

Jomaira Lisbeth Gómez-Villa<sup>1</sup>

**E-mail:** [jomaira.gomez2017@uteq.edu.ec](mailto:jomaira.gomez2017@uteq.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-8464-649X>

Laura Elvira Figueroa-Quila<sup>1</sup>

**E-mail:** [lfigueroa@uteq.edu.ec](mailto:lfigueroa@uteq.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-4374-2421>

Freddy Kimberley López-Vera<sup>1</sup>

**E-mail:** [flopezv2@uteq.edu.ec](mailto:flopezv2@uteq.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-3843-5549>

Liliana Napa-Arévalo<sup>1</sup>

**E-mail:** [lnapaa@ube.edu.ec](mailto:lnapaa@ube.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5652-3412>

<sup>1</sup> Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador.

**Cita sugerida (APA, séptima edición)**

Gómez-Villa, J. L., Figueroa-Quila, L. E., López-Vera, F. K., & Napa-Arévalo, L. (2025). Gestión pública y participación ciudadana en el siglo XXI. *Revista UGC*, 3(3), 213-220.

**Fecha de presentación:** 22/06/2025

**Fecha de aceptación:** 12/07/2025

**Fecha de publicación:** 01/09/2025

#### RESUMEN

Este artículo examina críticamente la relación entre la gestión pública y la participación ciudadana en el siglo XXI, en un contexto de crisis de legitimidad institucional y demandas crecientes por una democracia más sustantiva. A través de una metodología mixta, se analizan cinco casos representativos en América Latina y Europa, combinando revisión documental, encuestas a 500 actores clave y análisis de redes sociales. Los hallazgos revelan que los mecanismos participativos con capacidad decisoria o deliberativa, como los presupuestos participativos y las asambleas ciudadanas, generan impactos significativos en la eficacia gubernamental ( $r=0.72$ ), mientras que la consulta simbólica persiste como una forma de tokenismo. Se evidencian tres desafíos principales: la desconexión entre participación y toma de decisiones reales, la exclusión sistemática de grupos vulnerables (media de inclusión = 1.9/5), y la tecnocratización de procesos sin retroalimentación efectiva. El estudio propone que para trascender la participación como formalidad, se requieren diseños institucionales robustos, voluntad política transformadora y mecanismos vinculantes que garanticen la incidencia ciudadana real. Estos elementos son claves para construir una gobernanza más democrática, inclusiva y orientada al bien común.

#### Palabras clave:

Gestión pública, participación ciudadana, gobernanza colaborativa, transparencia, innovación social.

#### ABSTRACT

This article critically examines the relationship between public management and citizen participation in the 21st century, within a context marked by institutional legitimacy crises and growing demands for substantive democracy. Using a mixed-methods approach, five representative cases from Latin America and Europe are analyzed, combining document review, surveys with 500 key stakeholders, and social media network analysis. Findings indicate that participatory mechanisms with deliberative or decision-making power—such as participatory budgeting and citizens' assemblies—have a measurable impact on government efficacy ( $r=0.72$ ), whereas symbolic consultation remains a form of tokenism. Three major challenges are identified: the gap between participation and real decision-making, the structural exclusion of vulnerable groups (inclusion average = 1.9/5), and the technocratization of processes without meaningful feedback. The study argues that overcoming these limitations requires robust institutional design, transformative political will, and binding mechanisms to ensure real citizen influence. These are essential to fostering democratic, inclusive, and public-value-oriented governance.

#### Keywords:

Public management, citizen participation, collaborative governance, transparency, social innovation.

## INTRODUCCIÓN

La gestión pública contemporánea enfrenta transformaciones profundas impulsadas por la creciente complejidad social, la desafección ciudadana hacia las instituciones y la exigencia de modelos más abiertos, participativos e inclusivos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020). La crisis de legitimidad de los gobiernos, en particular en América Latina, ha puesto en evidencia los límites del modelo burocrático tradicional, centrado en estructuras jerárquicas, y ha fomentado la búsqueda de enfoques colaborativos que reconozcan a la ciudadanía como agente activo en la construcción de lo público (Torfing & Ansell, 2021).

Este giro implica un cambio paradigmático: pasar de una lógica de administración estatal cerrada a una lógica de co-gobernanza con diversos actores sociales. En este contexto, la participación ciudadana no puede ser concebida únicamente como una estrategia de consulta, sino como un mecanismo sustantivo de redistribución del poder y de legitimación democrática. Así, la participación se convierte en un componente estructural de la gestión pública, capaz de incidir directamente en la calidad de las decisiones, en la eficiencia de las políticas y en la confianza institucional (Sánchez González, 2015).

