



Transformación digital en la administración pública: caso de estudio Consejo Nacional Electoral de Manabí

Digital transformation in public administration: case study National Electoral Council of Manabí

Transformation numérique dans l'administration publique : étude de cas du Conseil national électoral de Manabí

Autores

✉ ¹ Wendy Mercedes Zambrano Rodríguez



✉ ² Andrea Lisette Ruiz Vélez



^{1,2} Universidad San Gregorio de
Portoviejo, Ecuador.

Código JEL: H83; O33; D73; H41

Citacion sugerida: Zambrano Rodríguez, W. M., Ruiz Vélez, A. L. (2026). Transformación digital en la administración pública: caso de estudio Consejo Nacional Electoral de Manabí *Revista ECA Sinergia*, 17(1), 76-94. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v17i1.7830

Recibido: 27/08/2025
Aceptado: 23/02/2026
Publicado: 25/02/2026

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar el impacto de la transformación digital en la gestión administrativa del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Manabí, en términos de eficiencia operativa, transparencia institucional y calidad de los servicios públicos. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo-correlacional de corte transversal, el total de la población de la institución fue 65 funcionarios de los cuales se seleccionó al personal que realizaba funciones administrativas y de gestión, el resultado de esta muestra intencional fueron 23 colaboradores que realizaron la encuesta y a los cuales se les aplicó un instrumento de observación directa. Los resultados señalan una implementación parcial de herramientas digitales: por ejemplo, el sistema de gestión documental Quipux y otras plataformas internas coexisten con procesos manuales. Empleados indicaron que estas tecnologías no han reducido los tiempos de trámite ni eliminado registros en papel, limitando así la eficiencia. La capacitación en los nuevos sistemas fue considerada insuficiente por parte del personal. En cuanto a transparencia, a pesar de que las plataformas digitales agilizan algunos trámites, la percepción sobre la rendición de cuentas permaneció dividida. Se concluye que la transformación digital en este organismo es aún incipiente y fragmentada. A pesar de los esfuerzos iniciales de modernización, no existe una estrategia integral ni cultura organizacional digital consolidada. Sin un apoyo institucional sólido y recursos adecuados, los beneficios potenciales de la digitalización en eficiencia, transparencia y calidad de los servicios públicos continúan siendo limitados.

Palabras clave: Gestión administrativa, Eficiencia operativa, Servicios públicos.

Abstract

The research aimed to analyze the impact of digital transformation on the administrative management of the National Electoral Council of the province of Manabí, in terms of operational efficiency, institutional transparency, and the quality of public services. A quantitative approach was used, with a descriptive-correlational, cross-sectional design. The total population of the institution consisted of 65 employees, from whom those performing administrative and management functions were selected. This purposive sample resulted in 23 employees who completed the survey and were also subjected to a direct observation instrument. The results indicate a partial implementation of digital tools: for example, the Quipux document management system and other internal platforms coexist with manual processes. Employees indicated that these technologies have not reduced processing times or eliminated paper records, thus limiting efficiency. Training on the new systems was considered insufficient by the staff. Regarding transparency, although digital platforms streamline some procedures, perceptions of accountability remained divided. It is concluded that digital transformation in this organization is still in its early stages and fragmented. Despite initial modernization efforts, there is no comprehensive strategy or consolidated digital organizational culture. Without strong institutional support and adequate resources, the potential benefits of digitalization in terms of efficiency, transparency, and quality of public services remain limited.

Keywords: Administrative management, Operational efficiency, Public services.

Résumé

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'impact de la transformation numérique sur la gestion administrative du Conseil national électoral de la province de Manabí, en termes d'efficacité opérationnelle, de transparence institutionnelle et de qualité des services publics. Une approche quantitative a été adoptée, avec un design descriptif-corrélationnel et transversal. La population totale de l'institution était composée de 65 fonctionnaires, parmi lesquels ont été sélectionnés ceux qui exerçaient des fonctions administratives et de gestion. Cet échantillonnage intentionnel a permis de retenir 23 collaborateurs qui ont répondu à l'enquête et auxquels un instrument d'observation directe a également été appliqué. Les résultats indiquent une mise en œuvre partielle des outils numériques : par exemple, le système de gestion documentaire Quipux et d'autres plateformes internes coexistent avec des processus manuels. Les employés ont indiqué que ces technologies n'ont pas permis de réduire les délais de traitement ni d'éliminer les documents papier, limitant ainsi l'efficacité. La formation aux nouveaux systèmes a été jugée insuffisante par le personnel. En ce qui concerne la transparence, bien que les plateformes numériques permettent d'accélérer certaines procédures, la perception relative à la reddition de comptes demeure partagée. Il est conclu que la transformation numérique au sein de cet organisme est encore émergente et fragmentée. Malgré les premiers efforts de modernisation, il n'existe ni stratégie globale ni culture organisationnelle numérique consolidée. Sans un soutien institutionnel solide et des ressources adéquates, les avantages potentiels de la numérisation en matière d'efficacité, de transparence et de qualité des services publics restent limités.

Mots-clés: Gestion administrative ; efficacité opérationnelle ; services publics.



INTRODUCCIÓN

La gestión pública, que comprende el ejercicio de las funciones administrativas del gobierno, además de los procedimientos, instrumentos y acciones que se llevan a cabo con el objetivo de alcanzar metas propias de cada Ministerio u Organización Gubernamental, tiene su origen en las primeras sociedades que, a través del orden de los esfuerzos de sus integrantes, lograron la supervivencia y el desarrollo colectivo (Mela y Cedeño, 2020). Hablar de la Administración pública implica evocar la evolución humana a través de los tiempos, en comunidad, bajo la dirección de un soberano que procura satisfacer las necesidades de la colectividad.

El advenimiento de la globalización, el avance tecnológico, el auge de la Internet y las redes sociales, como también el comportamiento humano dialéctico han revolucionado el campo organizacional (Barragán, 2022). Estos cambios fundamentales han creado una demanda de nuevos servicios públicos y han hecho necesario un cambio en el modelo predominante de gestión pública.

