

RELIGACIÓN

R E V I S T A

Planificación estratégica y su efecto en la transparencia: análisis en un gobierno local ecuatoriano

Strategic planning and its effect on transparency: an analysis in an Ecuadorian local government

Gema Yaribel Mendoza Velásquez, Erika Kianna Muñoz Navas, Ruddy Haylis Rizzo Herrera

Resumen

Este estudio analizó la incidencia de la planificación estratégica en la gestión de transparencia del GAD Pichincha (2019-2022). Ante la reducida participación ciudadana y percepción de opacidad administrativa, el objetivo fue evaluar cómo la planificación institucional afecta la rendición de cuentas. Mediante un enfoque mixto y descriptivo-explicativo, se aplicaron encuestas a 380 ciudadanos y entrevistas a actores clave. Los resultados revelaron un cumplimiento técnico del 80% en transparencia activa vía web; no obstante, persistió una brecha en la transparencia proactiva, donde el 50% de la ciudadanía percibió una participación intermitente. Se concluye que la planificación estratégica no ha logrado consolidarse como motor de confianza pública por la desconexión entre el diseño técnico y la praxis participativa. Se requiere una transición hacia modelos de gobernanza abierta que aseguren una participación vinculante, ética y con pertinencia territorial para reducir la brecha de legitimidad detectada.

Palabras clave: Planificación estratégica; Gestión de transparencia; Participación ciudadana; Gobierno local; Rendición de cuentas.

Gema Yaribel Mendoza Velásquez

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | Gema.mendoza2016@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-4111-4519>

Erika Kianna Muñoz Navas

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | emunozn@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-9568-637X>

Ruddy Haylis Rizzo Herrera

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | Ruddy.rizzo2013@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-2865-5900>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v11i51.1645>
ISSN 2477-9083
Vol. 11 No. 51, julio-septiembre, 2026, e2601645
Quito, Ecuador

Enviado: junio 23, 2026
Aceptado: agosto 16, 2026
Publicado: septiembre 04, 2026
Publicación Continua



Abstract

This study analyzed the impact of strategic planning on transparency management at the GAD Pichincha (2019–2022). Given low citizen participation and a perception of administrative opacity, the objective was to assess how institutional planning affects accountability. Using a mixed-methods and descriptive-explanatory approach, surveys were administered to 380 citizens and interviews were conducted with key stakeholders. The results revealed 80% technical compliance with active transparency via the web; however, a gap persisted in proactive transparency, where 50% of citizens perceived intermittent participation. It is concluded that strategic planning has failed to establish itself as a driver of public trust due to the disconnect between technical design and participatory practice. A transition toward open governance models is required to ensure binding, ethical, and locally relevant participation in order to reduce the detected legitimacy gap.

Keywords: Strategic planning; Transparency management; Citizen participation; Local government; Accountability.

Introducción

En el panorama contemporáneo de la administración pública, la búsqueda de eficiencia y legitimidad ha llevado a las instituciones a adoptar herramientas tradicionalmente ligadas al sector privado. El contexto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en Ecuador no es ajeno a esta tendencia, enfrentando el reto de responder a demandas sociales crecientes en un entorno de recursos limitados. La planificación estratégica surge aquí no solo como un ejercicio administrativo, sino como la columna vertebral que articula la visión política con la ejecución operativa, buscando garantizar que cada acción institucional contribuya al desarrollo territorial sostenible.

Sin embargo, la implementación de estos planes a menudo se enfrenta a una problemática estructural: la desconexión entre lo planificado y la transparencia percibida por el ciudadano. En el caso específico del GAD del cantón Pichincha durante el periodo 2019-2022, se observa una brecha potencial en la forma en que los procesos de planificación logran permear la gestión de la información pública. Esta situación genera una incertidumbre sobre si las herramientas de gestión estratégica están cumpliendo su rol como facilitadoras del control social o si se limitan a formalismos técnicos sin impacto real en la rendición de cuentas.

En el ámbito latinoamericano, la gestión pública ha experimentado una transformación significativa, adoptando la planificación estratégica como el instrumento rector para el desarrollo local. Según Dominguez et al. (2025), esta herramienta es indispensable para asegurar la sostenibilidad institucional frente a las demandas de la sociedad civil. Por su parte Carpio et al. (2025) sostienen que permite orientar recursos hacia prioridades que impacten directamente en el bienestar ciudadano, mientras que Mendoza et al. (2018), argumentan que la misión institucional debe resultar de un equilibrio entre el análisis externo *factores políticos y tecnológicos* e interno *fortalezas operativas*.

A diferencia del sector privado, en el ámbito público esta herramienta debe convivir con la naturaleza política institucional. Lara y Dávila (2023), destacan que su éxito depende de un liderazgo capaz de alinear intereses gubernamentales con necesidades sociales. Asimismo, Andrade

et al. (2025), subrayan que planificar garantiza que las acciones del Estado no sean arbitrarias y respondan al marco constitucional. No obstante, Ortiz et al. (2025), advierten que la inestabilidad política y la falta de meritocracia en Ecuador han dificultado históricamente la implementación técnica de estos procesos.