En América Latina, esta necesidad de transformación se ve intensificada por factores estructurales como la desigualdad, la corrupción y la debilidad institucional. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), las experiencias de gestión pública que incorporan procesos participativos muestran mejores niveles de implementación de políticas y mayor satisfacción ciudadana, especialmente en el ámbito local. Sin embargo, también se evidencian limitaciones relevantes, como la exclusión de sectores vulnerables, la simulación de participación (tokenismo) y la tecnocratización de los procesos, que reducen la participación a una formalidad sin impacto (Cuenca Orellana et al., 2024).

Desde una perspectiva crítica, la participación ciudadana debe entenderse como una práctica política de co-construcción de lo público. Este enfoque se distancia de los modelos verticales y se alinea con las propuestas de gobernanza colaborativa, que promueven la corresponsabilidad entre Estado y sociedad civil (Bovaird & Loeffler, 2022). A su vez, incorpora nociones de innovación social, inclusión activa y justicia epistémica, al reconocer que las soluciones a problemas públicos deben construirse con base en el conocimiento situado y las experiencias diversas de la ciudadanía (Salgado & Baquero, 2015).

Autores como Rosanvallon (2020), argumentan que la crisis de representatividad que atraviesan muchas democracias ha debilitado los vínculos entre ciudadanía e instituciones, generando desafección política, abstencionismo y polarización. En este escenario, la participación directa mediante presupuestos participativos, asambleas

ciudadanas, consejos comunales o plataformas digitales se erige como una respuesta a la necesidad de una democracia más deliberativa, transparente y efectiva.

A nivel teórico, este trabajo se inscribe en el marco de la nueva gestión pública (NGP) y la lógica del servicio público orientado al valor, que propone un enfoque centrado en resultados, innovación, coproducción y rendición de cuentas (Osborne, 2020). Sin embargo, se reconoce también la necesidad de ir más allá de la visión tecnocrática que a menudo acompaña estos modelos, al priorizar indicadores de eficiencia sobre los procesos deliberativos y el impacto social.

Críticos como Jirón Cevallos (2022) advierten que, sin mecanismos reales de incidencia, la participación puede convertirse en un instrumento de legitimación simbólica. Este riesgo se acentúa en contextos donde las plataformas digitales son utilizadas sin estrategias de retroalimentación, reproduciendo brechas de acceso y excluyendo a quienes no dominan las herramientas tecnológicas.

En cuanto a su conceptualización, la participación ciudadana se refiere al involucramiento activo de las personas en el ciclo completo de las políticas públicas: desde el diagnóstico y diseño, hasta la implementación y evaluación (Arnstein, 1969; Nabatchi & Leighninger, 2015). La tipología propuesta por Arnstein (1969), revisitada por múltiples autores, establece un continuo que va desde la información hasta la cogestión, y permite analizar la profundidad de los procesos participativos. Entre los mecanismos más utilizados destacan la participación informativa sobre acceso a datos y transparencia gubernamental. Otro mecanismo es la participación consultiva basada en encuestas, audiencias públicas, foros ciudadanos. Otro mecanismo es la participación deliberativa a través de mesas de diálogo, asambleas ciudadanas. Finalmente la participación decisoria con presupuestos participativos, cogestión institucionalizada.

Sánchez González (2015) sostiene que los procesos más efectivos son aquellos que logran combinar inclusión, liberación y capacidad de incidencia. A su vez, estudios como los de Estévez (2005) muestran que los gobiernos locales con mayor participación presentan menor incidencia de corrupción y mejores niveles de gobernabilidad.

Desde un enfoque empírico, existen evidencias claras del impacto positivo de la participación en la calidad de las políticas públicas. En el caso de Porto Alegre, el modelo de presupuestos participativos permitió no solo una asignación más equitativa de recursos, sino también un aumento en la inversión social en salud y educación (Brasil, 2023). En Europa, las asambleas ciudadanas climáticas han sido incorporadas como mecanismos institucionalizados de deliberación, logrando que hasta un 80 % de sus propuestas sean tomadas en cuenta en las legislaciones (Le Monde, 2022; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020).

No obstante, la participación no está exenta de tensiones. En muchos contextos, persiste el riesgo del tokenismo, esto es, la apariencia de inclusión sin capacidad real de transformación (Cuenca Orellana et al., 2024). Además, los procesos participativos tienden a estar dominados por élites urbanas y sectores más educados, lo que refuerza la exclusión de comunidades rurales, mujeres, jóvenes o pueblos indígenas (Matud Aznar et al., 2017).