En América Latina, el gobierno electrónico o e-gobierno es un aspecto crucial del papel de la tecnología en la administración del gobierno (Zamora, 2025). La administración pública en Ecuador se esfuerza por adoptar un enfoque abierto y en red que fomente la colaboración y la participación ciudadana activa desde una perspectiva positivista (Barragán, 2022). Su enfoque radica en servir al bien común respondiendo a los requisitos de la sociedad, entablando diálogos significativos con los ciudadanos y colaborando con otras agencias gubernamentales y organizaciones asociadas. Hasta el momento se tiene que Ecuador es líder en prácticas innovadoras de adquisición para el suministro de medicamentos a su Red Pública Integral de Salud. Un esfuerzo de colaboración entre el Servicio Nacional de Contratación Pública (Sercop), el IESS y el Ministerio de Salud Pública (MSP), inició un proceso regular en 2011 para adquirir productos farmacéuticos de actores de la industria tanto nacionales como internacionales. El uso de herramientas modernas como la subasta electrónica inversa, los acuerdos marco y los catálogos electrónicos les permitió brindar medicamentos de calidad al sector público (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

De acuerdo con la Encuesta de Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas, denominada “E- Government for the future we want” (en su traducción al español es: E- Gobierno para el futuro que queremos), en su edición de 2016, Ecuador se encuentra en el puesto 74 entre 193 países a nivel mundial (Naciones Unidas, 2016). Este indicador considera los principales avances que tienen los países respecto al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación como instrumentos estratégicos de las instituciones transparentes, eficaces y responsables.

En agosto de 2022, la percepción ciudadana sobre los servicios públicos fue de 5.6 puntos sobre 10, según reportó el medio Primicias, una de las calificaciones más bajas de los últimos años. Algunos servicios como cárceles, internet fijo de CNT y atención en salud obtuvieron puntuaciones particularmente bajas, mientras que educación pública y emisión de documentos recibieron valores modestos alrededor de 6.6–6.7 (Castillo y Orozco, 2022).

Según el Portal de Estadísticas de SENPLADES (2022), la tecnología ofrece oportunidades sin precedentes para planificar, programar, monitorear y evaluar los resultados en prácticamente todos los aspectos de la gestión. Bajo la Nueva Gestión Pública (NGP), la información sirve como un insumo clave para implementar políticas que se alineen con los principios de gobierno abierto. Sin embargo, es importante distinguir entre datos, información y conocimiento, ya que solo convirtiendo datos en información y transformando esa información en conocimiento, podemos establecer las bases técnicas y políticas necesarias para elegir un curso de acción.

Las TIC en la Gestión Pública de Ecuador

En la gestión pública de Ecuador, el enfoque posmoderno está ganando fuerza al combinar valores, actitudes y estilos de vida para crear estructuras organizacionales innovadoras como modelos virtuales y de red. Estos modelos son especialmente relevantes en la gestión de emergencias sanitarias, y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son fundamentales en este sentido (Dueñas & Zambrano, 2023). Sin embargo, es esencial señalar la importancia de los recursos humanos, la reestructuración organizacional y los métodos novedosos de prestación de servicios públicos junto con la integración tecnológica.

Las circunstancias actuales ofrecen una oportunidad única para que los funcionarios gubernamentales presenten nuevas ideas para generar, administrar, compartir y preservar datos. Estas iniciativas podrían incluir el teletrabajo, la renovación de los procedimientos de servicio al cliente y la expansión de los servicios de atención médica, ya sea mediante el desarrollo de soluciones internas o mediante la adaptación de las ofertas existentes en el mercado.

A continuación, se evidencian algunos sistemas o aplicativos de TIC recopilados en esta investigación que son utilizados por diversas instituciones públicas en el país.

Tabla 2.

Aplicaciones de las TIC en la gestión pública de Ecuador

Institución	Aplicaciones TIC	Descripción
GAD* Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas	Sistema de información Local SIL	El sistema facilita la generación, estructuración, integración y difusión de la información estadística y geográfica para fortalecer los procesos de planificación y toma de decisiones en los GAD.
Presidencia de la República	Minka Compromisos Presidenciales	Plataforma en línea administrada por la Presidencia de la República, la cual garantiza el cumplimiento eficaz y efectivo de las disposiciones impartidas por el presidente de la República a sus ministros y secretarios.
Tribunal Contencioso Electoral	Aplicativo de Estado de causas jurisdiccionales del TCE (Diagrama de Gantt)	Sistema que permite conocer el estado (previo, etc.) de las causas ingresadas al TCE. Cada uno de estos estados determinan un lugar en el tiempo en el que se encuentran y los recursos (escritos, copias, y otros valores) que se han utilizado para llegar a dicho estado.
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Aplicativo del escáner QR, en el celular para evitar contagios del Covid-19 - MAG	Scanner Qr. para teléfonos celulares que permite el manejo de ingreso y salida del personal, y evitar el contacto humano,
Asamblea Nacional del Ecuador	Aplicación Asamblea Nacional del Ecuador	APP de la Asamblea Nacional que permite: informar las principales funciones y actores de la Asamblea Nacional, socializar con la ciudadanía la información concerniente a las sesiones de Pleno, votaciones, proyectos de Ley y demás datos generales de los asambleístas.
Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG	Sistema de Convenios de Coejecución y Transferencia de Recursos - Siscon	Aplicativo web que permite administrar los convenios que esta Cartera de Estado ha suscrito mediante acuerdos ministeriales o resoluciones, así como disponer de documentos de los requisitos asociados para su aprobación e Informes de Ejecución en un solo repositorio digital.
Empresa Pública Corporación Eléctrica del Ecuador Celec EP	Sistema de Información y Seguimiento de Procesos Automatizados y Controlados (Sispac)	Herramienta para proveer una solución de inteligencia de negocios para la elaboración, seguimiento y control del POA en la Celec- EP. Hidroagoyán mediante la integración y homogenización de los datos en una base de datos multidimensional.
Tribunal Contencioso Electoral	Aplicativo estado de causas TCE	Herramienta de seguimiento al estado de causas en el TCE
Consejo de Educación Superior	Aplicativo Sith App Asistencia	Aplicativo de registro de asistencia y marcaciones para los funcionarios del CES.
Cuerpos de Ingenieros del Ejército	ERP del Cuerpo de Ingenieros del Ejército	Proporciona información oportuna a nivel gerencial, para optimizar las decisiones del comando y estado mayor del CEE.