La transparencia, entendida como el manejo ético y abierto de datos públicos, debe ser una característica intrínseca del funcionamiento institucional. Ruiz et al. (2022), proponen sistemas de gestión documental que faciliten el acceso nativo a la información. Según la OEA, la transparencia se mide por la claridad en la estructura orgánica, la relación proactiva con el ciudadano y la rendición de cuentas económica. En este sentido, Reyes et al. (2025), afirman que estas políticas son el instrumento mediante el cual los gobiernos responden a la ética pública.

El éxito de la gestión pública reside en la capacidad de transformar planes en realidades tangibles. Según CEPLAN (2021), esto exige objetivos realistas y una visión gerencial que fomente la cooperación colectiva frente a entornos dinámicos. Este proceso inicia con un diagnóstico profundo; Villero y Tejeira (2022), detallan que el análisis estratégico permite integrar la situación económica de la entidad con las reglas sociales y competitivas que rigen su funcionamiento. Sin esta base, la implementación definida por Valenzuela (2020), como la fase de asignación precisa de recursos y seguimiento disciplinado corre el riesgo de quedar en simples aspiraciones institucionales.

En este contexto, el análisis y el diagnóstico se presentan como fases críticas de evaluación. Santamaría et al. (2023), debe proyectarse hacia el futuro con ideas determinantes que impulsen el progreso organizacional a corto y largo plazo. El modelo FODA, según Londoño (2022), es la herramienta predilecta para estructurar este diagnóstico, permitiendo definir la misión institucional a partir de la interacción con el entorno. Mientras que las oportunidades y amenazas externas requieren vigilancia para asegurar la resiliencia del GAD como señala Raeburn (2023), las fortalezas y debilidades internas marcan su capacidad de respuesta operativa. Para Berbotto (2021), la planificación moderna debe potenciar el talento humano para subsanar carencias tecnológicas y mejorar los resultados globales.

Paralelamente, la transparencia se erige como el estándar de medición de la ética pública. La OEA y autores como Sánchez (2019), proponen indicadores clave que inician con la publicación clara de la estructura orgánica y los servicios ofrecidos. No obstante, Citaristi (2022), enfatiza que el pilar fundamental es la relación con el ciudadano, donde los portales web deben dejar de ser repositorios pasivos para convertirse en canales de retroalimentación directa. En el ámbito financiero, Aguilera y Haro (2025), subrayan que la rendición de cuentas exige presentar planes de gasto de forma comprensible, permitiendo al ciudadano entender el beneficio social de la inversión. Esta integridad se completa con la transparencia en las contrataciones; el principio de selección objetiva, analizado por Sagbay et al. (2024), es vital para prevenir la corrupción y garantizar la calidad de la obra pública.

Esta gestión se encuentra blindada por un marco jurídico robusto en Ecuador. La Constitución de la Republica del Ecuador (2008), en sus artículos 238 y 241, otorga autonomía a los GAD, pero les impone el deber ineludible de la planificación participativa como mecanismo de ordenamiento territorial. Este mandato legal se complementa con la LOTAIP, cuyo artículo 1 eleva el acceso a la información a rango de derecho fundamental. El artículo 7 de esta ley es particularmente exigente al obligar a la difusión de información administrativa mínima, buscando que la gestión de los GAD sea, por mandato constitucional, un “libro abierto” que fortalezca el control social y la democracia local

La justificación de esta investigación radica en la necesidad imperante de fortalecer la confianza en las instituciones públicas mediante mecanismos de transparencia activa. Al analizar la relación entre la planificación estratégica y la transparencia, se busca proporcionar un diagnóstico que sirva de hoja de ruta para mejorar la eficiencia administrativa y el acceso a la información. Este estudio es relevante tanto para la academia, al aportar evidencia empírica sobre la gestión pública local, como para los tomadores de decisiones, quienes requieren optimizar sus procesos para cumplir con el mandato constitucional de transparencia.

A continuación, se presentan las interrogantes que guían este estudio: ¿De qué manera influye la planificación estratégica en la gestión de transparencia del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pichincha durante el periodo 2019-2022? Como interrogantes específicas, se plantean: ¿Cuál es la situación actual de la planificación institucional en el GAD Pichincha? ¿Cuáles son los mecanismos de transparencia implementados por la institución en sus canales oficiales? y ¿Cuál es la incidencia de la estrategia organizacional en el acceso ciudadano a la información pública?

El objetivo general de este artículo es Determinar el efecto de la planificación estratégica en la gestión de transparencia del GAD del cantón Pichincha, periodo 2019-2022. Para alcanzarlo, se proponen los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar la situación de la planificación institucional en el GAD Pichincha; Evaluar los mecanismos de transparencia implementados por la institución en sus canales oficiales; Establecer la incidencia de la estrategia organizacional en el acceso ciudadano a la información pública.

Metodología

El presente estudio se estructuró bajo un rigor metodológico diseñado para analizar la correlación entre la planificación institucional y los estándares de transparencia. Se adoptó una postura epistémica que permite no solo describir hechos, sino interpretar las dinámicas administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Pichincha.