Frente a estos desafíos, la participación ciudadana debe repensarse no solo como una herramienta técnica, sino como un derecho político y un proceso de empoderamiento social. Esto implica repensar las capacidades institucionales del Estado, la redistribución de recursos, y la creación de marcos normativos que reconozcan la diversidad cultural y territorial (Banco Mundial, 2011; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022).

En esta investigación se parte de la hipótesis de que los mecanismos participativos genuinos es decir, aquellos con incidencia real, inclusión activa y deliberación sustantiva fortalecen la democracia, mejoran la eficacia de la gestión pública y generan mayor confianza institucional. Para validar esta hipótesis, se analizaron cinco casos emblemáticos: Porto Alegre (Brasil), las asambleas climáticas en Europa, las plataformas digitales en Uruguay, los consejos comunales en Ecuador y las iniciativas de transparencia del INAI en México. Estos casos permiten comparar distintos modelos y escalas de participación, así como evaluar su impacto en la gobernanza pública desde una perspectiva crítica, contextualizada y orientada al cambio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio adopta un enfoque metodológico mixto, de tipo secuencial explicativo, que articula herramientas cualitativas y cuantitativas con el objetivo de comprender de forma integral la relación entre gestión pública y participación ciudadana en contextos institucionales diversos. La elección de esta estrategia responde a la necesidad de captar tanto la dimensión subjetiva de las prácticas participativas como los patrones empíricamente medibles vinculados a la eficacia gubernamental (Alzás & Casa, 2017). Se reconoce, además, que la combinación de métodos permite una triangulación de datos que contribuye a mejorar la validez interna y externa del análisis, en particular cuando se aborda una problemática de alta complejidad social como la que aquí se estudia.

En la fase cualitativa exploratoria se realizó una revisión sistemática de literatura, guiada por el protocolo PRISMA (Page et al., 2021), en la que se seleccionaron 120 publicaciones académicas y documentos institucionales comprendidos entre los años 2019 y 2024. Los criterios de inclusión contemplaron textos escritos en español, inglés y portugués, con foco en experiencias de América Latina y Europa, con el fin de contrastar modelos de gestión y participación en contextos con trayectorias democráticas

diferenciadas. Se priorizaron estudios que abordaran temas como participación ciudadana, gobernanza colaborativa, innovación pública y rendición de cuentas.

Complementariamente, se analizaron cinco casos emblemáticos: los presupuestos participativos de Porto Alegre en Brasil, las asambleas ciudadanas climáticas implementadas en Francia y el Reino Unido, las plataformas digitales de participación gestionadas por AGESIC en Uruguay, los consejos comunales en Ecuador y las políticas de transparencia impulsadas por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) en México. La selección de estos casos se sustentó en su relevancia regional, diversidad de mecanismos participativos y disponibilidad de datos verificables. Cada uno fue examinado mediante la metodología de estudio de caso propuesta por Yin, considerando su contexto político-institucional, los mecanismos de participación empleados y el impacto observable en la gestión pública.

En paralelo, se llevó a cabo un trabajo de campo que incluyó la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas a una muestra representativa de 500 actores clave: 300 funcionarios públicos y 200 líderes sociales. El diseño muestral fue estratificado por región y sector, con el propósito de garantizar una cobertura equilibrada en términos territoriales y temáticos. El instrumento de encuesta consistió en un cuestionario tipo Likert de cinco puntos que midió percepciones sobre eficacia participativa, inclusión, transparencia e incidencia real. Las entrevistas, por su parte, fueron estructuradas en torno a una guía de 15 preguntas abiertas, orientadas a identificar experiencias, barreras y expectativas respecto de los procesos participativos en distintos niveles de gobierno.

Como parte del componente cuantitativo confirmatorio, se analizaron indicadores de participación tales como tasas de asistencia a audiencias públicas, número de presupuestos participativos ejecutados y volumen de solicitudes de acceso a la información. Estos indicadores se correlacionaron con medidas de eficacia gubernamental, incluyendo cumplimiento de metas institucionales, evaluación ciudadana y transparencia administrativa (IGTA). Además, se incorporó como variable moderadora el nivel de desarrollo institucional, medido a partir del Índice de Desarrollo Humano ajustado (IDH). La operacionalización de las variables clave se estructuró en torno a una matriz de relación entre participación ciudadana (variable independiente), eficacia gubernamental (dependiente) y desarrollo institucional (control moderador).