En la actualidad se encuentra aprobada la política pública para la transformación digital periodo 2025-2030 elaborado por el Ministerio de Telecomunicaciones con el fin de mejorar la competitividad nacional con el uso de la tecnología, mediante 4 pilares fundamentales: infraestructura digital, economía digital, ciberseguridad y desarrollo competencias ciudadanas. Esta implementación de la política orientará a darle un valor agregado a la eficiencia, transparencia y mejora de la calidad de los servicios ciudades (Ministerio de Telecomunicaciones, 2025).

Dentro de este panorama, el Consejo Nacional Electoral (CNE) de la provincia de Manabí ha venido adoptando tecnologías digitales con el propósito de modernizar su gestión administrativa y garantizar procesos más ágiles y accesibles para la ciudadanía. Sin embargo, hasta la fecha no se han realizado estudios específicos que evalúen el impacto de la transformación digital en la eficiencia operativa, la transparencia institucional y la percepción de los ciudadanos en esta institución.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo general analizar el impacto de la transformación digital en la gestión administrativa del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Manabí, evaluando su incidencia en la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios públicos. A partir de este estudio, se podrá generar información clave que contribuya a la mejora continua de la digitalización en la institución y al fortalecimiento de un modelo de gestión pública más eficiente y alineado con las tendencias globales en administración gubernamental.

Del igual manera se persiguen los siguientes objetivos específicos: 1) diagnosticar el tipo de herramientas digitales implementadas para la gestión administrativa en el Consejo Nacional Electoral de Manabí; 2) examinar la influencia de la digitalización en la eficiencia de los procesos administrativos del Consejo Nacional Electoral y 3) analizar el impacto de la transformación digital en la transparencia y accesibilidad de la información electoral para ciudadanos y actores políticos.

Del mismo modo, con base a los fundamentos presentados, la pregunta que guía la investigación: ¿Cuál es el impacto de la transformación digital en la gestión administrativa del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Manabí, en términos de eficiencia operativa, transparencia institucional y calidad de los servicios públicos?.

Ahora bien, como justificación del estudio, en los últimos años se ha establecido que es crucial evaluar la efectividad de la gestión de recursos en países de escasos recursos, ya que cada dólar que se gaste debe redundar en una mayor reducción de la pobreza (Luque et al., 2019). Según García et al., (2020) como parte de la Agenda de Conectividad para las Américas, que fue promulgada en la Cumbre de las Américas del 2001, se genera preocupación por la capacidad de los Estados durante la transición hacia el gobierno electrónico y después de eso, a través de la evaluación de la efectividad de la gestión pública.

METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que busca obtener datos medibles y verificables sobre el impacto de la transformación digital en la gestión administrativa del Consejo Nacional Electoral (CNE) de la provincia de Manabí. Este método ayuda a aclarar vínculos objetivos entre las herramientas electrónicas usadas y los cambios vistos en cuanto a rapidez, claridad y nivel de los servicios públicos que ofrece esta institución.

En cuanto al tipo del estudio, es un trabajo descriptivo y correlacional, es descriptivo porque se observan y describen las herramientas digitales usadas por el CNE de Manabí, y es correlativo porque busca encontrar la conexión entre el uso de esas herramientas y variables como la eficiencia en la gestión, la transparencia institucional y la accesibilidad de la información. Además, el diseño adoptado es no experimental y de corte transversal, debido a que se tomarán datos en un momento dado sin manipular las variables.

Para el levantamiento de la información, se utilizó como herramienta principal una encuesta con escala tipo Likert. Esta ayudará a entender las ideas de los trabajadores del CNE sobre el cambio digital y sus efectos en la gestión administrativa. Esta encuesta tuvo preguntas que tocaron temas como el uso de tecnologías, tiempos de respuesta, acceso a la información y la percepción de los usuarios internos y externos.

La población estuvo conformada por todos los funcionarios que integran el Consejo Nacional Electoral de la provincia de Manabí siendo un total de 65. Debido a la cantidad limitada de personal y con el fin de obtener resultados representativos y confiables, se trabajó con una muestra intencional o por conveniencia, seleccionando a aquellos funcionarios que desempeñen funciones directamente relacionadas con procesos administrativos y gestión digital los cuales fueron un

total de 23 distribuidos de la siguiente manera: 6 funcionarios del área de Talento Humano, 7 del área de Tecnologías de la Información, 4 de Secretaría General, 3 del área Administrativa-Financiera y 3 de Coordinación Provincial. Esta selección permitió obtener una visión integral de la implementación de herramientas digitales en diferentes niveles de responsabilidad dentro de la institución.

En cuanto a los procedimientos de análisis de datos utilizados al terminar con la aplicación de la encuesta se procedió a crear una base de datos en Excel, misma que fue cargada en el programa SPSS para realizar tabulaciones y análisis correlacional con la finalidad de poder identificar patrones, relaciones y niveles de impacto entre las variables objeto de estudio.

Además, para asegurar la confiabilidad de la investigación, se realizó un pretest del instrumento de recolección de datos con una pequeña muestra, permitiendo verificar su claridad, coherencia y pertinencia. Además, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, mediante una prueba piloto para establecer la confiabilidad del instrumento.

La base de datos con las respuestas de los 23 participantes se ingresó en una hoja de cálculo de Excel. En dicha hoja, cada columna representa un ítem (P1 a P20) y cada fila representa las respuestas de un participante. También se calcularon:

- Varianza individual de cada ítem
- Puntaje total por encuestado
- Varianza total de la suma de los ítems
- Alfa de Cronbach

A continuación, se presenta la Figura 1 correspondiente a dicha base:

Figura 1.

