



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,**  
**VINCULACIÓN Y POSGRADO**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

“Diseño de un modelo de gestión para la optimización de procesos de contratación pública en Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de Ecuador”

Trabajo de titulación para optar al título de Magíster en Administración  
Pública Mención Desarrollo Institucional

**AUTOR:**

Jonathan David González Roa

**TUTOR:**

Lic. Mónica del Pilar Vallejo Villalva, Mgs.

Riobamba, Ecuador, 2025

## **Declaración de Autoría y Cesión de Derechos**

Yo, **Jonathan David González Roa** con número único de identificación **1105339038**, declaro y acepto ser responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de titulación denominado: “Diseño de un modelo de gestión para la optimización de procesos de contratación pública en Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de Ecuador”, previo a la obtención del grado de Magíster en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional.

- Declaro que mi trabajo investigativo pertenece al patrimonio de la Universidad Nacional de Chimborazo de conformidad con lo establecido en el artículo 20 literal j) de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.
- Autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo que pueda hacer uso del referido trabajo de titulación y a difundirlo como estime conveniente por cualquier medio conocido, y para que sea integrado en formato digital al Sistema de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor, dando cumplimiento de esta manera a lo estipulado en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Riobamba, 14 julio de 2025

---

**Ing. Jonathan David González Roa**



## ACTA DE CULMINACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En la ciudad de Riobamba, a los **25 días del mes de julio del año 2025**, los miembros del Tribunal designado por la Comisión de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo, reunidos con el propósito de analizar y evaluar el Trabajo de Titulación bajo la modalidad Proyecto de titulación con componente investigación aplicada y/o desarrollo, CERTIFICAMOS lo siguiente:

Que, una vez revisado el trabajo titulado: **“Diseño de un modelo de gestión para la optimización de procesos de contratación pública en Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de Ecuador”** perteneciente a la línea de investigación: **Ciencias Sociales y del comportamiento**, presentado por el maestrante Jonathan David González Roa, portador de la cédula de ciudadanía No. **1105339038** estudiante del programa de Maestría en **Administración Pública mención en Desarrollo Institucional** se ha verificado que dicho trabajo cumple al 100% con los parámetros establecidos por la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Es todo cuanto podemos certificar, en honor a la verdad y para los fines pertinentes.

Atentamente,

---

**Mónica Vallejo  
Villalva  
TUTORA**

---

**Ximena Tapia  
Hermida  
MIEMBRO DEL  
TRIBUNAL 1**

---

**Magda Cejas  
Martínez  
MIEMBRO DEL  
TRIBUNAL 2**



Riobamba, 03/09/2025

## CERTIFICADO DE CONTENIDO DE SIMILITUD

De mi consideración

Yo Mónica del Pilar Vallejo Villalva, certifico que Jonathan David González Roa, con cédula de identidad No. **1105339038** estudiante del programa de Maestría en **Administración Pública mención en Desarrollo Institucional**, cohorte tercera, presentó su trabajo de titulación bajo la modalidad de Proyecto de titulación con componente de investigación aplicada/desarrollo denominada: **“Diseño de un modelo de gestión para la optimización de procesos de contratación pública en Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de Ecuador”** en mismo que fue sometido al sistema de verificación de similitud de contenido COMPILATION identificando el porcentaje de similitud del 9 % en el texto.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad

Atentamente,

---

**Mónica del Pilar Vallejo Villalva,**

CI: 0603256421

Adj.

Resultado de análisis de similitud

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo, con profunda gratitud y amor, a todas las personas que han sido parte esencial de este camino académico y personal, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y paciencia para continuar, incluso en los momentos más difíciles. A mis padres, por ser mi pilar incondicional, por sus valores inculcados y a toda mi familia, por su apoyo constante, finalmente a mis docentes y tutor, quienes con su guía y exigencia me impulsaron a dar lo mejor de mí.

Jonathan D. González R.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi familia, compañeros y docentes de la UNACH por los conocimientos impartidos durante todo el ciclo académico, que supieron con ética y profesionalismo guiarme, para alcanzar la excelencia de la maestría.

Igual manera agradezco a todas las personas que me colaboraron con las encuestas y entrevistas realizadas para desarrollar este proyecto, ya que con su aporte se pudo llegar a resultados reales.

Jonathan D. González R.

## Índice General

|  |            |
|--|------------|
| <b>Declaración de Autoría y Cesión de Derechos .....</b>       | <b>ii</b>  |
| <b>Acta de Culminación de Trabajo de Titulación .....</b>      | <b>iii</b> |
| <b>Certificado de Contenido de Similitud .....</b>             | <b>iv</b>  |
| <b>Dedicatoria .....</b>                                       | <b>v</b>   |
| <b>Agradecimiento .....</b>                                    | <b>vi</b>  |
| <b>Índice General .....</b>                                    | <b>vii</b> |
| <b>Índice de Figuras.....</b>                                  | <b>x</b>   |
| <b>Índice de Tablas.....</b>                                   | <b>xi</b>  |
| <b>Resumen.....</b>  | <b>12</b>  |
| <b>Abstract .....</b>  | <b>14</b>  |
| <b>Introducción .....</b>                                      | <b>15</b>  |
| <b>Capítulo 1 Generalidades .....</b>                          | <b>17</b>  |
| 1.1 Planteamiento del problema                                 | 17         |
| 1.2 Justificación de la investigación                          | 18         |
| 1.3 Objetivos  | 20         |
| 1.3.1 Objetivo General   | 20         |
| 1.3.2 Objetivos Específicos                                    | 20         |
| 1.4 Descripción de la institución                              | 20         |
| <b>Capítulo 2 Estado del Arte y la Práctica .....</b>          | <b>22</b>  |
| 2.1. Antecedentes investigativos                               | 22         |
| 2.2. Fundamentación legal                                      | 29         |
| 2.2.1. Legislación internacional                               | 29         |
| 2.2.2. Legislación nacional                                    | 30         |
| 2.3. Fundamentación teórica                                    | 33         |
| 2.3.1. La contratación pública en Ecuador                      | 34         |
| 2.3.2. Ciclo PHVA y mejora continua                            | 34         |
| 2.3.3. Modelos de gestión aplicables a la contratación pública | 34         |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.4. Desafíos y oportunidades en los GAD del Ecuador                | 35        |
| 2.3.5. Retos estructurales en los GAD del Ecuador                     | 36        |
| 2.3.6. Fundamentos normativos y organizacionales                      | 36        |
| 2.3.7. Hacia un modelo de gestión para los GAD                        | 36        |
| 2.3.8. Eficiencia y Eficacia  | 37        |
| 2.3.9. Gestión de archivos  | 39        |
| 2.3.10. Administración Municipal                                      | 41        |
| 2.3.11. Contratación pública: conceptualización y principios rectores | 42        |
| 2.3.12. Etapas del proceso de Contratación Pública                    | 43        |
| 2.3.13. Procesos de Contratación Pública                              | 45        |
| <b>Capítulo 3 Diseño Metodológico .....</b>                           | <b>48</b> |
| 3.1. Enfoque de la investigación                                      | 48        |
| 3.2. Diseño de la investigación                                       | 48        |
| 3.3. Nivel de investigación   | 48        |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos                  | 48        |
| 3.4.1. Técnicas:  | 48        |
| 3.4.2. Instrumentos:  | 49        |
| 3.5. Técnicas para el procesamiento e interpretación de datos         | 49        |
| 3.5.1. Datos cualitativos:  | 49        |
| 3.5.2. Datos cuantitativos:   | 49        |
| 3.6. Población y muestra  | 49        |
| 3.6.1. Población  | 49        |
| 3.6.2. Metodo y tamaño de la Muestra                                  | 49        |
| <b>Capítulo 4 Análisis y Discusión de los Resultados .....</b>        | <b>50</b> |
| 4.1. Análisis Descriptivo de los Resultados                           | 50        |
| 4.1.1. Encuestas  | 50        |
| 1.4.1 Entrevista  | 59        |
| 4.2. Discusión de los resultados                                      | 62        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo 5 Marco Propositivo .....</b>     | <b>64</b> |
| 5.1. Planificación de la actividad preventiva | 64        |
| <b>Conclusiones .....</b>                     | <b>81</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>                  | <b>82</b> |
| <b>Referencias Bibliográficas.....</b>        | <b>83</b> |
| <b>Apéndice .....</b>                         | <b>87</b> |
| Apéndice A. Encuesta                          | 87        |
| Apéndice b. Entrevista                        | 90        |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 ¿El GAD al que pertenece actualmente es ?.....  | 50 |
| FIGURA 2 Pregunta 1 ¿Considera que los procesos de contratación pública en su GAD se ejecutan de manera eficiente?.....                                | 51 |
| FIGURA 3 Pregunta 2 ¿En qué Unidad considera usted que se retrasan más los procesos de contratación pública?.....                                      | 52 |
| FIGURA 4 Pregunta 3 ¿Qué tan clara considera que es la normativa vigente sobre contratación pública (LOSNCP, Reglamento y Normativa secundaria)? ..... | 53 |
| FIGURA 5 Pregunta 4 ¿En su GAD se realizan capacitaciones periódicas en temas de contratación pública para el personal?.....                           | 55 |
| FIGURA 6 Pregunta 5 ¿Existen herramientas tecnológicas suficientes para gestionar los procesos de contratación pública en su GAD? .....                | 55 |
| FIGURA 7 Pregunta 6 ¿En qué medida considera que los procesos de contratación en su GAD son transparentes? .....                                       | 56 |
| FIGURA 8 Pregunta 7 ¿Su GAD realiza evaluaciones periódicas de sus procesos de contratación para identificar oportunidades de mejora?.....             | 57 |
| FIGURA 9 Pregunta 8 ¿Su GAD cuenta con flujo de procesos en contratación pública?..  | 58 |