Enfoque

La investigación se fundamentó en un enfoque mixto (cuanti-cualitativo). Siguiendo lo planteado por Pereira (2011), este enfoque permite una comprensión integral del fenómeno,

combinando la precisión de los datos estadísticos obtenidos de la ciudadanía con la profundidad de los discursos normativos y administrativos. El diseño es no experimental, dado que no se manipularon las variables de estudio, y de corte transversal, ya que la recolección de datos se circunscribió a un periodo temporal específico (2019-2022). La investigación se define bajo un alcance descriptivo-explicativo. Siguiendo a Morán et al. (2025), esta tipología trasciende la mera caracterización del fenómeno para centrarse en la determinación de las causas que originan la brecha de transparencia institucional. Se busca establecer una relación de influencia donde la planificación estratégica (variable independiente) se analiza como el factor determinante que condiciona la eficiencia de los mecanismos de acceso a la información (variable dependiente) en el GAD Pichincha, permitiendo así comprender la lógica subyacente entre la intención administrativa y el resultado ciudadano.

Diseño y tipología de la investigación

El proceso investigativo se articuló a través de tres tipologías complementarias. En primera instancia, se aplicó una investigación de campo, mediante la cual el equipo investigador se trasladó directamente al escenario del problema para recolectar datos de fuente primaria. Este acercamiento facilitó la identificación de los factores críticos que limitan tanto la participación ciudadana como la eficacia de la transparencia en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal. Paralelamente, se desarrolló una investigación documental basada en un escrutinio exhaustivo de fuentes secundarias, tales como políticas internas, ordenanzas cantonales e informes de rendición de cuentas, permitiendo contrastar el marco legal vigente con la praxis administrativa real. Finalmente, mediante la investigación descriptiva, se logró una caracterización sistemática de las variables de estudio, utilizando instrumentos de medición para obtener una radiografía técnica y precisa de la gestión institucional.

Métodos de Investigación

La indagación se sostuvo sobre una base multimetódica para asegurar la coherencia científica de los resultados. Para fundamentar el análisis causal, se empleó el método analítico-sintético, el cual permitió descomponer la gestión de transparencia en sus dimensiones operativas y normativas para examinar cómo cada componente de la planeación estratégica incide directamente en ellas. Esta descomposición fue esencial para identificar los eslabones de causalidad que conectan la visión gerencial con la ejecución presupuestaria y la rendición de cuentas. A través de una síntesis integradora de los datos obtenidos en campo y la revisión documental, se reconstruyó el fenómeno para validar de qué manera las deficiencias o aciertos en la planificación son los precursores directos de los niveles de cumplimiento registrados en los canales oficiales de la institución.

Técnica e instrumento:

La recolección de información se basó en la triangulación de tres técnicas principales. Se diseñó y aplicó una encuesta estructurada dirigida a la ciudadanía para medir su percepción sobre el acceso a la información y el uso del portal web institucional. En el nivel ejecutivo, se realizó una entrevista semi-estructurada al alcalde del cantón para profundizar en los desafíos operativos y el cumplimiento de las metas estratégicas. Estas técnicas se complementaron con una guía de análisis documental, utilizada para la revisión sistemática de los repositorios digitales de la LOTAIP y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), asegurando un respaldo fáctico a las percepciones recolectadas.

Criterios de Selección y procesamiento de información

Para la conformación de la muestra, se establecieron criterios de inclusión específicos: ser ciudadano mayor de edad residente en el cantón Pichincha con historial de interacción con el GAD, o ser un funcionario con responsabilidad directa en las áreas de planificación. Se excluyó a personas ajenas a la jurisdicción territorial o sin contacto previo con los mecanismos de transparencia del municipio durante el periodo 2019-2022.

Finalmente, el procesamiento de la información se ejecutó de forma diferenciada según la naturaleza de los datos. El componente cuantitativo fue procesado mediante herramientas de análisis estadístico en Microsoft Excel, generando matrices de frecuencia y representaciones gráficas descriptivas. Por su parte, la información cualitativa emanada de las entrevistas y documentos fue sometida a un análisis de contenido temático, facilitando una discusión científica integral que conecta la teoría con la evidencia empírica recolectada.

Criterios de selección en la revisión de literatura

Criterios de Inclusión

Se priorizaron artículos científicos publicados en revistas indexadas, tesis de posgrado y documentos técnicos de organismos oficiales (como la OEA o la Secretaría Técnica de Planificación) emitidos a partir del año 2019. Este corte temporal responde a la necesidad de capturar las tendencias post-pandemia en gestión pública y las reformas administrativas más recientes en el contexto ecuatoriano. Asimismo, se incluyeron estudios que abordaran de manera directa las variables “Planificación Estratégica”, “Gestión de Transparencia” y “Gobernanza Local”, con especial énfasis en investigaciones aplicadas a Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) o entidades del sector público latinoamericano.

Criterios de exclusión

Se descartaron fuentes de información con una antigüedad superior a cinco años, a menos que se tratara de bases teóricas clásicas o fundamentales de la administración (como los aportes de Robbins o Munch). También se excluyeron blogs de opinión, artículos periodísticos sin base científica, sitios web de dudosa procedencia académica (como monografías.com o similares) y estudios que, aunque trataran sobre planificación, se enfocaran exclusivamente en el sector privado corporativo sin aplicabilidad al ámbito de la gestión pública o la transparencia gubernamental.