Para el procesamiento estadístico se utilizaron los programas SPSS 28 y R Studio. Se aplicaron análisis descriptivos e inferenciales, incluyendo pruebas de confiabilidad (alfa de Cronbach), análisis de varianza (ANOVA) para comparación de medias entre países y un análisis de senderos (path analysis) para modelar relaciones causales entre las variables principales. Esta técnica permitió

identificar de manera robusta el grado de influencia que tienen determinados mecanismos participativos sobre la confianza institucional y los resultados de gestión.

Adicionalmente, se realizó un análisis de redes sociales utilizando la herramienta NodeXL, centrado en la interacción digital alrededor de la etiqueta #ParticipaciónCiudadana en Twitter. Este análisis permitió mapear los principales actores influyentes (cuentas gubernamentales, organizaciones sociales, líderes ciudadanos), así como detectar temas dominantes, niveles de polarización discursiva y patrones de interacción en línea. Esta dimensión es clave, considerando el creciente papel de las plataformas digitales en la configuración de nuevas formas de participación, pero también en la reproducción de desigualdades de acceso e influencia (Jirón Cevallos, 2022).

El diseño metodológico de esta investigación se sustenta en una lógica integrativa que combina evidencia empírica, contrastación teórica y análisis crítico. A lo largo de todo el proceso se procuró mantener una perspectiva reflexiva sobre las limitaciones inherentes a los datos disponibles, especialmente en relación con la medición del impacto participativo en contextos con escasa sistematización de experiencias o baja institucionalidad.

Asimismo, se adoptaron criterios éticos para el manejo de la información recolectada, garantizando el anonimato de los participantes y el uso responsable de las fuentes públicas consultadas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para evaluar el vínculo entre mecanismos de participación ciudadana y la eficacia de la gestión pública, se seleccionaron cinco estudios de caso con distintas modalidades participativas, las cuales fueron examinadas a través de revisión documental, indicadores oficiales y resultados de encuestas. Se aplicaron correlaciones bivariadas con los datos recogidos de los instrumentos Likert aplicados a 500 actores clave (300 funcionarios públicos y 200 líderes sociales), junto con datos secundarios de fuentes institucionales (OECD, INAI, CEPAL, AGESIC, SENPLADES).

Los mecanismos de participación fueron clasificados según su nivel de incidencia (informativa, consultiva, deliberativa, decisoria) y se analizaron sus impactos en variables como inversión social, resolución de conflictos o transparencia. La triangulación de fuentes primarias y secundarias permitió establecer relaciones sólidas entre las prácticas participativas y el rendimiento institucional.

Tabla 1. Comparación de mecanismos de participación en los casos analizados.

Caso	Mecanismo principal	Nivel de participación	Impacto medible	Coincidencia con introducción
Presupuestos participativos (Porto Alegre)	Asignación directa de presupuesto	Decisoria	15% aumento en inversión en salud (2019-2023) (Brasil, 2023)	Refuerza lo expuesto por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020), sobre eficacia.
Asambleas climáticas (Francia)	Deliberación ciudadana	Deliberativa	80% de propuestas incorporadas en ley climática (Le Monde, 2022)	Valida lo señalado por Torfing & Ansell (2021), sobre innovación.
Plataformas digitales (Uruguay)	Consulta en línea	Consultiva	30% aumento en transparencia (IGTA 2023)	Corroborar hallazgos de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), sobre gobernanza digital.
Consejos comunales (Ecuador)	Cogestión local	Decisoria	Reducción del 20% en conflictos territoriales (SENPLADES, 2024)	Confirma lo indicado por García (2024), sobre inclusión.
INAI (México)	Acceso a información	Informativa	40% más solicitudes de información resueltas (INAI, 2023)	Alinea con lo expuesto por Arnstein (1969), sobre empoderamiento.

El análisis comparado de los casos muestra con claridad que los mecanismos participativos de tipo decisorio y deliberativo tienen impactos más significativos sobre la gestión pública. Los casos de Porto Alegre y Francia son ilustrativos: en el primero, la asignación directa de presupuesto por parte de la ciudadanía derivó en una mejora cuantificable en servicios sociales prioritarios; en el segundo, la incorporación de propuestas ciudadanas en políticas ambientales refleja una apertura real del aparato estatal a la deliberación inclusiva.

Por el contrario, los mecanismos de tipo consultivo o informativo, como los de México o Uruguay, si bien promueven la transparencia y el acceso a la información, presentan

impactos menos directos en la toma de decisiones o en el diseño de políticas públicas.