## Índice de Tablas

|  |           |
|--|-----------|
| Tabla 1. Pregunta Introdutoria .....                   | 50        |
| Tabla 2. Pregunta 1 .....                              | 51        |
| Tabla 3 . Pregunta 2.....                              | 52        |
| Tabla 4 . Pregunta 3.....                              | 53        |
| Tabla 5 . Pregunta 4.....                              | 54        |
| Tabla 6. Pregunta 5.....                               | 55        |
| Tabla 7. Pregunta 6.....                               | 56        |
| Tabla 8. Pregunta 7.....                               | 57        |
| Tabla 9. Pregunta 8.....                               | 58        |
| <b>Tabla 10. Check list Catálogo Electrónico .....</b> | <b>69</b> |
| <b>Tabla 11. Check List Ínfima Cuantía .....</b>       | <b>70</b> |
| <b>Tabla 12 Check List Subasta Inversa .....</b>       | <b>72</b> |
| <b>Tabla 13. Check List Licitación .....</b>           | <b>75</b> |
| <b>Tabla 14. Check List Consultorías.....</b>          | <b>77</b> |

## Resumen

La presente investigación titulada “*Diseño de un modelo de gestión para la optimización de procesos de contratación pública en Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de Ecuador*” tiene como objetivo general diseñar un modelo de gestión que permita mejorar la eficiencia y fortalecer la transparencia en los procesos de contratación pública a nivel local. El estudio parte de un diagnóstico profundo sobre las deficiencias normativas, técnicas y operativas que enfrentan los GAD, especialmente en las etapas preparatoria y precontractual, identificando limitaciones en planificación, capacitación, uso de herramientas tecnológicas y estandarización de procesos.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto: cuantitativo, mediante encuestas aplicadas a 150 funcionarios de diferentes GAD de Ecuador; y cualitativo mediante entrevistas realizadas a expertos en contratación pública, además se realizó revisión de la normativa aplicada a las compras públicas de nuestro país. Se emplearon técnicas como la estadística descriptiva, análisis de contenido y categorización temática.

Los resultados evidencian una baja percepción de eficiencia y claridad normativa, escasa formación continua del personal, ausencia de flujogramas y herramientas digitales, y limitada transparencia. Frente a ello, se diseñó un modelo de gestión aplicable y escalable, fundamentado en teorías de gestión por procesos, legislación nacional e internacional, y principios de eficiencia, eficacia y control interno.

Se concluye que el modelo propuesto es una herramienta viable para fortalecer la gestión pública descentralizada, promover buenas prácticas contractuales y contribuir al desarrollo institucional de los GAD ecuatorianos.

**Palabras clave:** contratación pública, Gobiernos Autónomos Descentralizados, eficiencia administrativa, modelo de gestión, transparencia.

## ABSTRACT

The present research, entitled "Design of a Management Model for the Optimization of Public Procurement Processes in Decentralized Autonomous Governments (GAD) of Ecuador," has the general objective of designing a management model that improves efficiency and strengthens transparency in public procurement processes at the local level. The study is based on an in-depth diagnosis of the regulatory, technical, and operational deficiencies faced by GAD, particularly during the preparatory and pre-contractual stages, identifying limitations in planning, training, use of technological tools, and process standardization.

Methodologically, a mixed approach was adopted, comprising both quantitative and qualitative components: quantitative, through surveys administered to 150 officials from different Ecuadorian regional governments, and qualitative, through interviews with public procurement experts. A review of the regulations applicable to public procurement in Ecuador was also conducted. Techniques such as descriptive statistics, content analysis, and thematic categorization were used.

The results reveal a low perception of regulatory efficiency and clarity, limited ongoing staff training, a lack of flowcharts and digital tools, and limited transparency. In response, an applicable and scalable management model was designed, based on process-based management theories, national and international legislation, and principles of efficiency, effectiveness, and internal control. It is concluded that the proposed model is a viable tool for strengthening decentralized public management, promoting good contractual practices, and contributing to the institutional development of Ecuadorian GAD.

**Keywords:** Public procurement, Decentralized Autonomous Governments, administrative efficiency, management model, transparency.

Reviewed by:

Mgs. Sofia Freire Carrillo

**ENGLISH PROFESSOR**

C.C. 0604257881

## **Introducción**

La contratación pública representa uno de los pilares estratégicos para el funcionamiento del Estado y la gestión de los recursos públicos. En Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) tienen la responsabilidad de ejecutar políticas públicas en sus respectivos territorios, lo cual implica administrar de forma eficiente procesos de adquisición de bienes, obras, servicios y consultorías que inciden directamente en el bienestar ciudadano. Sin embargo, los GAD enfrentan diversas limitaciones en la gestión de sus procesos contractuales, entre ellas: débil planificación, escasa capacitación, deficiente control interno, y baja incorporación de tecnologías de la información.

