales se convierte en un motor indispensable para consolidar tanto la eficiencia operativa como los mecanismos de rendición de cuentas dentro del aparato estatal ecuatoriano.

A pesar de lo anterior, los resultados también nos obligan a ser realistas: la tecnología no hace milagros por sí sola ni genera mejoras automáticas de la noche a la mañana. De hecho, la investigación identificó de forma nítida que la falta de capacitación continua y la resistencia psicológica al cambio representan los principales frenos para consolidar la digitalización en las oficinas públicas.

Esta desconexión entre la infraestructura que se adquiere y el beneficio que perciben los empleados es un tema central en los debates actuales sobre la gestión del Estado. En cuanto a esta idea, Huamán Coronel y Medina Sotelo (2022) argumentan que una gobernanza digital efectiva requiere transformar las habilidades del recurso humano, en lugar de limitarse a coleccionar equipos costosos o plataformas de última generación. Para estos autores, consolidar un ecosistema digital que sea sostenible a largo plazo exige un desarrollo planificado del personal, liderazgos con visión clara y una organización flexible que sepa cómo adaptarse a los nuevos tiempos.

En cuanto a esta idea, Quintana Ruidías (2024) sostiene que el éxito de cualquier proceso de transformación digital está condicionado por la madurez institucional para liderar sus propias transiciones estructurales y potenciar el rendimiento de su talento humano. Ambas perspectivas coinciden en que la efectividad tecnológica es, en última instancia, un reflejo directo del desarrollo humano y administrativo de la entidad.

Por todo esto, la investigación demuestra que, si bien la digitalización facilita el acceso a la información y vuelve más accesibles los servicios, todavía arrastramos problemas estructurales vinculados a la usabilidad de las plataformas y a las profundas desigualdades de recursos entre una entidad y otra. En este sentido, la transformación digital no puede verse de manera aislada como un simple proyecto informático; debe entenderse como un proceso de gestión integral que combine la adopción técnica con la madurez humana del cambio, la capacitación constante y el rediseño organizacional profundo.

Al hacer un balance global, los resultados evidencian de manera contundente que la transformación digital ya es una realidad instalada en las instituciones públicas ecuatorianas, dado que la gran mayoría de los empleados reporta el uso cotidiano de herramientas tecnológicas. Ahora bien, al

enfocar el estudio en el ámbito operativo, se evidencia que la principal dificultad del proceso radica en el despliegue irregular de la tecnología en el aparato estatal.

El estudio también demuestra que la incorporación de sistemas informáticos agiliza la atención y abre canales de información, pero aún existen aspectos negativos en cuanto a la usabilidad real de las plataformas y en el uso eficiente de los recursos logísticos disponibles. En términos generales, se puede concluir que la transformación digital eleva significativamente el desempeño de las instituciones, pero su éxito a largo plazo dependerá inevitablemente de una formación técnica mucho más sólida para el personal y de un esfuerzo institucional activo por sembrar una verdadera cultura de innovación.

## **Conclusiones**

Con el estudio realizado, se concluyó que la transformación digital, sí tiene un efecto positivo y directo sobre el desempeño institucional dentro del sector público de Ecuador, reflejada en procesos administrativos más ágiles, servicios de mayor calidad y un incremento en la transparencia. Cabe mencionar, no obstante, que el impacto real de esta modernización no es uniforme, ya que se encuentra estrechamente condicionado por el nivel de madurez tecnológica y las capacidades de gestión previas que posee cada entidad evaluada.

A partir de lo anterior, se determinó que la principal debilidad del sistema radica en la insuficiente capacitación tecnológica brindada a los servidores públicos, sumada a una arraigada resistencia al cambio organizacional. En este sentido, ambos factores actúan como un freno de mano invisible que ralentiza la adopción de las nuevas herramientas virtuales e impide que el Estado aproveche al máximo el potencial de sus inversiones en modernización.

Por todo esto, se abre la necesidad de que futuras líneas de investigación profundicen de manera específica en el análisis de modelos de gestión del cambio, liderazgos con enfoque digital y desarrollo de competencias técnicas dentro del ecosistema público. Para lograrlo, resultará fundamental estructurar estudios con muestras mucho más amplias que permitan establecer comparaciones precisas entre los distintos niveles de gobierno y las diversas áreas de la administración central.