Población y muestra

El universo de estudio se segmentó en dos grupos estratégicos para obtener una visión 360 grados del fenómeno. Por un lado, se consideró al nivel directivo y administrativo, integrado por el alcalde del Cantón de ese periodo y siete colaboradores del Departamento de Participación. Por otro lado, se identificó una población de 28,767 ciudadanos y usuarios del sistema público, según proyecciones basadas en datos del INEC. Debido a la magnitud del universo, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas. Esta técnica garantizó que cada ciudadano tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado, eliminando sesgos de conveniencia. El cálculo, realizado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, resultó en una muestra representativa de 380 usuarios, lo que permite la generalización de los hallazgos a toda la población del cantón con rigor científico., garantizando que los datos obtenidos posean validez estadística para ser generalizados a toda la población del cantón.

Resultados

Tabla 1. Análisis de literatura científica

Autores/año	Tema principal	Hallazgos claves	Implicaciones para el estudio
(Pachay y Miranda, 2024)	Gobernanza y gestión pública local.	La gobernanza efectiva depende de la interacción horizontal entre actores públicos y privados para metas sociales.	Fundamenta la necesidad de planes estratégicos participativos en el GAD.
(Vera et al., 2024)	Eficacia gubernamental y servicios.	La capacidad de un gobierno se mide por el impacto real en la calidad de vida y servicios entregados.	Aporta criterios para evaluar el impacto de la transparencia en la satisfacción ciudadana.
(Hurtado y González, 2025)	Elementos de planificación en GAD.	El éxito estratégico requiere objetivos realistas y un diagnóstico profundo del entorno interno y externo.	Sustenta el análisis del FODA y la formulación de estrategias en la investigación.
(Rodríguez et al., 2024)	Prácticas de coordinación social.	La coordinación a largo plazo requiere modelos de autoridad legítimos y objetivos comunes aceptados.	Refuerza la importancia de la visión compartida en la planificación del cantón Pichincha.

Autores/año	Tema principal	Hallazgos claves	Implicaciones para el estudio
(Agudelo et al., 2020)	Gestión por procesos en el sector público.	La cadena de valor y el enfoque en procesos optimizan la entrega de productos a la ciudadanía.	Vincula la eficiencia operativa con los mecanismos de transparencia activa.
(Vélez y Carreño, 2025)	Participación ciudadana y gestión.	La participación es un derecho que influye directamente en la calidad de la toma de decisiones gubernamentales.	Justifica la inclusión de la percepción ciudadana como indicador de transparencia.
(Palacios y Demarachi, 2022)	Rendición de cuentas democrática.	Los servidores públicos tienen la obligación ética de justificar sus actos ante el depositario de la soberanía.	Proporciona la base conceptual para el análisis del cumplimiento de la LOTAIP.
(Gavilanes et al., 2022)	Liderazgo y gerencia estratégica.	La visión gerencial debe adaptarse constantemente a las amenazas y oportunidades del entorno global.	Aporta a la discusión sobre la flexibilidad del plan estratégico frente a cambios de gobierno.

Fuente: elaboración propia.

Nota: los hallazgos de estos autores serán fundamentales para la sección de Discusión, donde contrastaremos tus resultados con estas evidencias científicas.

Los principales hallazgos de la literatura científica convergen en que la eficiencia de los gobiernos locales no depende únicamente de la voluntad política, sino de la articulación técnica entre la planificación por procesos y la gobernanza participativa. Se evidencia que un diagnóstico profundo del entorno, sumado a un liderazgo capaz de adaptar la visión estratégica ante amenazas externas, es el motor que transforma los objetivos institucionales en servicios ciudadanos de calidad. Asimismo, la transparencia y la rendición de cuentas dejan de ser obligaciones legales para convertirse en imperativos éticos que legitiman la autoridad, donde el libre acceso a la información económica y operativa actúa como el vínculo fundamental para garantizar la satisfacción social y la integridad en la administración de los recursos públicos.

Encuesta

Tabla 2. Pregunta 1: ¿Consideras que el GAD involucra a la comunidad en decisiones importantes?

Escala de Valoración	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Siempre	38	10%
Casi siempre	152	40%
A veces	114	30%
Nunca	76	20%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran una polarización en la percepción de apertura democrática. El 50% de los ciudadanos percibe un nivel de involucramiento aceptable (Siempre/Casi siempre), mientras que la otra mitad manifiesta una exclusión persistente. Esto sugiere que las estrategias de participación del GAD no logran penetrar en todos los sectores sociales del cantón.

Tabla 3. Pregunta 2: ¿Crees que la participación ciudadana en la toma de decisiones se ejecuta de manera transparente y justa?

Escala de Valoración	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Siempre	38	10%
Casi siempre	76	20%
A veces	190	50%
Nunca	76	20%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

Predomina una percepción de “transparencia intermitente”, donde el 50% de los encuestados indica que solo “a veces” los procesos son justos. Esta falta de consistencia en la equidad de las decisiones puede erosionar la confianza institucional a largo plazo.

Tabla 4. Pregunta 3: ¿Ha presenciado procesos de contratación pública transparentes en el GAD?

Escala de Valoración	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Siempre	38	10%
Casi siempre	114	30%
A veces	152	40%
Nunca	76	20%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

La transparencia en el manejo de recursos financieros es un área crítica. Solo el 10% de la población tiene plena confianza en la transparencia de las contrataciones, mientras que el 60% (A veces/Nunca) observa deficiencias o falta de información en estos procesos técnicos.