En este contexto, se evidencia la necesidad urgente de diseñar un modelo de gestión estructurado y flexible que permita optimizar los procesos de contratación pública en los GAD, asegurando la eficiencia operativa, la legalidad, la transparencia y adecuada rendición de cuentas. Esta investigación responde a dicha necesidad, con un enfoque orientado tanto a la mejora continua institucional como al fortalecimiento del sistema de contratación pública descentralizado.

Desde el punto de vista metodológico, se aplicó un enfoque mixto, combinando el análisis cualitativo realizando entrevistas, revisión de normativa, procesos y estructuras institucionales, así mismo con el análisis cuantitativo de datos obtenidos a través de encuestas aplicadas a funcionarios públicos de distintos niveles de gobierno local. Esta metodología permitió identificar problemáticas clave y diseñar una propuesta contextualizada, sustentada teóricamente y viable en su aplicación práctica.

Como resultado, se diseñó un modelo de gestión basado en la gestión por procesos y el control interno, adaptado a la realidad operativa de los GAD ecuatorianos. Este modelo incluye herramientas como flujogramas, listas de chequeo y propuestas, con el objetivo de

estandarizar procedimientos, reducir errores, agilizar tiempos y garantizar una adecuada evaluación de resultados.

El contenido del presente trabajo se estructura de la siguiente manera: el Capítulo 1 plantea el problema, la justificación, los objetivos y la descripción institucional; el Capítulo 2 desarrolla el estado del arte, los antecedentes investigativos, el marco legal y la fundamentación teórica; el Capítulo 3 presenta el diseño metodológico; el Capítulo 4 analiza y discute los resultados obtenidos en campo; finalmente, el Capítulo 5 propone el modelo de gestión y sus componentes.

## **Capítulo 1**

### **Generalidades**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

La contratación pública es uno de los instrumentos fundamentales mediante los cuales el Estado ecuatoriano, a través de sus entidades, adquiere bienes, contrata obras servicios y consultorías, necesarios para el cumplimiento de sus fines. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), esta función adquiere especial relevancia, ya que son los encargados de ejecutar políticas públicas en los territorios, canalizar la inversión pública local y atender necesidades comunitarias concretas. No obstante, a pesar de la existencia de un marco normativo nacional como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), el Reglamento General y su Normativa Secundaria, los GAD enfrentan serias dificultades para implementar procesos de contratación pública eficientes, transparentes y con resultados positivos.

En la práctica, muchos GAD evidencian una serie de limitaciones estructurales y operativas como: insuficiente planificación de adquisiciones, escasa estandarización de procedimientos, débil coordinación entre áreas técnicas y administrativas, carencia de personal especializado, y baja incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de procesos. Estas falencias se traducen en demoras en la ejecución de contratos, riesgos de incumplimiento, procesos fallidos o declarados desiertos, y, en algunos casos, observaciones por parte de organismos de control. Esta realidad afecta negativamente la eficiencia del gasto público local, limita la capacidad de respuesta institucional y socava la confianza ciudadana en la administración pública.

A pesar de los esfuerzos del SERCOP por promover buenas prácticas, no existe actualmente un modelo de gestión específico y adaptado a las realidades de los GAD, que les permita optimizar de manera sistemática y sostenible sus procesos de contratación. La

diversidad entre los distintos gobiernos locales tanto en tamaño, presupuesto, como en capacidad técnica exige soluciones flexibles pero estructuradas, que puedan guiar la organización interna, mejorar la planificación, capacitar al personal, incorporar tecnologías y fortalecer los mecanismos de seguimiento y control.

En este contexto, se vuelve necesario diseñar un modelo de gestión aplicable a los GAD ecuatorianos, que responda a los principios de eficiencia, eficacia, legalidad y transparencia, y que contribuya a reducir los márgenes de error, agilizar los tiempos de contratación y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. La importancia de este estudio radica en su potencial para aportar una herramienta práctica y adaptable, que pueda servir como referente técnico para los GAD y contribuir al fortalecimiento de la gestión pública local en Ecuador. Asimismo, busca generar un insumo relevante para la formulación de políticas públicas en materia de modernización administrativa y mejora continua en el ámbito de la contratación pública descentralizada.

## **1.2 Justificación de la investigación**

La contratación pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) constituye una función estratégica para el desarrollo local y la materialización de políticas públicas en el territorio. A través de este mecanismo, los GAD canalizan importantes recursos para la ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios y consultorías, lo cual incide directamente en la calidad de vida de la población. Sin embargo, los procesos de contratación en estas entidades presentan notables deficiencias operativas, normativas y técnicas, que comprometen la eficiencia del gasto público, aumentan los riesgos de irregularidades y afectan la confianza ciudadana en la gestión local.

En este contexto, la presente investigación se justifica por la necesidad de superar los vacíos existentes en la planificación, ejecución y control de las contrataciones públicas

en los GAD. Pese a que existe una normativa general establecida por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento, no se dispone de un modelo de gestión adaptado a las realidades y capacidades institucionales de los gobiernos locales, lo que genera diferencia de criterios, lentitud en los procesos y falta de estandarización. Esta situación impide el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales y debilita la transparencia en el uso de los recursos públicos.

Desde una perspectiva institucional y administrativa, el diseño de un modelo de gestión orientado a la optimización de procesos permitirá contar con una herramienta estratégica que guíe la actuación de los equipos técnicos, fortalezca la planificación de las contrataciones, facilite la coordinación entre unidades administrativas, incorpore tecnologías de información y mejore los mecanismos de evaluación y seguimiento. Además, al promover la mejora continua y la eficiencia operativa, el modelo puede ser replicable y escalable a diferentes tipos de GAD, contribuyendo a la profesionalización de la gestión pública descentralizada.

En el plano académico y científico, el estudio aporta al campo de la Administración Pública al generar conocimiento aplicado sobre el diseño organizacional y la gestión por procesos en entornos institucionales descentralizados. El enfoque propositivo del trabajo también responde a la necesidad de construir soluciones prácticas y contextualizadas, que articulen teoría, normativa vigente y realidad institucional. De esta manera, la tesis no solo cumple con una función formativa, sino que tiene un impacto potencial en la transformación y modernización del sector público.

Finalmente, desde una perspectiva social, la optimización de los procesos de contratación pública incide directamente en la capacidad de los GAD para ejecutar obras públicas, contratar servicios esenciales y responder eficazmente a las demandas ciudadanas.

Por ello, mejorar estos procesos mediante un modelo de gestión estructurado se traduce en una gestión pública más transparente, eficiente y orientada al bienestar colectivo.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un modelo de gestión para la optimización de los procesos de contratación pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de Ecuador, con el fin de mejorar la eficiencia, reducir costos y fortalecer la transparencia en la gestión pública.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las principales problemáticas que afectan la contratación pública en los GAD de Ecuador, analizando sus procesos, normativas y desafíos actuales.
- Diseñar un modelo de gestión basado en estrategias de optimización, digitalización y mejora continua para fortalecer la eficiencia de la contratación pública.
- Proponer mecanismos de control y evaluación que permitan medir la efectividad del modelo de gestión implementado en los procesos de contratación pública.

### **1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

En el Ecuador, el régimen de contratación pública está normado y supervisado por diversas instituciones del Estado, con el fin de garantizar la legalidad, eficiencia, transparencia y control en el uso de los recursos públicos.