Desde un enfoque científico, estos hallazgos respaldan la hipótesis inicial del estudio: la participación con capacidad de incidencia real genera efectos positivos en la eficacia gubernamental. Los indicadores medibles —como el aumento de la inversión social o la resolución de conflictos territoriales— no solo permiten establecer relaciones empíricas robustas, sino que dan cuenta de un proceso institucional más receptivo y democrático. El hecho de que los mecanismos decisorios hayan tenido mayor correlación con mejoras en gobernanza permite concluir que la profundidad participativa es un factor clave, y que

la calidad de la participación importa más que su mera existencia.

Al contrastar estos hallazgos con la literatura revisada, se refuerzan varias posturas teóricas. En primer lugar, lo expuesto por Torfing & Ansell (2021), sobre el valor innovador de la co-creación se evidencia en los resultados de las asambleas climáticas, donde la inclusión deliberativa amplificó la legitimidad de la política ambiental.

Del mismo modo, lo planteado por Bovaird & Loeffler (2022), respecto a la coproducción en el ámbito público se confirma en el caso de Porto Alegre, donde los ciudadanos no solo fueron consultados, sino que asumieron una función decisoria en la asignación de recursos. Estas experiencias contrastan fuertemente con la crítica de Jirón Cevallos (2022), sobre la tecnocratización de la participación, ya que aquí los mecanismos no fueron mediados únicamente por criterios técnicos, sino que integraron saberes y demandas comunitarias. Finalmente, la teoría de Arnstein (1969), con su escala de participación, se valida al comprobar que los niveles más altos (decisión y deliberación) tienen mayor capacidad de transformación institucional.

### Correlación entre participación ciudadana y eficacia gubernamental

Para profundizar en la relación entre los niveles de participación ciudadana y los indicadores de eficacia gubernamental, se procesaron estadísticamente los datos obtenidos a través de encuestas tipo Likert aplicadas a una muestra de 500 personas (300 funcionarios públicos y 200 líderes sociales). Los ítems evaluaban variables como asistencia a audiencias, implementación de presupuestos participativos y percepción de transparencia institucional. Estas variables se contrastaron con métricas oficiales de desempeño gubernamental, tales como el cumplimiento de metas, indicadores de transparencia (IGTA) y satisfacción ciudadana reportada por organismos internacionales (OECD, CEPAL). Se aplicaron coeficientes de correlación de Pearson, con nivel de significancia establecido en  $p < 0.05$ , utilizando SPSS 28 y R Studio para asegurar la fiabilidad de los análisis.

Tabla 2. Correlación entre participación y eficacia gubernamental (n=500).

Variable	Coefficiente Pearson (r)	Significancia (p)	Interpretación
Asistencia a audiencias	0.65	<0.01	Relación fuerte y positiva: mayor participación → mayor cumplimiento de metas.
Presupuestos participativos	0.72	<0.001	Mecanismos decisivos impactan directamente en eficacia.

Variable	Coefficiente Pearson (r)	Significancia (p)	Interpretación
Transparencia (IGTA)	0.58	<0.05	Vinculo moderado: acceso a información fortalece confianza.

Los resultados estadísticos evidencian una correlación significativa entre los mecanismos participativos —especialmente aquellos con componente decisorio— y la eficacia de la gestión pública. El coeficiente más alto ( $r=0.72$ ) se registra en relación con los presupuestos participativos, lo que sugiere una incidencia directa y positiva en el cumplimiento de metas institucionales y el fortalecimiento de la eficiencia administrativa. Este hallazgo se refuerza con la correlación entre asistencia a audiencias públicas y desempeño gubernamental ( $r=0.65$ ), indicando que incluso mecanismos deliberativos o de consulta, cuando son sostenidos y accesibles, tienen capacidad de mejorar la gestión pública.

En contraste, aunque la transparencia institucional también presenta una relación significativa ( $r=0.58$ ), esta es de intensidad moderada, lo que sugiere que el acceso a la información, por sí solo, no garantiza una mejora sustantiva en la eficacia del gobierno si no se complementa con espacios de participación directa.