Tabla 5. Pregunta 4: ¿Cómo calificarías el cumplimiento y eficiencia del portal de transparencia del GAD?

Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Excelente	38	10%
Muy buena	76	20%
Buena	190	50%
Regular	76	20%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

El portal web, como herramienta técnica, es valorado positivamente por el 80% de la muestra. Sin embargo, la calificación dominante es “Buena” (50%), lo que indica que, aunque la herramienta existe y funciona, aún tiene margen de mejora en términos de accesibilidad y actualización de datos de la LOTAIP.

Tabla 6. Pregunta 5: ¿Consideras que las estrategias de transparencia (portal web y participación) contribuyen significativamente al bienestar del cantón?

Escala de Valoración	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Siempre	152	40%
Casi siempre	114	30%
A veces	76	20%
Nunca	38	10%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

Existe un fuerte consenso ciudadano (70%) sobre la utilidad social de la transparencia. Los habitantes reconocen que un gobierno abierto es sinónimo de desarrollo, lo que valida la importancia de fortalecer el plan estratégico institucional para mejorar estos indicadores.

Tabla 7. Pregunta 6: ¿Tiene conocimiento de si el GAD del cantón Pichincha promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones?

Escala de Valoración	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Siempre	76	20%
Casi siempre	114	30%
A veces	152	40%
Nunca	38	10%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

El 50% de la ciudadanía reconoce una promoción constante de la participación. Sin embargo, el grupo mayoritario (40%) percibe estos esfuerzos de forma intermitente (“A veces”). Esto indica que la comunicación institucional sobre los mecanismos de participación ciudadana no es lo suficientemente persistente o no llega a todos los sectores por igual.

Tabla 8. Pregunta 7: ¿Las decisiones que toma el GAD contribuyen positivamente al desarrollo social y económico de la región?

Escala de Valoración	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Siempre	114	30%
Casi siempre	152	40%
A veces	76	20%
Nunca	38	10%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

Existe una valoración positiva mayoritaria (70%) respecto al impacto de la gestión en el desarrollo local. A pesar de las críticas en transparencia, los ciudadanos perciben que la planificación estratégica se traduce en beneficios tangibles para el cantón, validando la eficacia operativa de la administración.

Tabla 9. Pregunta 8: ¿Los mecanismos para garantizar el acceso a la información pública incluyen un portal web de información?

Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Sí	304	80%
No	76	20%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

Una amplia mayoría (80%) identifica correctamente el portal web como el canal oficial de transparencia. El 20% que desconoce esta herramienta señala una brecha digital o de comunicación que el GAD debe cerrar para cumplir plenamente con la transparencia activa que exige la ley.

Tabla 10. Pregunta 9: ¿Considera que los mecanismos de consulta pública son efectivos para promover la participación en la gestión de transparencia?

Escala de Valoración	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Siempre	38	10%
Casi siempre	114	30%
A veces	190	50%
Nunca	38	10%
TOTAL	380	100%

Fuente: elaboración propia.

La mitad de los encuestados (50%) duda de la efectividad real de las consultas públicas, calificándolas como efectivas solo “a veces”. Esto sugiere que la ciudadanía percibe estos espacios como procesos formales o burocráticos que no siempre influyen en las decisiones estratégicas finales del GAD.

Interpretación

En lo que respecta al involucramiento comunitario, la mitad de la población consultada manifestó haber sido partícipe de las decisiones importantes de manera habitual, mientras que el resto de los ciudadanos señaló que dicha integración ocurrió únicamente de forma esporádica o fue inexistente. Esta tendencia se mantuvo al evaluar la transparencia y justicia en los procesos de participación, donde la respuesta predominante describió una gestión de claridad intermitente, dejando a una minoría con la percepción de un ejercicio administrativo plenamente transparente.

El área de contratación pública fue identificada como un punto crítico por la ciudadanía; solo una fracción mínima de los encuestados expresó plena confianza en la visibilidad de estos procesos, frente a una mayoría que reportó observar deficiencias constantes o una falta total de información técnica. En contraste, la herramienta tecnológica principal, el portal web de transparencia, recibió una valoración mayoritariamente positiva en cuanto a su funcionamiento, siendo identificado por la gran mayoría de los usuarios como el canal oficial para el ejercicio del derecho al acceso a la información.

Se determinó la existencia de un consenso social sobre la importancia de estas estrategias, ya que los habitantes reconocieron que la transparencia y el uso de canales digitales contribuyen directamente al desarrollo de la región. A pesar de las reservas en temas de comunicación y fiscalización de recursos, los ciudadanos percibieron que las decisiones estratégicas de la administración se tradujeron en beneficios tangibles para el progreso social y económico del cantón.