Los GAD son entidades ejecutoras dentro del sistema de contratación pública. Deben aplicar la LOSNCP, su reglamento, normativa secundaria, y las resoluciones del SERCOP en todos sus procesos contractuales, bajo supervisión de sus unidades de contratación pública, jurídica y planificación. Para el presente proyecto se orienta al diseño de un modelo de gestión para la optimización de procesos de contratación pública, con enfoque en

Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales y parroquiales. Se justifica esta elección debido a que son los niveles de gobierno local que más dificultades enfrentan en la aplicación de la normativa de contratación pública, debido a limitaciones técnicas, presupuestarias y de personal y muchos de estos GAD carecen de modelos de gestión estructurados, lo que los vuelve dependientes de decisiones discrecionales o procesos poco eficientes.

La aplicación del modelo será adaptable a la realidad de cada tipo de GAD, pero con especial énfasis en aquellos que enfrentan mayores desafíos operativos, administrativos y tecnológicos.

El organismo de control en contratación pública es el Sistema Nacional de Contratación Pública (SERCOP), creada mediante la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP). Que en su artículo 14 determina funciones como: 1. El uso obligatorio de las herramientas del Sistema, para rendir cuentas, informar, promocionar, publicitar y realizar todo el ciclo transaccional de la contratación pública; 2. El uso obligatorio de los modelos precontractuales, contractuales oficializados por el Servicio Nacional de Contratación Pública; 3. El cumplimiento de las políticas emitidas por el Directorio del SERCOP y los planes y presupuestos institucionales en materia de contratación pública; 4. La contratación con proveedores inscritos en el RUP, salvo las excepciones puntualizadas en esta Ley; 5. Que los proveedores seleccionados no presenten inhabilidad o incapacidad alguna hasta el momento de la contratación; y, 6. Que la información que conste en las herramientas del Sistema se encuentre actualizada.

Por otro lado tenemos a la Contraloría General del Estado que es el órgano de control y auditoría externa del sector público. Su rol en la contratación pública incluye: Fiscalizar la legalidad y eficiencia de los contratos públicos, realizar auditorías a los procesos de

contratación, emitir informes con recomendaciones o responsabilidades civiles, administrativas o penales en caso de irregularidades.

También tenemos a la Procuraduría General del Estado que actúa como asesor jurídico del Estado. Aunque no regula directamente la contratación pública, puede emitir dictámenes vinculantes cuando existan controversias legales o interpretativas sobre contratos públicos.

## **Capítulo 2**

### **Estado del Arte y la Práctica**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

2.1.1. En la tesis “Elaboración de un manual de procedimientos de contratación pública para el Hospital San Luis de Otavalo” de la autora Andrango (2019), la cual tiene como objetivo general elaborar un manual de procedimientos de contratación pública, que abarque todas las etapas en el marco de la normativa legal vigente, para el Hospital San Luis de Otavalo. Con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), aplico técnicas como la observación y encuestas aplicadas al personal administrativo del hospital además los que utilicé fueron inductivo y deductivo siendo una investigación de tipo documental y de campo, con alcance descriptivo.

El Hospital carecía de un manual específico, lo que generaba errores, demoras y observaciones por parte de órganos de control. Se identificaron las modalidades más utilizadas: Ínfima Cuantía, Catálogo Electrónico, Subasta Inversa Electrónica y Régimen Especial. Y se elaboró un manual con flujogramas detallados para cada tipo de procedimiento. Concluyendo con la implementación del manual contribuirá a disminuir errores, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia y transparencia de los procesos de contratación pública en la institución. El manual también servirá como

herramienta de capacitación interna para el personal administrativo. A diferencia de la presente investigación no se limita a un procedimiento interno, sino que propone un modelo de gestión integral que permita a los GAD superar deficiencias estructurales en la contratación pública, incluyendo planificación, control interno, uso de TIC y mejora continua. Además, busca que dicho modelo sea escalable y replicable, con aplicación territorial más amplia que un hospital individual.

2.1.2. El artículo científico “La contratación pública en el Ecuador: análisis y perspectiva” del los autores Faz et al., (2023), tiene como objetivo analizar la situación de la contratación pública en Ecuador, comparando el régimen previo con la implementación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), y evaluando los principios, desafíos y transformaciones actuales del sistema. La metodología aplicada fue una investigación documental, con un enfoque interpretativo, utilizando técnicas como: revisión bibliográfica y análisis de fuentes normativas y académicas.

La contratación pública en Ecuador ha experimentado importantes mejoras normativas con la entrada en vigor de la LOSNCP. Sin embargo, persisten desafíos significativos, entre ellos: Falta de planificación anual, débil asignación presupuestaria, escasa supervisión, necesidad de una mayor integración tecnológica. En el artículo se concluye que la contratación pública en Ecuador sigue siendo una herramienta clave para la inversión pública y el desarrollo, pero aún requiere mejoras significativas en planificación, control y aplicación plena de los principios legales. La implementación de la LOSNCP ha sido un avance fundamental, pero su aplicación efectiva depende del fortalecimiento institucional y de la profesionalización de los actores involucrados.

Dicho artículo realiza un análisis general y documental del sistema de contratación pública ecuatoriano, enfocado en los avances normativos a partir de la implementación de

la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), así como en la identificación de principios y problemáticas estructurales del sistema. Aunque es valioso en términos de diagnóstico y comprensión conceptual del marco normativo vigente, su alcance es teórico y descriptivo, sin llegar a proponer herramientas prácticas de mejora institucional. En contraste, esta tesis propone un modelo de gestión con enfoque aplicado, específicamente diseñado para atender las particularidades y limitaciones operativas de los GAD. El modelo planteado incorpora elementos de planificación estratégica, gestión por procesos, control interno y digitalización, con el objetivo de fortalecer la eficiencia administrativa, reducir márgenes de error, estandarizar procedimientos y mejorar la calidad del gasto público en el ámbito local.

2.1.3. El artículo denominado “Análisis de la gestión de las compras públicas en la economía local y latinoamericana, perspectivas sectoriales”, del autor Muñoz et al., (2023), tiene como objetivo analizar la gestión de las compras públicas en la economía local ecuatoriana y latinoamericana, y proponer un sistema de criterios para evaluar su eficacia y efectividad a nivel estatal. Aplica una metodología con enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, las técnicas que aplicó fueron la revisión documental, bibliográfica, encuestas estructuradas y entrevistas. Tomando como población a especialistas en finanzas públicas en universidades ecuatorianas, y con muestra de 169 sujetos.

El artículo nos menciona que el 80% de los encuestados reconoce que las compras públicas en Latinoamérica inciden en la economía local. Se identificó el método introspectivo como la principal forma de gestión de compras en la región. Así mismo nos dice que la mayoría considera que la gestión actual tiene un impacto positivo, aunque se detectan falencias como corrupción, falta de transparencia y debilidades institucionales. Y

Se señala como viable la adopción de nuevos modelos de gestión más eficaces, especialmente a nivel local.

La investigación concluye que una gestión eficiente y transparente de las compras públicas mejora la calidad del gasto público, fortalece los servicios estatales, reduce la corrupción y dinamiza el desarrollo económico, especialmente si se privilegia la contratación de proveedores locales. Se insiste en la necesidad de reformas institucionales y tecnológicas para lograr estos fines.