Base de datos y cálculo de alfa

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
3	4	3	3	3	2	3	3	3	5	4	3	5	2	4	2	4	5	1	3	65
2	4	4	1	1	3	3	2	4	4	3	4	4	1	3	5	3	5	1	3	60
4	1	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	47
1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
3	1	5	5	5	1	1	1	4	3	3	1	3	3	1	3	5	2	2	1	49
4	1	4	2	1	5	3	4	3	3	1	3	5	3	1	5	2	3	1	2	56
3	2	1	1	3	1	2	1	2	2	3	1	1	3	3	3	2	1	1	1	37
1	2	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	41
2	1	5	1	3	2	4	3	1	4	1	1	2	4	4	2	3	1	5	1	50
2	3	2	2	2	4	3	1	1	3	2	3	4	2	4	3	3	1	3	4	52
3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	68
1	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	4	2	2	36
2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	3	3	3	1	3	1	2	2	2	36
2	3	2	1	4	1	4	1	5	4	3	1	1	4	3	3	5	3	3	2	55
1	3	1	3	1	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	41
3	4	1	4	3	4	1	4	5	5	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	55
4	2	3	1	3	3	3	3	3	2	5	2	5	5	4	4	3	3	5	2	65
5	2	3	1	4	4	4	4	3	2	5	1	5	5	4	4	3	3	5	2	79
2	4	4	5	4	5	4	3	4	5	2	4	2	3	1	3	4	2	2	2	65
3	3	1	3	3	1	2	2	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3	2	46
1.31356	1.29211	1.69474	1.77632	1.31316	1.94737	1.25	1.58684	1.8	1.25263	1.69474	1.62105	2.06316	1.50263	1.31579	1.08158	1.20789	1.37895	1.79421	0.69474	29.1211
																				542.684
																				0.8178
																				Suma (alfa confiabilidad)

Nota: Este gráfico representa la consolidación las 20 respuestas de los participantes.

Con estas acciones se asegurará que los resultados conseguidos sean válidos, confiables y útiles para hacer recomendaciones que guíen el fortalecimiento del proceso de cambio digital en CNE de Manabí.

El alfa de Cronbach es una medida estadística que permite evaluar la consistencia interna de los ítems de un cuestionario. En Excel, se puede calcular utilizando la fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

Donde:

- α : Alfa de Cronbach
- k: Número de ítems (20 en este caso)
- $\sum s_i^2$: Suma de las varianzas individuales de los ítems
- s^2_T : Varianza de los puntajes totales (suma por fila)

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Varianza total de los puntajes: 29.1211
- Suma de las varianzas individuales de los ítems: 12.684
- Alfa de Cronbach calculado: 0.8378

Según las escalas comúnmente aceptadas:

Tabla 2.

Escalas de Alfa de Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Nivel de confiabilidad</i>
≥ 0.90	Excelente
0.80 – 0.89	Buena
0.70 – 0.79	Aceptable
0.60 – 0.69	Cuestionable
< 0.60	Débil/Inaceptable

Información adaptada de George, D., & Mallery, P. (2003).

SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference

(4th ed.). Boston: Allyn & Bacon. Elaborado por autor.

El valor de 0.8378 muestra que la encuesta tiene una buena confiabilidad interna, lo que significa que las partes trabajan juntas y son buenas para verificar el tema estudiado. La prueba piloto ha permitido comprobar que el método tiene una estructura clara y es fiable estadísticamente para ser aplicado en la muestra definitiva.

RESULTADOS

Análisis de encuesta

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del levantamiento de datos realizado mediante encuestas al personal del Consejo Nacional Electoral (CNE) de la provincia de Manabí, así como la observación directa institucional.

El propósito es analizar el impacto de la transformación digital en tres dimensiones clave de la gestión administrativa: eficiencia operativa, transparencia institucional y calidad del servicio. Los resultados se exponen en tablas estadísticas y descripciones analíticas, acompañadas de un contraste con la literatura revisada para identificar avances, limitaciones y oportunidades de mejora.



Eficiencia operativa

La Tabla 3 presenta los resultados obtenidos a partir de una encuesta aplicada al personal del CNE de Manabí, en la cual se utilizó una escala tipo Likert de cinco opciones (desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”) para conocer la percepción sobre el uso de plataformas digitales en la gestión de procesos administrativos. Los datos fueron tabulados mediante el programa SPSS, mostrando la frecuencia de respuestas y sus porcentajes válidos.

Tabla 3.

Uso de plataformas digitales para procesos administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	13.0	13.0	13.0
	En desacuerdo	10	43.5	43.5	56.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8.7	8.7	65.2
	De acuerdo	6	26.1	26.1	91.3
	Totalmente de acuerdo	2	8.7	8.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Solo el 34,8 % del personal respondió “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, mientras que el 56,5 % mostró desacuerdo. Esto indica una adopción incompleta de herramientas digitales en los procesos administrativos internos. La literatura resalta que la transformación digital debe permitir procesos más eficientes y transparentes (Barragán, 2022; Quintero-Cuero, 2023). Sin embargo, otros estudios en gestión pública latinoamericana advierten que suele existir baja digitalización de procesos y resistencia al cambio (Zamora, 2025).

Tabla 4.

Reemplazo de procesos manuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	34.8	34.8	34.8
	En desacuerdo	1	4.3	4.3	39.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	17.4	17.4	56.5
	De acuerdo	4	17.4	17.4	73.9
	Totalmente de acuerdo	6	26.1	26.1	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

El personal está dividido: 43,5 % concuerda con la afirmación frente a 39,1 % que está en desacuerdo. Es un indicador de que la transición de procesos manuales a digitales no ha sido completa. En teoría, la automatización debería agilizar tareas y reducir errores (Criado et al., 2021), pero en la práctica se requieren cambios organizacionales profundos, como señala García et al., (2020).

Tabla 5.

Capacitación sobre los sistemas digitales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	26.1	26.1	26.1
	En desacuerdo	1	4.3	4.3	30.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	13.0	13.0	43.5
	De acuerdo	7	30.4	30.4	73.9
	Totalmente de acuerdo	6	26.1	26.1	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Predomina la percepción positiva: 56,5 % se declaró “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, contra un 30,4 % en desacuerdo. La formación es clave para el éxito de la digitalización (Ruiz & Silva, 2017). Varios estudios señalan que la falta de capacitación es una barrera común en la modernización pública (Luque et al., 2019).

Tabla 6.

Mejora de la comunicación institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	26.1	26.1	26.1
	En desacuerdo	6	26.1	26.1	52.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8.7	8.7	60.9
	De acuerdo	5	21.7	21.7	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Solo el 39,1 % del personal está a favor, mientras que 52,2 % opina lo contrario. Esto revela que, en la práctica, las herramientas digitales no han potenciado suficientemente la comunicación entre áreas. Diferentes autores han discutido el hecho de que las TIC pueden mejorar la comunicación interna y externa si se emplean adecuadamente (Toledano & Miquel, 2021; Piedra et al., 2022).

Tabla 7.