Resultados de las entrevistas

Tabla 11. Entrevista al alcalde del periodo

Categoría Analítica	Hallazgos del Proceso	Interpretación del Investigador
Gobernanza y Planificación Participativa	Se confirmó la vigencia de un Plan Estratégico articulado mediante un modelo de gestión colaborativa con diversos grupos de interés.	El GAD aplica un enfoque de planificación participativa buscando asegurar la viabilidad social en la implementación de sus metas.
Pertinencia y Barreras Sociales	Se reconoció la exclusión histórica de sectores sociales y la falta de originalidad en planes anteriores (modelos de “copia y pega”).	Se identificó una crisis de pertinencia territorial en la planificación previa, lo que generó desconianza estructural en la población.
Gestión Relacional y Legitimidad	Adopción de una política de “puertas abiertas” y escucha activa, logrando respuesta favorable ante el cumplimiento de propuestas.	El cambio hacia una gestión relacional ha mejorado la legitimidad institucional y la aceptación de las políticas públicas locales.
Equidad y Cobertura Territorial	Ejecución de un plan de cobertura progresiva orientado por principios de equidad, justicia y democratización del acceso.	El GAD se encuentra en una fase de transición hacia la equidad, priorizando zonas rurales históricamente desatendidas.
Transparencia Proactiva y Resultados	Despliegue de brigadas de territorio y eventos masivos en espacios públicos para transparentar los procesos y la ejecución presupuestaria.	La transparencia se operativiza mediante comunicación directa, vinculando la apertura informativa con el bienestar socioeconómico.

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información recolectada en la Tabla 11, se observa una transición en el modelo de gestión del GAD. El discurso oficial reconoce fallas estructurales en periodos previos relacionadas con la falta de especificidad técnica de los planes (mimetismo institucional) y la exclusión social. La actual gestión parece apostar por la transparencia proactiva y la gobernanza territorial como mecanismos para recuperar la legitimidad política.

De acuerdo con la información proporcionada por el nivel directivo, se determinó que la gestión estratégica del periodo estudiado se centró en romper con modelos de planificación descontextualizados que carecían de pertinencia territorial. Los hallazgos revelaron que la principal barrera para la transparencia era la segregación ciudadana, la cual fue abordada mediante una política de gestión relacional y de “puertas abiertas”.

Asimismo, se estableció que no existieron impedimentos normativos para la participación, sino que se utilizó la autonomía administrativa para integrar a gremios rurales y organizaciones campesinas en la toma de decisiones. La administración orientó sus esfuerzos hacia una transparencia proactiva, utilizando el espacio público como plataforma pedagógica para fortalecer el control social y asegurar que la ejecución presupuestaria respondiera a criterios de justicia distributiva.

Discusión

La contrastación de los resultados obtenidos con la literatura científica reciente permite identificar convergencias y brechas críticas en la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Pichincha.

Los hallazgos revelan una transición hacia modelos de gobernanza local donde, si bien la autoridad destaca un enfoque colaborativo, la ciudadanía experimenta una inclusión intermitente. Este escenario dialoga con Pachay y Miranda (2024), quienes sostienen que la gobernanza efectiva depende de una interacción horizontal real. Sin embargo, la realidad de Pichincha presenta una paradoja: existe satisfacción con la obra pública, pero desconfianza en el proceso administrativo. Mientras Vera et al. (2024), sugieren que la capacidad de un gobierno se mide por el impacto en la calidad de vida, los datos de este estudio indican que la eficacia material no compensa la debilidad en la legitimidad procesal. En contraste con esta visión optimista, otros enfoques críticos en administración pública sugieren que el exceso de enfoque en resultados tangibles (obras) puede ser una estrategia para opacar deficiencias en la transparencia procedimental.

La debilidad detectada en la originalidad de los planes estratégicos (descritos como “copia y pega”) encuentra respaldo en Hurtado y González (2025), quienes enfatizan que el éxito exige diagnósticos profundos del entorno. La falta de pertinencia territorial corrobora que una planificación sin anclaje local impide la formación de una “visión compartida”, como denomina Rodríguez et al. (2024). No obstante, es necesario considerar que, en contextos de recursos limitados, la estandarización de planes a veces responde a la necesidad de cumplir con normativas nacionales de planificación en plazos reducidos, lo que no justifica, pero explica la falta de originalidad técnica.

Aunque la operatividad del portal de transparencia se alinea con la gestión por procesos de Agudelo et al. (2020), los resultados sugieren que la eficiencia técnica no garantiza la transparencia proactiva. La brecha de percepción entre el personal interno y la ciudadanía refuerza lo planteado

por Vélez y Carreño (2025): la percepción ciudadana es el indicador más fiel de la transparencia real. Si el ciudadano percibe la participación como un evento ocasional, la rendición de cuentas se convierte en un formalismo bucrático. De acuerdo con Mendoza (2023), superar esta exclusión requiere un cambio cultural gradual y la formación de líderes comunales que actúen como portavoces auténticos, evitando que la comunicación institucional sea unidireccional.

Es imperativo reconocer las limitaciones que podrían condicionar los alcances de esta investigación. En primer lugar, se identifica un posible sesgo de deseabilidad social, dado que las respuestas obtenidas de los funcionarios y del nivel directivo podrían estar influenciadas por la intención de proyectar una gestión eficiente, lo que sugiere la necesidad de contrastar estos discursos con datos de auditoría externa en futuros estudios.