Este estudio propone criterios evaluativos para medir la efectividad de las compras públicas y demuestra, mediante encuestas, la percepción positiva del sistema de contratación pública actual. Además, destaca la importancia de alinear la gestión pública con estándares de eficiencia y transparencia como pilares del desarrollo económico local. Por lo contrario a la presente tesis planteada que va mas alla de un analisis y propone un modelo de gestión optimizable para todos los GAD, considerando las limitaciones reales en lo personal, tecnología y planificación.

2.1.4. La tesis titulada “Administración eficiente de los recursos públicos asociados a la contratación pública en el marco de la gestión de resultados para el desarrollo” del autor Escudero (2020), presenta como objetivo el analizar la gestión de la contratación pública en el GAD Municipal del Cantón Ambato durante el año 2020, a fin de identificar deficiencias y proponer mecanismos de mejora. Aplicando la metodología aplicada, con enfoque cuantitativo y cualitativo y diseño metodológico no experimental, de tipo descriptivo. Las técnicas que empleo fueron la revisión documental de procesos de contratación; entrevistas semiestructuradas a funcionarios del GAD y análisis normativo.

Como principales hallazgos se identificaron fallas estructurales y operativas en los procesos de contratación del GAD de Ambato, especialmente en la planificación anual de

compras, elaboración de pliegos y etapas de adjudicación. Existía limitada coordinación entre áreas administrativas, y deficiencias en la capacitación del personal técnico. El uso del portal de compras públicas se cumplía formalmente, pero con poca sistematización de procesos internos.

El estudio concluyó que la gestión de la contratación pública en el GAD Municipal de Ambato, durante 2020, presentaba carencias de planificación, supervisión técnica y control interno, lo cual afectaba la eficiencia del gasto público. Se planteó la necesidad de implementar mecanismos correctivos, como lineamientos internos y capacitación permanente, para fortalecer la gestión contractual.

Este trabajo constituye un diagnóstico institucional específico, centrado en un caso de estudio local. Su principal aporte radica en evidenciar los problemas reales que enfrentan los GAD en la gestión de la contratación pública, lo que sirve como base para futuras propuestas de mejora o rediseño institucional. A diferencia de mi investigación que presenta una propuesta estructural y metodológica concreta para mejorar la contratación pública a nivel local. Además, tiene un carácter escalable, al estar pensado para varios tipos de GAD, no solo uno.

2.1.5. La tesis denominada “Evolución de la contratación pública en Ecuador y su impacto en el desarrollo económico nacional”, de la autora Viscarra (2021), tiene como objetivo analizar la evolución del sistema de contratación pública en Ecuador desde la promulgación de la LOSNCP en 2008 hasta el año 2020, y evaluar su impacto en el desarrollo económico nacional. Y utilizo una metodología basada en un enfoque cualitativo con un tipo de investigación exploratoria, histórica y documental, aplicando técnicas como la revisión de fuentes bibliográficas, normativas, bases estadísticas y documentos oficiales del SERCOP, BID, OCDE, entre otros.

Los hallazgos encontrados fueron la implementación del sistema de contratación pública a partir de 2008 generó transformaciones normativas significativas, con énfasis en la transparencia, equidad y eficiencia. Así mismo se evidenció un incremento del gasto público vía contratación como motor de inversión estatal, aunque con desigualdad en la aplicación territorial y sectores. Además persisten desafíos como la concentración de contrataciones en pocas empresas, debilidades en control y escasa profesionalización del recurso humano.

La tesis concluye que, si bien la contratación pública en Ecuador ha evolucionado hacia un sistema más normado y regulado, su impacto en el desarrollo económico aún depende de mejoras en la gestión operativa, el control institucional y el fortalecimiento técnico de los actores involucrados. Se resalta la necesidad de promover reformas que profundicen la descentralización y eficiencia del sistema.

La investigación ofrece una visión histórica y macroeconómica del sistema de contratación pública ecuatoriano, destacando su evolución normativa y su relevancia como herramienta de política económica. Su valor reside en el análisis de impacto nacional y en la sistematización de datos y procesos históricos desde la promulgación de la LOSNCP. A diferencia de la presente tesis que propone un modelo de gestión concreto y operativo para mejorar la contratación pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) diferenciándose de estudios que, aunque valiosos en su diagnóstico macro, no ofrecen herramientas funcionales para la transformación institucional descentralizada.

2.1.6. La tesis denominada “Proceso de Gestión de la Contratación Pública de la Dirección Provincial del IESS Manabí” de la autora Vacacela (2022), tiene como Objetivo analizar la gestión de la contratación pública en la Dirección Distrital 01D01 del MIES en el cantón Azogues durante el período 2020, con el fin de determinar su incidencia en la

eficiencia del gasto público. Aplica un metodología basada en un tipo de investigación aplicada, con enfoque cualitativo y cuantitativo, aplicando tecnicas como el análisis documental de procesos de contratación, revisión de informes institucionales y aplicación de encuestas a funcionarios. Y utilizó metodos como inductivo y deductivo.

Los hallazgos encontrados, se detectaron fallas administrativas en la planificación y ejecución de procesos contractuales, especialmente en la fase precontractual. Así mismo la unidad de contratación no contaba con procedimientos estandarizados ni suficientes herramientas de seguimiento, lo cual generó demoras y sobrecostos. Tambien se evidenció débil coordinación interdepartamental, y una dependencia excesiva de personal con escasa formación técnica en contratación pública.

Concluye que las deficiencias en la gestión de la contratación pública afectaron significativamente la eficiencia del gasto institucional, dado que se incurrió en demoras, mala selección de proveedores y falta de control en la ejecución de contratos. Se recomienda fortalecer la planificación contractual, capacitar al personal y diseñar mecanismos de control interno más rigurosos.

El principal aporte de esta investigación consiste en demostrar la relación directa entre una gestión deficiente de la contratación pública y el bajo rendimiento del gasto público, proponiendo medidas puntuales de mejora para una institución estatal específica (el MIES en Azogues). La tesis destaca la necesidad de fortalecer capacidades técnicas y operativas dentro de las entidades públicas. En cambio, la presente investigación promueve un enfoque de mejora continua que involucra planificación estratégica, integración tecnológica, capacitación y control interno, con aplicación práctica y replicable, no limitada a un solo distrito o institución.

## **2.2. Fundamentación legal**

### **2.2.1. Legislación internacional**

Esta investigación se fortalece teóricamente al considerar el marco normativo y doctrinario internacional que regula y orienta los sistemas de contratación pública, especialmente en contextos de descentralización administrativa y gobernanza local. Esta perspectiva comparada permite identificar principios, estándares y buenas prácticas reconocidas globalmente que pueden ser adaptadas y aplicadas al contexto ecuatoriano.

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003), ratificada por el Ecuador, establece en su artículo 9 la obligación de los Estados parte de adoptar sistemas de contratación pública basados en la transparencia, la competencia y la equidad. Esta convención impulsa la implementación de procedimientos claros, el uso de tecnologías de la información, la capacitación del personal público y la rendición de cuentas como pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción en la gestión pública.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Guía Metodológica para Contratación Pública propone principios universales como la eficiencia, la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Los sistemas de contratación deben ser diseñados para lograr una mejor calidad del gasto público, minimizar riesgos de corrupción y fomentar la innovación y la sostenibilidad. La OCDE también recomienda el uso estratégico de la contratación pública como herramienta de desarrollo económico y social, promoviendo la inclusión de criterios ambientales y sociales, así como el acceso de pequeñas y medianas empresas (pymes).