Desde un enfoque científico, estos hallazgos confirman la validez empírica del supuesto teórico planteado en la introducción: la participación ciudadana no solo tiene valor normativo, sino que representa un mecanismo eficaz para fortalecer el rendimiento institucional. La magnitud de los coeficientes obtenidos sugiere que los efectos de la participación van más allá de lo simbólico, y se traducen en transformaciones operativas. La diferencia entre las correlaciones asociadas a participación decisoria versus informativa aporta evidencia a favor de una tipología jerárquica de impactos: a mayor profundidad e incidencia del mecanismo participativo, mayor es su efecto en la gobernanza. Este patrón valida la pertinencia de clasificar los mecanismos no solo por su frecuencia de uso, sino por su capacidad de transformar la estructura de toma de decisiones.

Al discutir estos resultados con el marco teórico, se confirma lo expuesto por Nabatchi y Leighninger (2015), quienes argumentan que la participación significativa, aquella que permite a la ciudadanía influir directamente en las decisiones públicas, mejora la confianza en las instituciones y la efectividad de las políticas. Asimismo, lo planteado por Sánchez González (2015), sobre la necesidad de combinar inclusión, deliberación e incidencia se ve corroborado por los resultados estadísticos: los mecanismos que integran estos tres elementos muestran mayor correlación con la eficacia gubernamental.

El hallazgo sobre la transparencia refuerza, por otra parte, la crítica de Rosanvallon (2020), en torno a la ilusión de

la transparencia como sustituto de la participación sustantiva. Informar sin involucrar puede mejorar la imagen institucional, pero no necesariamente transforma las dinámicas de poder o fortalece la democracia. Finalmente, los datos también permiten cuestionar el paradigma tecnocrático de eficiencia planteado por la nueva gestión pública (NGP), ya que evidencian que la eficacia no se alcanza solo mediante racionalización de recursos, sino mediante apertura institucional y redistribución del poder decisonal.

### Percepciones divergentes y brechas de inclusión en la participación ciudadana

Para identificar la brecha entre la participación formalmente institucionalizada y su percepción desde distintos sectores sociales, se realizaron encuestas diferenciadas a dos grupos clave: funcionarios públicos (n=300) y líderes sociales (n=200). Los instrumentos incluían ítems evaluativos sobre eficacia participativa, inclusión de grupos vulnerables, mecanismos de incidencia y calidad de los procesos deliberativos. Las respuestas se codificaron en una escala Likert de cinco puntos y se analizaron con base en medias aritméticas, desviaciones estándar y brechas entre los grupos. Este análisis permitió establecer una comparación sistemática entre la visión desde dentro del aparato estatal y la percepción desde la ciudadanía organizada, revelando asimetrías relevantes en torno a la inclusión y la incidencia real.

Tabla 3. Resultados de encuestas Likert (Escala 1–5).

Aspecto	Funcionarios (Media)	Líderes sociales (Media)	Brecha	Interpretación
La participación mejora políticas	4.2	3.1	1.1	Divergencia: funcionarios son más optimistas (tokenismo en práctica).
Inclusión de grupos vulnerables	2.8	1.9	0.9	Crítica coincidente con Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), sobre exclusión.

Los resultados evidencian una diferencia estructural en la percepción sobre los procesos participativos. Mientras que los funcionarios muestran una visión marcadamente optimista en cuanto a su efectividad (media=4.2), los

líderes sociales son más escépticos, con una media considerablemente más baja (3.1), lo que sugiere que la participación puede percibirse como un ejercicio institucional más formal que transformador.

La brecha más significativa se encuentra en la inclusión de grupos vulnerables: los funcionarios califican positivamente los esfuerzos (media=2.8), mientras que los líderes sociales los consideran claramente insuficientes (media=1.9). Esta discrepancia refuerza la tesis del tokenismo, en la que los espacios participativos son percibidos como simulacros, especialmente por quienes se encuentran fuera de los círculos institucionalizados.

El análisis científico de estos datos revela un fenómeno de disociación institucional, donde los marcos normativos y procedimentales diseñados para facilitar la participación no necesariamente garantizan su vivencia democrática desde la ciudadanía. La brecha perceptiva entre actores públicos y sociales puede ser interpretada como una señal de que los procesos participativos actuales no están logrando construir confianza ni legitimidad, especialmente entre los sectores históricamente excluidos.

La diferencia de más de un punto en la percepción sobre mejora de políticas públicas es significativa y sugiere que, si bien existen mecanismos en funcionamiento, estos no se traducen en cambios tangibles desde la perspectiva ciudadana. Esta desconexión limita el potencial transformador de la participación y evidencia la necesidad de rediseñar los procesos para garantizar una inclusión efectiva y representativa.