Actualización y estabilidad de las herramientas digitales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	34.8	34.8	34.8
	En desacuerdo	3	13.0	13.0	47.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	13.0	13.0	60.9
	De acuerdo	5	21.7	21.7	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Solo el 30,4 % respondió positivamente, frente a un 56,5 % que dijo lo contrario. En la bibliografía sobre transformación digital se menciona que infraestructuras obsoletas ponen en riesgo la eficiencia y la confianza en el e-gobierno (Mela & Cedeño, 2020).

Tabla 8.

Reducción de tiempos en procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	34.8	34.8	34.8
	En desacuerdo	3	13.0	13.0	47.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	13.0	13.0	60.9
	De acuerdo	5	21.7	21.7	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

El 39,1 % del personal percibe mejoras, pero el 47,8 % considera que no han disminuido. La mejora en eficiencia es una de las metas principales del gobierno digital (Ruiz y Silva, 2017), y varios casos reportan disminución de trámites con procesos electrónicos (Viñarás et al., 2017). La discrepancia sugiere implementación parcial.

Tabla 9 .

Facilitación de tareas por los sistemas digitales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8.7	8.7	8.7
	En desacuerdo	5	21.7	21.7	30.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	26.1	26.1	56.5
	De acuerdo	7	30.4	30.4	87.0
	Totalmente de acuerdo	3	13.0	13.0	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

El 43,5 % opina que las tecnologías digitales ayudan en sus funciones, pero un 30,4 % no lo considera así. Esto evidencia que, para una parte importante del personal, los sistemas no están suficientemente adaptados a sus necesidades o presentan dificultades operativas. Barragán (2022) destaca que la adecuación contextual y funcional de las herramientas es crucial para aumentar la productividad y el compromiso del personal.

Tabla 10

Mayor productividad desde la implementación TIC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	26.1	26.1	26.1
	En desacuerdo	4	17.4	17.4	43.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	21.7	21.7	65.2
	De acuerdo	4	17.4	17.4	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

El empate entre quienes consideran que sí (43,5 %) y quienes creen que no (43,5%) ha mejorado la productividad muestra una situación ambivalente. La literatura sugiere que el impacto positivo en productividad depende no solo de la tecnología, sino también del grado de apoyo institucional y formación (Zamora, 2025). La ausencia de consenso indica la necesidad de evaluar otros factores organizacionales que influyen en los resultados.

Tabla 11.

Reducción del margen de error

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	13.0	13.0	13.0
	En desacuerdo	5	21.7	21.7	34.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	21.7	21.7	56.5
	De acuerdo	6	26.1	26.1	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Un 43,5 % percibe menos errores tras la digitalización, pero un 34,8 % no lo cree así. El uso de sistemas digitales para control documental y seguimiento puede reducir errores humanos (Acosta et al., 2023), pero si la tecnología no es robusta o no está bien implementada, los errores pueden persistir o incluso incrementarse. Este resultado refleja la importancia de mejorar la calidad y confiabilidad de los sistemas.

Tabla 12.

Gestión del cambio digital por autoridades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	17.4	17.4	17.4
	En desacuerdo	2	8.7	8.7	26.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	17.4	17.4	43.5
	De acuerdo	8	34.8	34.8	78.3
	Totalmente de acuerdo	5	21.7	21.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

La mayoría (56,5 %) percibe que la gestión del cambio ha sido adecuada. El liderazgo comprometido es un factor crítico para el éxito del proceso de transformación digital (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020). Esta percepción favorable indica que, a nivel directivo, se ha promovido la transición, aunque la persistencia de problemas operativos sugiere que todavía quedan aspectos por fortalecer en la gestión del cambio.

Transparencia institucional

Se analiza cómo las tecnologías de la información han contribuido a mejorar la transparencia del CNE en su accionar administrativo. Se evalúa la eficiencia en la atención a usuarios mediante canales TIC, el acceso público a la información institucional, la posibilidad de seguimiento de procesos, la rendición de cuentas y la percepción ciudadana sobre la transparencia institucional. Los resultados muestran los desafíos existentes para consolidar un gobierno abierto y participativo.

Tabla 13.

Eficiencia en la atención mediante TIC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	8.7	8.7	8.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	21.7	21.7	30.4
	De acuerdo	11	47.8	47.8	78.3
	Totalmente de acuerdo	5	21.7	21.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

El 69,5 % está de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que las TIC han mejorado notablemente la atención, agilizando los servicios y facilitando la interacción con usuarios (Cubero & Valdez, 2022; Ripalda, 2019). Este es un resultado positivo que coincide con los objetivos del gobierno digital, que busca mejorar la calidad y rapidez de la atención ciudadana mediante canales digitales. En este resultado se abre una brecha de investigación en donde se pueda contratar con la percepción del usuario que accede a los servicios de la CNE.

Tabla 14.

Acceso a información institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	34.8	34.8	34.8
	En desacuerdo	4	17.4	17.4	52.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	34.8	34.8	87.0
	De acuerdo	3	13.0	13.0	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Solo un 13,0 % está de acuerdo, mientras un 52,2 % cree que el acceso no ha mejorado. Esta es una debilidad significativa, pues el acceso abierto a la información es un principio fundamental del gobierno abierto (Ruiz y Silva, 2017). La limitación en el acceso puede ser consecuencia de sistemas poco transparentes o de políticas institucionales restrictivas, afectando la confianza ciudadana.

Tabla 15.

Consulta ciudadana ágil y transparente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	30.4	30.4	30.4
	En desacuerdo	2	8.7	8.7	39.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	17.4	17.4	56.5
	De acuerdo	6	26.1	26.1	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Un 43,5 % considera que sí es más ágil, pero un 39,1 % no está de acuerdo. Aunque la disponibilidad digital debería facilitar el acceso a información electoral, la percepción dividida sugiere que los beneficios no son evidentes para todos los usuarios o que existen problemas en la accesibilidad o actualización de los datos (Naciones Unidas, 2016).

Tabla 16.

Fortalecimiento de la rendición de cuentas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	26.1	26.1	26.1
	En desacuerdo	3	13.0	13.0	39.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8.7	8.7	47.8
	De acuerdo	7	30.4	30.4	78.3
	Totalmente de acuerdo	5	21.7	21.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Con un 52,1 % de aprobación, existe un reconocimiento moderado de que los sistemas digitales facilitan auditorías y el monitoreo interno (Ripalda, 2019). Este es un aspecto clave para mejorar la confianza pública y la gestión transparente, aunque la proporción de no conformidad indica que el sistema aún puede perfeccionarse.