El Modelo de Contratación Pública Electrónica de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) establece lineamientos para la digitalización de los procesos de contratación, enfatizando el uso de plataformas electrónicas

interoperables, la trazabilidad de la información y la garantía de acceso equitativo a los proveedores. Este modelo resulta especialmente relevante para Ecuador, que cuenta con un sistema electrónico como el del portal del SERCOP, el cual puede ser fortalecido a partir de estas recomendaciones internacionales.

En el ámbito regional, la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG), promovida por la OEA, ha generado lineamientos y estudios de benchmarking entre países de América Latina que sirven como referencia para medir la madurez de los sistemas de compras públicas. Ecuador forma parte activa de esta red, y los indicadores y evaluaciones producidos por la misma constituyen insumos válidos para identificar áreas de mejora en los GAD.

Finalmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, particularmente el ODS 16 sobre “Paz, justicia e instituciones sólidas”, promueven la construcción de instituciones eficaces y transparentes, lo cual incluye el fortalecimiento de los sistemas de compras públicas como mecanismo para garantizar el buen uso de los recursos y la confianza ciudadana. El ODS 12 se enfoca en la producción y consumo responsables, y las compras sostenibles.

### **2.2.2. Legislación nacional**

La presente investigación se enmarca dentro del ordenamiento jurídico ecuatoriano, fundamentándose en un conjunto coherente de normas constitucionales, legales y reglamentarias que regulan la administración pública, la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y, de manera específica, los procesos de contratación pública.

En primer lugar, la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece el marco general de la organización del Estado y consagra los principios de eficiencia,

transparencia, responsabilidad y participación ciudadana que deben regir la administración pública. En su artículo 226, dispone que “las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán únicamente las competencias y facultades que les sean atribuidas por la Constitución y la ley”. Asimismo, el artículo 227 reconoce que la administración pública se organiza y desarrolla conforme a los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

El COOTAD radica en el reconocimiento de la autonomía de los GAD para gestionar sus procesos internos, incluyendo aquellos relacionados con la administración de los recursos públicos. Esta autonomía, sin embargo, se ejerce dentro del respeto al marco jurídico nacional, lo que implica la sujeción a los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y las directrices emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP)

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) es el cuerpo normativo central que regula todos los procesos de contratación pública en Ecuador. Esta norma determina los procedimientos que deben seguir las instituciones estatales, incluyendo los GAD, para realizar adquisiciones de bienes, obras y servicios incluidas las consultorías. La LOSNCP tiene como objetivos fundamentales garantizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, asegurar la transparencia y evitar actos de corrupción. Establece también la necesidad de planificar adecuadamente las contrataciones mediante el Plan Anual de Contratación (PAC) y el uso de herramientas tecnológicas como el Sistema Oficial de Contratación Pública (portal del SERCOP).

Así mismo el Reglamento General de la LOSNCP complementa lo establecido en la ley, precisando los pasos técnicos y administrativos que deben seguirse para cada procedimiento contractual. Entre sus disposiciones, destaca la necesidad de establecer mecanismos de control y evaluación en todas las fases de la contratación.

Además del marco legal primario, la contratación pública en el Ecuador se encuentra respaldada por la Normativa Secundaria cuya última reforma fue Resolución RE-SERCOP-2024-0145 (Quinto Suplemento del Registro Oficial 682, 13-XI-2024), emitida por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), ente rector del sistema. También va de la mano con normativa que incluye resoluciones, instructivos, manuales, pliegos tipo, formularios estandarizados y circulares que desarrollan y operacionalizan lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y su reglamento.

Los servidores públicos de las entidades contratantes previstas en el artículo 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que intervengan en las diferentes fases de los procedimientos de contratación pública, deberán contar con la certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública, otorgada por el Servicio Nacional de Contratación Pública de acuerdo al artículo 354 de la normativa secundaria de la LOSNCP, así mismo en su artículo 355 estipula que la certificación como operadores del Sistema Nacional de Contratación Pública se realizará por temática y por rol. En la certificación por rol, el SERCOP identificará los conocimientos y habilidades sobre los que realizará la examinación para ese rol; y, en la certificación por temática, se realizará a través de un examen de conocimientos.

Adicionalmente, la Ley Orgánica de la Función Pública (LOFP) y su reglamento proporcionan directrices para la gestión de talento humano en los GAD, estableciendo las responsabilidades de los servidores públicos que participan en los procesos de contratación.

Este marco normativo es relevante en la presente investigación, ya que la eficiencia del modelo de gestión propuesto depende en gran medida de la capacidad técnica y ética del personal involucrado.

En el ámbito del control, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y las Normas de Control Interno establecen principios y procedimientos para garantizar la legalidad, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos, incluyendo los procesos de contratación.

Finalmente, la investigación también toma en cuenta las disposiciones contenidas en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT) y las ordenanzas municipales, ya que constituyen instrumentos de planificación que deben ser considerados en la contratación pública local.

### **2.3. Fundamentación teórica**

La contratación pública constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos del Estado, en tanto permite adquirir bienes, obras y servicios que responden a las necesidades colectivas. En el contexto ecuatoriano, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) tienen la responsabilidad de administrar una parte significativa del presupuesto estatal, ejecutando obras y programas en beneficio de sus comunidades. No obstante, los procesos de contratación presentan dificultades relacionadas con la eficiencia, la transparencia, la capacidad técnica y la adaptabilidad institucional. Por ello, resulta necesario desarrollar un modelo que permita optimizar dichos procesos en los GAD.

Esta fundamentación teórica aborda las principales conceptualizaciones y enfoques de la contratación pública y la gestión por procesos, considerando autores nacionales e internacionales. Asimismo, se presenta un análisis crítico de las concepciones teóricas y

prácticas que sustentan el presente proyecto, para la mejora de la contratación en los niveles de gobierno.

### **2.3.1. La contratación pública en Ecuador**

La contratación pública representa un componente fundamental para el progreso económico y social de un país, debido a que implica el uso de recursos estatales destinados a la adquisición de bienes y servicios esenciales para la población. En el contexto ecuatoriano, este ámbito ha experimentado transformaciones significativas con la promulgación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC), la cual tiene como propósito implementar un modelo de contratación más ágil, transparente y eficiente por parte del sector público. No obstante, la aplicación de esta normativa ha resultado ser un proceso complejo, y aún persisten retos y oportunidades que deben ser analizados y atendidos para asegurar que los procesos de contratación pública se ajusten a los estándares esperados. (Faz , Fuentes, Hidalgo, y Guerrero , 2023).

### **2.3.2. Ciclo PHVA y mejora continua**

El modelo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es ampliamente utilizado en gestión de calidad. Su adaptación a la contratación pública permite mejorar la planificación de compras, el seguimiento de contratos y la evaluación de resultados. Zúñiga y Ortega (2023) sostienen que su implementación en los GAD contribuye a establecer estándares, medir desempeño y corregir desviaciones de manera oportuna.

### **2.3.3. Modelos de gestión aplicables a la contratación pública**

#### **2.3.3.1. Gestión por resultados**

El enfoque de gestión por resultados se centra en la obtención de productos, resultados e impactos, más allá del cumplimiento de procedimientos. Thai (2022) indica que

este modelo permite vincular recursos, actividades y objetivos estratégicos, fortaleciendo la eficacia de la contratación.