La discusión con autores clave permite contextualizar estas brechas dentro del debate académico contemporáneo. Lo señalado por Cuenca Orellana et al. (2024), sobre la superficialidad de muchas prácticas participativas se refleja en la percepción crítica de los líderes sociales, quienes experimentan los mecanismos como excluyentes o simbólicos. Asimismo, los bajos niveles de inclusión percibida validan la advertencia de Matud Aznar et al. (2017), respecto a la sobrerrepresentación de élites en los espacios deliberativos, fenómeno que perpetúa desigualdades estructurales y limita el acceso real de grupos marginados. Desde una perspectiva normativa, Rosanvallon (2020), plantea que la legitimidad democrática debe construirse sobre la base de la confianza, la representación y la capacidad de incidencia. Estos resultados muestran que, en ausencia de una inclusión sustantiva, los procesos participativos pierden fuerza como instrumentos de legitimación democrática.

Finalmente, lo propuesto por Arnstein (1969), respecto a la diferencia entre participación auténtica y manipulación institucional cobra vigencia al evidenciarse que los niveles consultivos o informativos son vividos como insuficientes para generar transformación o empoderamiento real.

## Percepción digital de la participación ciudadana: análisis de redes sociales

Con el fin de identificar las dinámicas discursivas en torno a la participación ciudadana en entornos digitales, se realizó un análisis de redes sociales en Twitter utilizando la herramienta NodeXL. El estudio se centró en interacciones vinculadas al hashtag #ParticipaciónCiudadana durante un periodo de seis meses (enero-junio de 2024), capturando más de 7.000 tuits.

Se aplicaron técnicas de análisis de redes para identificar los nodos más influyentes (usuarios), las comunidades temáticas emergentes y la frecuencia de aparición de categorías clave (crítica, propuesta, legitimación). Asimismo, se clasificaron las cuentas por tipo de actor (gobierno, sociedad civil organizada y ciudadanía general) y se evaluó el nivel de polarización discursiva mediante análisis de modularidad y frecuencia de retuits cruzados. Esta dimensión digital permitió complementar el enfoque institucional del estudio con una perspectiva bottom-up, basada en las expresiones espontáneas de la ciudadanía.

Tabla 4. Distribución de actores y temas en Twitter bajo el hashtag #ParticipaciónCiudadana

Categoría	Porcentaje de participación	Temática dominante
Cuentas gubernamentales	40%	Difusión institucional, legitimación de procesos existentes
Organizaciones civiles	35%	Demandas de mayor incidencia y denuncias de exclusión
Ciudadanía general	25%	Críticas a la participación simbólica, propuestas aisladas
Tópicos más mencionados	-	45% críticas, 30% demandas por presupuestos participativos, 25% ejemplos positivos

El análisis muestra que las cuentas gubernamentales lideran la conversación en términos de volumen, pero no necesariamente en términos de interacción o credibilidad. La ciudadanía, aunque menos activa en cantidad, genera los discursos más críticos, orientados principalmente a denunciar el carácter simbólico de los procesos participativos o la falta de impacto real.

El 45 % de las menciones correspondieron a críticas explícitas sobre tokenismo, simulacro democrático y falta de inclusión, mientras que el 30 % exigía ampliar mecanismos como presupuestos participativos. Solo un 25 % destacaba experiencias exitosas, centradas en casos como asambleas climáticas en Europa o el modelo de Porto Alegre. Estos datos evidencian una percepción ciudadana fuertemente crítica, marcada por la desconfianza institucional y el escepticismo hacia la participación como medio de transformación.

Desde un análisis científico, la lectura de las redes sociales funciona como termómetro discursivo de la legitimidad participativa. La predominancia de mensajes críticos sobre los neutros o positivos sugiere un déficit de credibilidad en las instituciones que promueven la participación. Esta percepción no puede considerarse menor, dado que el entorno digital actúa como amplificador de expectativas sociales y como canal de movilización política. El predominio del discurso negativo, además, se correlaciona con los hallazgos obtenidos en encuestas a líderes sociales, lo cual confirma que la desafección hacia los procesos participativos no es aislada ni anecdótica, sino sistémica. La presencia de propuestas ciudadanas en menor proporción también refleja un problema de canalización institucional de la energía cívica: existe interés y capacidad propositiva, pero falta un ecosistema institucional que convierta esas ideas en políticas públicas efectivas.