Tabla 17.

Seguimiento público a procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	17.4	17.4	17.4
	En desacuerdo	4	17.4	17.4	34.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	21.7	21.7	56.5
	De acuerdo	6	26.1	26.1	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

El 43,5 % considera que sí se puede hacer seguimiento, pero un 34,8 % no lo cree así. El seguimiento público es un indicador de transparencia y participación ciudadana (Naciones Unidas, 2016), por lo que la percepción dividida puede señalar deficiencias en la divulgación o en la usabilidad de las plataformas.

Tabla 18.

Percepción ciudadana de mayor transparencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	26.1	26.1	26.1
	En desacuerdo	2	8.7	8.7	34.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	34.8	34.8	69.6
	De acuerdo	5	21.7	21.7	91.3
	Totalmente de acuerdo	2	8.7	8.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Solo el 30,4 % cree que la transparencia ha mejorado a nivel de percepción ciudadana, mientras el 34,8 % no lo considera. Esta brecha entre los esfuerzos institucionales y la percepción pública es un problema recurrente en la literatura (Londoño et al., 2015) y evidencia que la digitalización debe ir acompañada de campañas de comunicación y confianza para que la ciudadanía reconozca y valore los avances.

Calidad del servicio

Este segmento aborda la percepción general del personal respecto a la calidad de los servicios proporcionados por el CNE tras la implementación de herramientas tecnológicas. Se consideran indicadores como la satisfacción institucional, la mejora percibida en los servicios, el impacto en la imagen del CNE frente a la ciudadanía y la valoración de la digitalización como un factor esencial para la modernización institucional.

Tabla 19.

Satisfacción con la transformación digital

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	13.0	13.0	13.0
	En desacuerdo	6	26.1	26.1	39.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	39.1	39.1	78.3
	Totalmente de acuerdo	5	21.7	21.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Solamente el 21,7 % se mostró totalmente satisfecho. Estudios como el de Ordoñez et al., (2021) indican que la satisfacción con servicios digitales en América Latina suele ser moderada o baja debido a problemas de usabilidad, cobertura y percepción de calidad. Este bajo nivel de satisfacción indica que la implementación requiere mejoras sustanciales para responder a las expectativas de usuarios y empleados.

Tabla 20.

Mejora en la calidad de servicios ofrecidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8.7	8.7	8.7
	En desacuerdo	6	26.1	26.1	34.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	26.1	26.1	60.9
	De acuerdo	4	17.4	17.4	78.3
	Totalmente de acuerdo	5	21.7	21.7	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Las opiniones están divididas, con 39,1 % a favor y 39,1 % en contra. La calidad de servicio no depende solo de la tecnología, sino de cómo se integran los procesos y se atienden las necesidades de los usuarios (Ruiz C. , 2022). Esta división sugiere que la transformación digital aún no ha logrado un impacto uniforme en la experiencia de los usuarios.

Tabla 21.

Percepción ciudadana sobre el CNE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	30.4	30.4	30.4
	En desacuerdo	5	21.7	21.7	52.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8.7	8.7	60.9
	De acuerdo	5	21.7	21.7	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Más del 50 % piensa que no ha habido mejora en la percepción ciudadana. La literatura enfatiza que la digitalización debe estar centrada en el ciudadano para influir positivamente en la imagen institucional (Ripalda, 2019).

Tabla 22.

Transformación digital como proceso indispensable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	17.4	17.4	17.4
	En desacuerdo	7	30.4	30.4	47.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	17.4	17.4	65.2
	De acuerdo	4	17.4	17.4	82.6
	Totalmente de acuerdo	4	17.4	17.4	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Solo el 34,8 % considera que la digitalización es indispensable, frente a un 47,8 % que no lo cree. Esto contrasta con el consenso académico que posiciona a la digitalización como un eje central de la modernización del Estado. Esta resistencia o falta de convencimiento puede reflejar una cultura institucional aún tradicional o desconectada de las tendencias globales, lo cual representa un reto para las políticas de cambio.

Análisis de ficha de observación

Con la finalidad de obtener una mayor información sobre la transformación digital de CNE Manabí, se realizó una observación institucional en las instalaciones, se evidenció que el proceso de transformación digital presenta avances importantes, aunque aún fragmentados y poco integrados.

Tabla 23.

Ficha de observación

Categoría observada	Evidencia directa observada	Nivel de avance estimado	Brechas detectadas
1. Infraestructura tecnológica	Se observaron estaciones de trabajo con equipos de mediana capacidad; varios funcionarios reportaron fallas en conectividad y lentitud del sistema.	Bajo	Falta de actualización, mantenimiento preventivo y equipamiento diferenciado por área
2. Automatización de procesos	Persistencia de documentos físicos, uso parcial de sistemas internos y dependencias administrativas que mantienen registros duplicados.	Medio	Duplicidad documental, falta de procesos completamente digitales
3. Capacitación en TIC	Se evidenció diferencia en el uso funcional de herramientas según áreas. Áreas técnicas usan sistemas fluidamente, otras requieren asistencia frecuente.	Medio	Capacitación desigual y falta de actualización en herramientas actuales
4. Apoyo a la gestión operativa	El personal de áreas administrativas reporta que algunos módulos del sistema agilizan sus tareas, aunque hay procesos que requieren intervención repetitiva.	Medio-Alto	Falta de integración de sistemas y funcionalidades limitadas
5. Comunicación institucional	El correo institucional y las plataformas de gestión documental no están plenamente integradas. Coordinaciones internas requieren múltiples canales paralelos.	Bajo	Plataformas no interoperables, comunicación no centralizada
6. Productividad y eficiencia	Algunas jefaturas indican mejora en tiempos de reporte y consolidación de datos, pero otras áreas siguen haciendo trabajo redundante o validaciones duplicadas.	Medio	Falta estandarización de prácticas, lentitud en adaptación en áreas tradicionales
7. Liderazgo y gobernanza TIC	Dirección provincial apoya la digitalización, pero no se evidencia una hoja de ruta formal ni metas claras de avance tecnológico institucional.	Medio-Alto	Ausencia de metas SMART, liderazgo tecnológico centralizado
8. Cultura organizacional digital	Algunos funcionarios muestran actitud proactiva hacia el uso de herramientas, otros mantienen escepticismo o apatía frente al cambio.	Medio	Falta de involucramiento colectivo, comunicación inadecuada sobre beneficios tecnológicos

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos muestran que la transformación digital en el CNE de Manabí ha rendido beneficios parciales: se observa que las tecnologías digitales agilizan la atención interna y externa, coincidiendo con lo reportado en la literatura sobre la mejora de la calidad y rapidez de los servicios públicos a través del gobierno digital. En efecto, la mayoría del personal reconoce que las TIC han agilizado la atención al ciudadano, lo cual refleja que la institución ha avanzado en la eficiencia operativa mínima requerida. Este hallazgo concuerda con la visión general de que la digitalización busca hacer los procesos más eficientes y transparentes (Criado et al., 2021).