#### **2.3.3.2. Gestión basada en indicadores**

El uso de indicadores es clave para medir la eficiencia y transparencia en los procesos de contratación. Morales y Chávez (2023) proponen indicadores de tiempo promedio de adjudicación, nivel de participación de oferentes, cumplimiento de cronogramas y grado de ejecución presupuestaria como instrumentos para la toma de decisiones.

#### **2.3.3.3. Innovación y transformación digital**

La digitalización de la contratación pública permite optimizar recursos, prevenir actos de corrupción y facilitar el acceso ciudadano a la información. Muñoz y Pérez (2023) indican que el uso de plataformas como ComprasPúblicas en Ecuador ha contribuido a estandarizar procesos, aunque existen brechas en conectividad, capacitación y soporte técnico.

#### **2.3.4. Desafíos y oportunidades en los GAD del Ecuador**

Si bien el marco normativo ecuatoriano ha avanzado en materia de contratación, su aplicación efectiva en los GAD presenta limitaciones. Entre los principales problemas identificados por el SERCOP (2023) están la falta de planificación de compras, la debilidad en los mecanismos de control interno y la rotación frecuente del personal responsable.

Autores como Paredes et al. (2020) proponen fortalecer la profesionalización del personal, mejorar los sistemas de información, y fomentar la cultura de la transparencia y rendición de cuentas como condiciones necesarias para una contratación eficiente y orientada a resultados.

### **2.3.5. Retos estructurales en los GAD del Ecuador**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados enfrentan dificultades que limitan su capacidad de implementar modelos de gestión eficientes. Entre estos retos se encuentran:

- Escasa formación técnica del personal encargado de compras públicas
- Falta de planificación y articulación de necesidades institucionales
- Débil supervisión de la ejecución contractual
- Limitado uso de tecnologías de la información
- Alta rotación del personal responsable

Según Morales y Chávez (2023), estas condiciones afectan directamente la calidad del gasto público y la confianza de los proveedores y la ciudadanía.

### **2.3.6. Fundamentos normativos y organizacionales**

El marco normativo ecuatoriano establece herramientas y principios para una contratación eficiente. La Constitución de la República (2008) garantiza la transparencia y control social sobre los recursos públicos. La LOSNCP regula los procedimientos de contratación y el uso obligatorio del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP).

A nivel organizacional, el SERCOP es el ente rector del sistema, y ha impulsado lineamientos y metodologías para fortalecer la planificación, estandarización y evaluación de los procesos. Sin embargo, su implementación efectiva requiere de voluntad política, capacitación continua y articulación interinstitucional (SERCOP, 2023).

### **2.3.7. Hacia un modelo de gestión para los GAD**

Un modelo de gestión eficaz para los GAD debe considerar los siguientes componentes:

- Diagnóstico institucional: Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Planificación estratégica: Alineación con los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT).
- Estandarización de procesos: Uso de manuales, flujogramas y procedimientos claros.
- Evaluación de desempeño: Indicadores de eficiencia, calidad y transparencia.
- Gestión del conocimiento: Capacitación continua y sistematización de buenas prácticas.
- Transformación digital: Implementación de plataformas interoperables y accesibles.

Este enfoque debe basarse en la mejora continua, la participación ciudadana y la rendición de cuentas como ejes transversales de la gestión pública local.

#### **2.3.8. Eficiencia y Eficacia**

Con frecuencia, los términos eficiencia y eficacia tienden a ser confundidos o utilizados como si fueran sinónimos, aunque representan conceptos distintos. La eficiencia se refiere al aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles en una organización para alcanzar un objetivo previamente establecido, lo que implica que una acción es eficiente si se ejecuta con el menor costo posible. Por su parte, la eficacia se enfoca en el grado de cumplimiento de las metas propuestas, es decir, se considera eficaz una acción cuando logra efectivamente el resultado esperado.

Partiendo de esta distinción, se puede afirmar que la eficacia constituye un componente esencial, aunque no exclusivo de la eficiencia, ya que esta última evalúa cuántos recursos fueron necesarios para alcanzar un determinado objetivo. Por lo tanto, una gestión eficiente es aquella que alcanza sus fines haciendo un uso racional y mínimo de los recursos.

En el ámbito del sector público, suele observarse una mayor preocupación por alcanzar los objetivos institucionales (eficacia) que por la racionalización de los recursos utilizados (eficiencia). No obstante, ambos principios no se excluyen mutuamente, sino que se complementan. Una planificación adecuada permite tanto lograr las metas establecidas como hacerlo con un uso más racional del gasto público, incrementando así la cobertura y calidad de los servicios prestados sin necesidad de aumentar el presupuesto disponible.

El Estado invierte considerables sumas de dinero para garantizar la provisión de servicios públicos esenciales. Sin embargo, dada la limitación de los recursos presupuestarios, es crucial que las administraciones velen por su utilización eficiente y, al mismo tiempo, busquen mecanismos para fortalecer sus ingresos. En este contexto, la eficiencia se convierte en un criterio clave para evaluar cómo el sector público emplea los fondos asignados con el fin de satisfacer las necesidades sociales y mejorar el bienestar general mediante una gestión fiscal responsable (Retortillo Baquer, 1998)

En términos amplios, el concepto de eficiencia es aplicable a diversos campos de la economía, particularmente en la producción de bienes y servicios. Su finalidad es evitar el desperdicio de recursos públicos, maximizando los resultados con insumos limitados o, inversamente, minimizando los insumos requeridos para alcanzar un nivel determinado de producción.

Un ejemplo ilustrativo lo ofrece Rueda (2011), si un centro de salud A logra realizar más diagnósticos que otro centro B, utilizando el mismo número de profesionales y equipos (factores productivos), entonces el centro A es más eficiente, siempre que esta mayor productividad no implique una disminución en la calidad del servicio ofrecido.

En este mismo sentido, varios países de la Unión Europea han implementado políticas orientadas a incrementar la eficiencia del sector público. Estas medidas buscan

mejorar tanto la productividad como el crecimiento, al mismo tiempo que promueven el ahorro de recursos públicos y una gestión prudente del gasto, con el objetivo de reducir la carga financiera sobre las finanzas estatales.

### **2.3.9. Gestión de archivos**

Antes de abordar los fundamentos de la gestión de archivos, es esencial comprender su esencia. Estos constituyen conjuntos de datos que pueden estar guardados tanto en formatos físicos como electrónicos. Según el Manual de Archivos General y Gestión Documental, un archivo se define como el conjunto de documentos, sin importar su formato o soporte, que se acumulan de manera natural durante el desarrollo de actividades de una persona o entidad, ya sea pública o privada. Estos documentos se conservan aplicando técnicas apropiadas para servir como evidencia y fuente de información para quienes los generan, así como para la ciudadanía y la historia (INEC, 2012).

Además, el archivo también se concibe como el lugar físico donde se almacenan y preservan dichos documentos, generados o recibidos en el marco de las funciones organizacionales. Para ello, es indispensable que toda acción esté debidamente documentada, cumpliendo lo planificado, y que pueda demostrarse mediante evidencias escritas el cumplimiento de metas y objetivos. Esto facilita la evaluación del rendimiento institucional y permite establecer estándares de calidad y mejora continua (Fonseca & Cecilia, 2011).