## **Agradecimientos**

Expreso mi más profundo agradecimiento a mis padres, hermanas, por su amor incondicional, sus enseñanzas y su apoyo constante a lo largo de mi formación académica y personal. Su confianza, sacrificio y su apoyo ha sido una fuente permanente de motivación.

A mis hijos, quienes representan mi mayor inspiración y la razón que impulsa mi esfuerzo diario. Gracias por su paciencia, cariño y por dar sentido a cada meta alcanzada.

## **Referencias**

Aguilar Soto, I. V. (2025). Transformación digital en la gestión pública: Revisión sistemática del e-government (2010–2024). *Revista Venezolana de Gerencia*.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16755849>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Índice de desarrollo del gobierno digital.

Banco Interamericano de Desarrollo.

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/2023-oecd-idb-digital-government-index-of-latin-america-and-the-caribbean\\_5a9af6c4/7dc415b7-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/2023-oecd-idb-digital-government-index-of-latin-america-and-the-caribbean_5a9af6c4/7dc415b7-es.pdf)

Chiriboga Peña, P. M. (2024). Evaluación del impacto de la transformación digital en procesos administrativos públicos. *Revista de Investigación e Innovación y Desarrollo*, 3(2), 1–17.

<https://doi.org/10.64041/riidg.v3i2.21>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Transformación digital del Estado y modernización pública en América Latina. CEPAL.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/transformacion-digital-real-efectiva-puede-ayudar-america-latina-caribe-superar-trampas>

Criado, J. I., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2013). Government innovation through social media. In *Government Information Quarterly* (Vol. 30, Issue 4, pp. 319–326).

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.003>

CEPAL. (2021). LA OEA Y LA eLAC2022 (CEPAL) ACUERDAN IMPULSAR POLÍTICAMENTE ACCIONES PARA REDUCIR LA BRECHA DIGITAL EN AMÉRICA LATINA. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/Boletines-prensa-febrero-2021.pdf>

Huamán Coronel, P. L., & Medina Sotelo, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: Desafíos para una gobernanza activa. *Comunicación*, 13(2), 93–102.

<https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>

Hevia, F. J. (2022). Gobierno Abierto y educación en América Latina y el Caribe. *Estudios sociológicos*, 40(118), 85-121.

<http://orcid.org/0000-0002-4424-5320>

Melgar Ojeda, K. A., Ramos León, M. E., y otros autores. (2026). Transformación digital en la gestión pública: Impacto en la eficiencia administrativa. *Revista Impulso*, 6(13), 110–127.

<https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/983>

OECD. (2020). The OECD digital government policy framework (OECD Public Governance Policy Papers, Vol. 02). <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>

Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2017). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>

Miranda Muñoz, D. J., Tingo Macías M.A., Zamora Mendoza, C. A., & Zamora Mayorga, D. J.

(2025). Impacto del Gobierno Electrónico en la Eficiencia y Transparencia de la Gestión Pública. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(1), 659-682.

<https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.426>

Transformación digital en la administración pública y la gestión de gobierno de una

municipalidad distrital en Piura. (2024). *Revista InveCom ISSN En línea: 2739-0063*, 5(2), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13256575>

SANCHEZ GARCIA, Luis Martín. Transformación digital del Estado y gobierno electrónico:

revisión del impacto en la calidad de los servicios ciudadanos locales. *e-Rev. Multidiscip. Saber [online]*. 2025, vol.3, e-RMS04102025. Epub 30-Nov-2025. ISSN 2960-2467.

<https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.282>.

Mora Encalada, N. Y., & Andrade Aguilar, A. A. (2025). Innovación y transformación digital en

la administración pública: De la burocracia tradicional a la gobernanza digital. *Horizon International Journal*, 3(1), 40–59.

<https://doi.org/10.63380/hij.v3n1.2025.86>

Zapata-Chico, K. M., Cedeño-Pincay, F. J., & Oviedo-Bayas, B. (2024). Gestión digital y su

impacto en la eficiencia y transparencia de los gobiernos autónomos descentralizados en Ecuador. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 8(2).

<https://doi.org/10.37956/jbes.v9i4.402>

© 2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

[\(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).