El análisis revela que la adopción tecnológica aún es incompleta: apenas el 34,8 % del personal considera que los procesos manuales han sido reemplazados eficazmente por soluciones digitales, y existen resistencias institucionales. Zamora (2025) documenta también una baja digitalización de procesos públicos en la región, y García et al. (2020) advierten que la automatización requiere cambios organizacionales profundos. De acuerdo con estas fuentes, la digitalización por sí sola no garantiza la eficiencia sin adecuación cultural y capacitación, lo cual explica que nuestra eficiencia operativa no mejore significativamente a pesar de la implementación tecnológica. Estos resultados subrayan el principio (derivado de la teoría de gestión pública) de que las inversiones en tecnología deben estar acompañadas de procesos de reingeniería y entrenamiento institucional para generar eficiencia real.

En cuanto a la transparencia institucional, la discusión muestra también resultados mixtos. El estudio encuentra que las tecnologías sí han mejorado la interacción rápida con usuarios (mejorando la atención y reduciendo tiempos), alineándose con la idea de que el gobierno digital debe facilitar canales accesibles y proactivos. Sin embargo, la mayoría del personal considera que el acceso a la información pública del CNE no ha ampliado con la digitalización: sólo un 13 % percibe plataformas más abiertas, mientras que más del 50 % cree que no ha mejorado. Esto contrasta con lo que señalan Wijaya et al., (2024), quienes concluyen que el e-gobierno aumenta la transparencia y rendición de cuentas al acelerar los procesos y fomentar la participación ciudadana. En el caso del CNE de Manabí, la limitada apertura de información indica una brecha práctica: la digitalización aún no se traduce en gobierno abierto real. Este resultado confirma el principio general de la Agenda de gobierno abierto (Bahídrica y Open Data) de que la simple adopción de tecnologías no logra transparencia automática; hacen falta políticas firmes de datos abiertos y comunicación con la ciudadanía. Así, la transformación digital debe reforzarse con estrategias de accesibilidad y divulgación de datos (como recomiendan Clastornik y Munte, 2024) para que se perciba un aumento real en la transparencia institucional.

Respecto a la calidad del servicio y la percepción ciudadana, los datos evidencian una valoración aún crítica. Menos de un cuarto del personal está completamente satisfecho con la digitalización implementada, lo cual coincide con hallazgos de Ordoñez et al., (2021) sobre niveles moderados de satisfacción en servicios digitales en América Latina. Aunque en teoría la digitalización mejora la calidad de los servicios (Chimba et al., 2025), nuestro personal evalúa dicha mejora de modo ambivalente: casi tantos opinan que la calidad ha aumentado como los que no lo creen. Esto subraya la relación señalada por Ruiz (2022) de que la calidad percibida depende no sólo de la tecnología, sino de cómo se integran los procesos y se satisfacen las necesidades del usuario. En la práctica, la falta de uniformidad en la experiencia de servicio sugiere que la implementación no ha consolidado todos los beneficios potenciales. Similarmente, la mayoría del personal considera que la imagen institucional del CNE frente a la ciudadanía no ha mejorado con la digitalización. Este dato resalta que la transformación debe ser verdaderamente «centrada en el ciudadano»: según Ripalda (2019) sólo orientando los sistemas digitales hacia las expectativas y facilidades para los usuarios se logra un impacto positivo en la confianza y percepción pública. En el CNE, la baja percepción podría explicarse por la existencia de fallas en usabilidad o falta de campañas de difusión (como señala Londoño et al., 2015).

En síntesis, la discusión evidencia varias generalizaciones. En primer lugar, se confirma el principio de que la transformación digital debe mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos; sin embargo, en contextos reales esta mejora depende de factores organizativos internos (infraestructura, capacitación, cultura). Nuestros resultados generalizan que, sin un apoyo institucional sólido, los beneficios tecnológicos quedan limitados. En segundo lugar, los hallazgos muestran relaciones claras: por ejemplo, la baja capacitación y la infraestructura tecnológica fragmentada (detectadas en la observación) se correlacionan con menor eficiencia y accesibilidad de la información; esto ilustra la relación causa-efecto señalada en la literatura, donde la digitalización debe ir acompañada de inversión en personal y sistemas interoperables. En tercer lugar, la discusión deriva el principio de que el éxito percibido de la transformación (calidad y satisfacción) está mediado por la percepción de utilidad y facilidad de uso de los servicios digitales, lo que coincide con el énfasis de la literatura en la experiencia del usuario como determinante clave.

CONCLUSIÓN

En el Consejo Nacional Electoral de la provincia de Manabí se identificó la implementación de herramientas digitales como el Sistema de Gestión Documental Quipux, el correo institucional, y plataformas internas para registro de asistencia, control de procesos administrativos y seguimiento de trámites electorales. No obstante, el 56,5 % del personal encuestado indicó estar en desacuerdo con que estas plataformas se utilicen de manera efectiva para la gestión administrativa y un 39,1% manifestó que las herramientas digitales aún no han reemplazado completamente los procesos manuales. La observación institucional evidenció además que varios procesos aún dependen de registros físicos duplicados, afectando la eficiencia operativa y evidenciando un nivel medio-bajo de avance en digitalización.

La digitalización ha tenido una influencia limitada en la eficiencia operativa del CNE Manabí, aunque los encuestados consideran que los sistemas digitales han facilitado el cumplimiento de tareas, existe un 47,8 % que indicó que no se ha reducido el tiempo de los procesos administrativos. Esto revela que, a pesar de la existencia de plataformas tecnológicas, su impacto en la mejora de la productividad y eficiencia sigue siendo parcial. La brecha de capacitación, reportada por el 30,4 % del personal como insuficiente, también limita el uso eficaz de las herramientas disponibles.