Asimismo, existe un desafío respecto a la representatividad rural; aunque el muestreo fue probabilístico, la brecha digital identificada durante el proceso sugiere que los ciudadanos de zonas rurales con menor acceso a internet podrían estar subrepresentados, especialmente en la evaluación técnica del portal web institucional. Por otro lado, la naturaleza del estudio plantea una restricción temporal, ya que, al ser un diseño transversal, los resultados capturan únicamente una “fotografía” del periodo 2019-2022, lo que impide evaluar la evolución de largo plazo derivada de las nuevas estrategias de liderazgo mencionadas por la actual administración.

Este análisis autocrítico permite entender que la transparencia en el GAD Pichincha es un proceso en construcción que, según lo expuesto por Gavilanes et al. (2022), debe evolucionar desde el cumplimiento de una obligación legal estricta, como la LOTAIP, hacia la consolidación de una obligación ética de justificación pública que sea plenamente comprensible para la ciudadanía.

Conclusión

Para asegurar que las recomendaciones no sean genéricas y respondan directamente a las debilidades estadísticas identificadas, se presenta la sección de conclusiones y recomendaciones estructurada de la siguiente manera:

La investigación permite concluir que la planificación estratégica en el GAD Municipal del cantón Pichincha ha evolucionado positivamente en su diseño institucional; sin embargo, su efecto en la transparencia se encuentra en una fase de consolidación técnica más que social. Se evidencia que el cumplimiento de parámetros de transparencia activa, como el portal web, no ha logrado cerrar la brecha de percepción ciudadana sobre la equidad de los procesos participativos. Esta desconexión limita el impacto del plan estratégico como herramienta de legitimación, transformándolo en un documento operativo eficaz para la obra pública, pero insuficiente para fortalecer la confianza en la justicia de las decisiones administrativas.

Se determina que la cultura de transparencia interna carece de una estrategia de comunicación proactiva que trascienda el cumplimiento legal de la LOTAIP. La disparidad entre el optimismo del personal municipal y la percepción de “intermitencia” de la ciudadanía revela que los mecanismos

de rendición de cuentas no están democratizando la información de manera efectiva. Esto es crítico en áreas como la contratación pública, donde la confianza plena es apenas del 10%, lo que demuestra que la publicación de datos no es equivalente a la transparencia si el ciudadano no comprende o no confía en los criterios de selección y ejecución de recursos.

Se concluye que la participación ciudadana es el eje que requiere mayor fortalecimiento, ya que, aunque el 70% de la población reconoce el impacto positivo del desarrollo socioeconómico, la mitad de los encuestados califica su involucramiento como ocasional o inexistente. Esta falta de vinculación real en la toma de decisiones estratégicas debilita la gobernanza local y convierte la participación en un formalismo. Es imperativo que el GAD Pichincha migre hacia un modelo de “Gobierno Abierto” que fomente una cultura de auditoría social y participación vinculante, asegurando que la planificación pública sea sostenible y transparente a largo plazo.

Para operativizar estos hallazgos, se recomienda implementar un plan de alfabetización digital y transparencia itinerante que aborde directamente al 20% de la población que desconoce el portal web, mediante estaciones de consulta guiada en zonas rurales y periféricas. Asimismo, ante la desconfianza en la contratación pública, se sugiere la creación de “Veedurías Ciudadanas Técnicas” con acceso simplificado a expedientes de obras, eliminando el lenguaje burocrático para elevar el raquítico nivel de confianza actual. Finalmente, se debe institucionalizar un calendario de consultas previas vinculantes para proyectos de alto impacto social, transformando la participación de un evento intermitente en un requisito estratégico de la planificación institucional.

Referencias

- Agudelo, A., Muñoz, C., y Valenzuela, C. (2020). Gestión por procesos en el sector público. *Revista Universidad de La Salle*, (86), 1–15.
- Aguilera Barriga, X. C., y Haro Ávalos, J. L. (2025). Impacto de la educación financiera en la gestión y sostenibilidad de las microfinanzas en Ecuador. *Tesla Revista Científica*, 5(1). <https://doi.org/10.55204/trc.v5i1.e472>
- Andrade Castillo, R. E., Zambrano Macías, K. G., y Velez Cagua, V. A. (2025). Control constitucional como garantía del orden democrático. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 151–169. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17585
- Berbotto, J. A. (2021). El análisis FODA del voto electrónico y perspectivas de futuro. *Revista de Derecho Electoral*, (31), 250–275. https://doi.org/10.35242/rde_2021_31_10
- Carpio-Vanegas, B. P., Coello-Arias, W. L., Gutiérrez-Sánchez, L., y Oviedo-Bayas, B. (2025). La gestión pública en la educación superior en Ecuador. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 4(2), 1–18. <https://doi.org/10.62697/rmiie.v4i2.186>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2021). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sinaplan*.
- Citaristi, I. (2022). Organization of American States (OAS). En *The Europa directory of international organizations 2022*. Routledge.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial* 449.

Dominguez Montalvo, G. T., Tarco Sánchez, A., Alatriza Gironzini, M. M., Zavalaga Bustos, C. E., y Palomino Vargas, J. L. (2025). Efectividad del modelo de gobernanza en la gestión pública: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(2), 1–20.