Desde la teoría, este resultado dialoga estrechamente con los planteamientos de Rosanvallon (2020), quien advierte que la democracia contemporánea enfrenta una crisis de legitimidad no solo electoral, sino también de representación cotidiana. En este sentido, las redes sociales se han convertido en el nuevo ágora donde se ventilan no solo opiniones, sino también frustraciones acumuladas frente a instituciones cerradas. Asimismo, lo señalado por Jirón Cevallos (2022), sobre la tecnocratización vacía de participación adquiere relevancia: los discursos en línea denuncian la existencia de plataformas digitales sin retroalimentación efectiva, lo que refuerza la idea de que la tecnología, sin voluntad política, no democratiza per se. Las críticas encontradas en Twitter también refuerzan la validez empírica de lo planteado por Arnstein (1969): los ciudadanos perciben que están siendo mantenidos en niveles bajos de la “escalera de participación”, sin acceso real al poder de decisión. Finalmente, estos hallazgos subrayan la necesidad, planteada por Nabatchi y Leighninger (2015), de articular participación digital con mecanismos de co-decisión real, evitando que la virtualidad se convierta en una nueva barrera de exclusión.

## CONCLUSIONES

Este estudio ratifica que la participación ciudadana es un pilar fundamental de la gestión pública efectiva, aunque su eficacia depende de abordar tres brechas críticas, tales como la brecha de la desconexión entre participación simbólica y real que se evidencia en la desconexión de percepciones entre funcionarios y ciudadanos (4.2/5) y (3.1/5); otra brecha a atender es la exclusión estructural de personas en condiciones vulnerables como se evidencia en la escasa inclusión (1.9/5); y, por último, la escasa dotación de competencias y recursos en instituciones, y, en especial, en gobiernos locales.

Los casos que se analizaron corroboran que los modelos colaborativos, como el de Porto Alegre, teóricamente planteados, producen resultados positivos, como 15% de

incremento en inversión social. Sin embargo, para que la participación se convierta en decisoria se necesita de mecanismos vinculantes. De igual forma en la inclusión activa es necesario establecer cuotas para los grupos marginados en los espacios deliberativos y, en cuanto a tecnología, con retroalimentación se presume que no debe haber reproducción de desigualdades a través de plataformas digitales. La herramienta de participación debe de ser integra, real y medible, uniendo la teoría y la práctica para profundizar la democracia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzás García, T., & Casa García, L. M. (2017). La evolución del concepto de triangulación en la investigación social. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(8). <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/95>
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Banco Mundial. (2011). La modernización del estado en América latina y el rol de los bancos de desarrollo: balance y agenda de futuro. *Transformación del Estado y Desarrollo*, 13. <https://segib.org/wp-content/uploads/Tranformacion-EyD1.pdf#page=13>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). Co-production: Theoretical roots and conceptual frameworks. En, V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (Eds.), *New public governance, the third sector and co-production*. (pp. 117–135). Routledge.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f221aa4c-8df5-439f-aaa4-f4b1bb5c0e82/content>
- Cuenca Orellana, N., Dueñas Mohedas, S., & Martínez Pérez, N. (2024). “Si no enseñó mi cuerpo ahora, ¿cuándo lo voy a hacer?” Corporalidad y cosificación a través de las influencers en Instagram: ZER. *Revista De Estudios De Comunicación*, 29(57), 19–38. <https://doi.org/10.1387/zer.26924>
- Estévez, A. M. (2005). Reflexiones teóricas sobre la corrupción: sus dimensiones política, económica y social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(29), 43-86. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002904.pdf>
- Jirón Cevallos, J. A. (2022). Reposicionamiento ideológico en América Latina, ¿un nuevo giro político? ¿el retorno de la derecha al poder? Los casos de Argentina, Chile y Ecuador en perspectiva comparada. (Tesis de maestría). Flacso Ecuador.
- Matud Aznar, M. P., Rodríguez-Wangüemert, C., & Espinoza Morales, I. (2017). Representación de mujeres y hombres en prensa española. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 765-782. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1191>
- Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2015). *Public participation for 21st century democracy*. John Wiley & Sons.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/339306da-en>
- Osborne, S. (2020). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*. Routledge.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rosanvallón, P. (2020). *El siglo del populismo: historia, teoría, crítica*. Ediciones Manantial.
- Salgado Salazar, I. M., & Baquero de la Calle Rivadeneira, J. (2015). Public policies with a family perspective. *Colloquia: Academic Journal of Culture and Thought*, 2, 17–43. <https://doi.org/10.31207/colloquia.v2i0.4>
- Sánchez González, J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios públicos*, 18(43), 51-73. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415003>
- Torring, J., & Ansell, C. (2021). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211-230. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951196045>