Respecto a la transparencia institucional y el acceso a la información electoral, los resultados muestran una implementación aún deficiente. Aunque el personal reconoce que las plataformas digitales han contribuido a agilizar la atención a los usuarios, la percepción sobre la rendición de cuentas es ambivalente. Una parte significativa considera que sí se ha fortalecido, mientras que otra percibe lo contrario. Además, persiste la opinión de que las herramientas digitales todavía no permiten un seguimiento público eficaz de los procesos institucionales. Hacemos hincapié a que sería oportuno complementar en lo posterior una nueva investigación para comparar también la percepción del servicio con los usuarios.

Por último, se concluye que el impacto de la transformación digital en la gestión administrativa del CNE de Manabí es aún incipiente y fragmentado. A pesar de esfuerzos institucionales en incorporar plataformas como Quipux, herramientas de control interno y sistemas de atención al ciudadano, los resultados muestran que el 60,9 % del personal no está satisfecho con la implementación digital y un 52,2 % considera que la percepción ciudadana sobre el CNE no ha mejorado con la digitalización. Asimismo, una parte del personal no considera que la digitalización sea un proceso indispensable para la modernización institucional. Estos hallazgos reflejan que, aunque existe voluntad directiva y se reconocen esfuerzos en la gestión del cambio digital, todavía no se cuenta con una hoja de ruta integral ni con una cultura organizacional digital consolidada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, A., Padilla, P., y Rojas, Y. (2023). Análisis de las metodologías PETI para las instituciones públicas del Ecuador. *Estudios de la Gestión*, 14, 25-51. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.2>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Ciberseguridad riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe. BID. <https://publications.iadb.org/es/reporte-ciberseguridad-2020-riesgos-avances-y-el-camino-a-seguir-en-america-latina-y-el-caribe>

Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14). https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244

Castillo, D., y Orozco, M. (12 de Octubre de 2022). La calificación de los servicios públicos cae en picada. *Primicias*: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/servicios-publicos-calificacion-baja-ecuatorianos/>

Chimba, N., Palate, M., Chimba, J., Benavides, R., y Jiménez, L. (2025). La Transformación Digital en la Administración Pública y su Impacto en la Calidad de los Servicios Públicos. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 2707-2215. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16832

Clastornik, J., y Muent, A. (2024). La transformación digital se transforma: Tendencias y avances en la transformación pública digital y su impacto en las adquisiciones de tecnologías y servicios digitales. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://publications.iadb.org/es/la-transformacion-digital-se-transforma-tendencias-y-avances-en-la-transformacion-publica-digital-y>

Criado, J., Ramilo, M., y Salvador, M. (2021). La Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico. Una Propuesta Integradora. En XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. "Gobierno Electrónico". https://www.researchgate.net/profile/Miquel-Salvador-2/publication/265935306_La_Necesidad_de_Teorias_sobre_Gobierno_Electronico_Una_Propuesta_Integradora/links/555db2ab08ae8c0cab2adfbf/La-Necesidad-de-Teorias-sobre-Gobierno-Electronico-Una-Propuesta-Integradora.pdf

Cubero, J., y Valdez, M. (2022). Gestión de procesos de negocio como mecanismo de transparencia y Gobierno abierto en entidades públicas de Ecuador entre 2016-2020. Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos, 1(14), 155-174. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.249

Dueñas, D., y Zambrano, M. (2023). Tecnologías de Información y Comunicación en la gestión pública local. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28(104), 1519-1533. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.9>

García, A., Barahona, C., Rodríguez, X., y Cobos, L. (2020). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. Manabí, Ecuador. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, 2-21. <https://www.eumed.net/rev/cccs/2018/02/gestion-publica.html>

Luque, A., Merino, V., y Solís, P. (2019). Gestión pública socialmente responsable: Caso hilando el desarrollo en Ecuador. Revista Venezolana de Gerencia, 2. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063446016/29063446016.pdf>

Mela, J., y Cedeño, E. (2020). Tecnologías Blockchain y sus aplicaciones. Visión Antataura, 2(3), 126. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/1061>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2025. https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf

Naciones Unidas. (2016). El Futuro que Queremos para Todos. Naciones Unidas. https://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/untreport_sp.pdf

Ordoñez, S., Toledo, D., y Campoverde, M. (2021). Reflexiones sobre gobierno electrónico y participación ciudadana en Ecuador. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, 8(1), 77-98. <https://doi.org/10.14409/reoeda.v8i1.9562>

Piedra, V., Macías, R., González, R., Rodríguez, R., y Vázquez, M. (2022). La comunicación organizacional: Un factor para elevar la productividad en las organizaciones. Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún, 9(17), 23-29. <https://doi.org/10.29057/escs.v9i17.7886>

Portal de Estadísticas de SENPLADES. (2022). Principales herramienta de Gobierno Electrónico. SENPLADES. https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/PNGE_2018_2021sv2.pdf

Quintero-Cuero, G. (2023). Optimización de procesos en la gestión pública ecuatoriana. MQRInvestigar, 7(2), 1703-1732. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.1703-1732>

Ripalda, J. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores., 48. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1216>

Ruiz, C. (2022). Propuesta de política de gobierno electrónico para mejorar la participación ciudadana. Cantones Pujilí y Saquisilí, Ecuador 2022. Dominio de las Ciencias, 8(3), 119-150. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2920>

Ruiz, S., y Silva, P. (2017). El papel de la administración en la evolución humana. Acotaciones(62). <https://doi.org/10.19136/pd.a0n62.1863>

Toledano, C., y Miquel, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication, 12(2), 245-261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>



Viñarás, M., Abad, L., Llorente, C., Sánchez, M., y Pretel, M. (2017). Administración electrónica y e-inclusión de las personas mayores. *Revista Latina de Comunicación Social*, 197-219. DOI: 10.4185/RLCS-2017-1161

Wijaya, S., Alfitri, Husni, M., y Salya, D. (2024). The Impact of Electronic Government Policy on Transparency and Accountability in Public Services. *International Journal of Science and Society*, 6(2), 411-421. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i2.1157>

Zamora, C. (2025). Gobierno electrónico en América Latina. Revisión sistemática. Revisión sistemática. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, 7(14), 229-247. https://www.researchgate.net/publication/394768232_Gobierno_electronico_en_America_Latina_Revision_sistematica