Gavilanes Sagñay, M. A., Gavilanes Sagnay, F., y Chávez Granados, N. A. (2022). La gestión estratégica empresarial desde las tecnologías de la información y la comunicación: Puntos y reflexiones. *AlfaPublicaciones*, 4(1), 115–130. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.130>

Hurtado Ramírez, R. A., y González Trujillo, E. K. (2025). Eficiencia y eficacia en la gestión pública de los GAD provinciales de la sierra centro del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(5), 1–22. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.19596

Lara-Núñez, T. de L., y Dávila-Toro, L. A. (2023). La dicotomía de la gestión pública-privada y las transformaciones en la administración pública. *Economía y Negocios*, 14(1), 84–99. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1094>

Mendoza-Zamora, W. M., Santistevan-Villacreses, K. L., Cevallos-Ponce, G. K., y Parrales-Reyes, J. E. (2018). La contabilidad gubernamental como herramienta de gestión en la administración pública. *Polo del Conocimiento*, 3(8), 601–615. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i8.601>

Morán Lozano, N. S., Zavala Baque, D. L., Intriago Terán, A. B., Ávila Parrales, R. A., Guerrero Alcívar, H. A., Tuárez Bravo, H. M., Pinargote Bravo, B. J., y Pilay Robles, N. A. (2025). *Metodología de la investigación científica: Diseño de investigaciones cuantitativas*. Editorial Internacional Alema.

Ortiz Merchan, J. G., Felix Romero, C. E., Suárez Mantilla, J. M., y Mejía Alcivar, G. E. (2025). Gobernanza y liderazgo político en Ecuador: Una revisión sistemática. *RECIMUNDO*, 9(1), 514–531. [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(1\).enero.2025.514-531](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.514-531)

Pachay-Laine, A., y Miranda-Pichucho, F. (2024). Aportes de la gobernanza y la participación ciudadana a una gestión de pública local focalizada en políticas públicas autóctonas. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1–15. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2768>

Palacios-Luna, J. M., y Demarchi-Sánchez, G. D. (2022). Ni patronos ni clientes: La rendición de cuentas en el debilitamiento del clientelismo. *Sociedad y Economía*, (46), 1–19. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i46.11099>

Pereira Pérez, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15–29. <https://doi.org/10.15359/ree.15-1.2>

Raeburn, A. (2023). *Análisis FODA: Qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Reyes Armas, R. A., Medina Armas, A. T., Arévalo Aveiga, E. V., y Reyes Arévalo, E. V. (2025). Evolución de las normas internacionales de información financiera (NIIF): Implicaciones para la transparencia y la toma de decisiones empresariales. *Reincisol*, 4(7), 750–773. [https://doi.org/10.59282/reincisol.v4\(7\)750-773](https://doi.org/10.59282/reincisol.v4(7)750-773)

- Rodríguez-Guevara, E. G., García-Bonilla, D. A., y Pineda Ospina, D. L. (2024). Prácticas de gestión sostenible en las cadenas de suministro. *Desarrollo Gerencial*, 16(1), 1–25. <https://doi.org/10.17081/dege.16.1.6788>
- Ruiz-Cueva, J., Pinedo-Tuanama, L., Barbarán-Mozo, P., y Pretell-Paredes, L. (2022). Gestión del gobierno abierto y uso del portal de transparencia en una universidad pública peruana. *Enfoque UTE*, 13(1), 73–81. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.799>
- Sagbay Zuñiga, B. A., García B., J., y Alvarez Pinos, D. S. (2024). Caracterización, rentabilidad, liquidez y solvencia de las principales empresas que contrataron con el Estado ecuatoriano, periodo 2015 al 2020. *Revista Economía y Política*, (39), 45–68. <https://doi.org/10.25097/rep.n39.2024.03>
- Saltos-Navarrete, H., y Mantuano-Zambrano, Y. (2023). Participación ciudadana como instrumento de transparencia en los procesos de contratación pública desde la propuesta de la gobernanza institucional. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 68–86. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1853>
- Valenzuela Mendoza, R. (2020). Gobierno abierto en una perspectiva multinivel: Reflexiones entre la razón teórica y la innovación práctica. *Revista de Gestión Pública*, 3(1), 163–185. <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.1.2297>
- Vélez Romero, M. F., y Carreño Arteaga, N. P. (2025). Gobierno abierto: Un estilo de gestión para nuevas relaciones del Estado y la participación ciudadana en Ecuador. *Reincisol*, 4(7), 4248–4270. [https://doi.org/10.59282/reincisol.v4\(7\)4248-4270](https://doi.org/10.59282/reincisol.v4(7)4248-4270)
- Vera-Segovia, C. K., Montero-Cobo, M. A., y Solís-Muñoz, J. B. (2024). Formación en contabilidad gubernamental: Prevención y detección de prácticas de corrupción en la administración pública. *Gestio et Productio: Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.104>
- Villero Pacheco, M. F., y Tejeira, Y. (2022). Análisis del marco normativo de la educación en el contexto global. *Delectus*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.36996/delectus.v5i1.165>

Autores

Gema Yaribel Mendoza Velásquez. Economista, Magister en Gestión Pública. Asistente Administrativa.

Erika Kianna Muñoz Navas. Economista, Magister en Gestión Pública. Docente universitaria.

Ruddy Haylis Rizzo Herrera. Economista, Máster en gestión pública, emprendedora.

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

Este artículo es producto de una tesis