En este sentido, el archivo engloba toda la documentación que produce o recibe una institución, empresa o persona durante el ejercicio de sus funciones. Estos documentos son testimonio de las acciones realizadas y deben estar al servicio de los ciudadanos, contribuyendo a la protección de sus derechos e intereses, además de fomentar la investigación y la promoción cultural (INEC, 2012).

Los archivos, por tanto, constituyen una memoria viva de las actividades institucionales y personales, siendo fundamentales tanto para la administración como para el desarrollo del conocimiento histórico y cultural. Para que cumplan eficazmente este rol, es esencial una gestión documental adecuada, la cual organice y mantenga el acervo informativo de manera lógica y funcional.

La gestión documental, en este contexto, se entiende como una parte integral del sistema de información de una organización, orientada al almacenamiento y recuperación de documentos. Su diseño debe permitir la coordinación y control de todas las actividades relacionadas con la creación, recepción, organización, acceso y conservación de los documentos (García, 2005). Este proceso debe comenzar con la correcta identificación de las series documentales, el control de su ingreso, su clasificación, descripción y valoración, para así decidir su conservación o eliminación, y finalmente, su adecuada ubicación física mediante una numeración sistemática (Heredia, 2007).

Lo anteriormente expuesto refleja una visión de transformación en la manera de gestionar los archivos, impulsada por la necesidad de agilizar procesos y responder a los lineamientos promovidos por la UNESCO (2011), que reconoce a los archivos como elementos clave dentro de cualquier institución. Esta organización internacional resalta la importancia de garantizar el acceso a la información para todos los usuarios, incluidos aquellos con discapacidad.

La gestión de archivos también puede entenderse como la administración automatizada de los mismos, utilizando software especializado que permite a los usuarios acceder a la información, compartir datos, controlar los flujos informativos y garantizar la seguridad y protección documental. Según Paredes y Escobar (2014), esta gestión se basa en procesos técnicos aplicables a los documentos generados en el ejercicio institucional o

por eventos sociales, con el propósito de facilitar su organización y posterior recuperación, independientemente del formato en que se encuentren: impreso, digital o audiovisual.

### **2.3.10. Administración Municipal**

De acuerdo con Fuentes (2022), la Administración Municipal posee un carácter contingente, ya que su naturaleza como entidad territorial local la dota de particularidades que la diferencian según el contexto en el que se desenvuelve. Estas diferencias se evidencian tanto en sus componentes internos de gestión como en las acciones que ejecuta, las cuales están determinadas por el territorio que ocupa y la población a la que sirve. Por esta razón, la autora señala la importancia de reconocer estas especificidades para evitar generalizaciones entre administraciones municipales, debido a sus marcadas divergencias.

Sin embargo, para que la gestión pública sea efectiva y los procesos de reforma y modernización logren sus objetivos, es fundamental que exista una coherencia entre los diversos factores que influyen en cada institución pública y su modelo administrativo, partiendo precisamente de ese enfoque contingente (Fuentes, 2022).

Con el fin de generar políticas y acciones orientadas al bienestar común, es imprescindible que la administración pública se enfoque en coordinar y supervisar aquellos elementos clave que faciliten una mejor adaptación a las dinámicas del entorno, tanto interno como externo.

La modernización de la administración local se vuelve así un paso necesario para promover el desarrollo territorial. Este proceso de transformación tiene un impacto directo en el ámbito nacional, contribuyendo significativamente al progreso de la sociedad en su conjunto.

En este marco, el gobierno local desempeña un rol fundamental para asegurar una administración pública responsable, receptiva y democrática. Además, actúa como un

puente esencial entre el Estado y la sociedad civil, fortaleciendo los lazos institucionales y ciudadanos que sustentan la gobernanza participativa.

### **2.3.11. Contratación pública: conceptualización y principios rectores**

La contratación pública ha evolucionado desde una visión meramente burocrática hacia una función estratégica en el marco de la gobernanza moderna. De acuerdo con Araya y López (2020), constituye el conjunto de procedimientos que regulan la adquisición de bienes, servicios y obras por parte del Estado, garantizando los principios de legalidad, igualdad, transparencia, publicidad, eficiencia y responsabilidad.

En Ecuador, el régimen de contratación se regula mediante la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP) y su reglamento. Según el SERCP (2023), los principios de eficiencia, equidad, integridad y sostenibilidad deben guiar toda adquisición pública, promoviendo la calidad del gasto y la confianza ciudadana.

Thai (2022) sostiene que la contratación debe ser entendida como una función de gestión que articula políticas públicas con resultados tangibles. A nivel internacional, organismos como la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) proponen enfoques que integran criterios sociales, ambientales y de gobernanza en las decisiones de compra pública (OECD, 2023).

La contratación pública es un proceso mediante el cual las entidades gubernamentales compran bienes, servicios o obras necesarios para el funcionamiento del Estado. En los países latinos, la contratación pública

es de gran importancia porque representa una herramienta fundamental para el desarrollo económico y social, ya que permite la inversión de recursos públicos en proyectos que benefician a la comunidad. Una contratación pública efectiva y transparente puede contribuir a mejorar la eficiencia del sector público y a reducir la corrupción, ya que se

establecen mecanismos de control y supervisión en el uso de los recursos públicos. Además, la contratación pública puede fomentar la competencia y la innovación en el mercado, al permitir que las empresas compitan por los contratos públicos y presenten propuestas que respondan a las necesidades del Estado. En los países latinos, la contratación pública se rige por leyes y normas específicas, que buscan garantizar que los procesos sean transparentes y justos. También existen instituciones encargadas de supervisar y controlar la contratación pública, como los órganos de control, tribunales de cuentas o agencias de compras públicas.

Es fundamental señalar que todas estas acciones deben ejecutarse con transparencia y eficiencia, a fin de asegurar el uso responsable de los recursos públicos y lograr los objetivos planteados en los procesos de contratación Fuentes (2022). Asimismo, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública establece procedimientos y plazos concretos para cada etapa, los cuales deben cumplirse estrictamente. En el contexto ecuatoriano, la contratación pública representa un aspecto clave, ya que incide directamente en la utilización adecuada de los fondos públicos y en el bienestar colectivo Fuentes (2022). La nueva normativa en materia de contratación tiene como propósito fortalecer la eficiencia, la transparencia y la calidad del gasto en la adquisición de bienes y servicios. No obstante, persisten retos importantes que deben ser superados para consolidar un sistema de contratación pública que realmente responda a los intereses de la ciudadanía.

### **2.3.12. Etapas del proceso de Contratación Pública**

#### **2.3.12.1. Etapa preparatoria**

En esta etapa la entidad determina qué va a contratar y por qué. Como primer punto aquí se identifica la necesidad pública donde se debe justificar técnica, social y económicamente la contratación, alineándola al plan operativo institucional y al presupuesto. Aquí también se elaboran los estudios técnicos, términos de referencia o

especificaciones técnicas y pliegos que describen el objeto del proceso. Uno de los puntos principales es la emisión de la certificación presupuestaria y PAC (Plan Anual de Contrataciones) que demuestra la existencia de recursos y la planificación anual de la contratación. Para todo esto es importante el análisis de mercado donde se determina la oferta disponible, y se define la modalidad (subasta inversa, ínfima cuantía, licitación, etc.) y se estima el valor referencial con la finalidad de asegurar que la contratación responda a una necesidad real y factible, con respaldo técnico legal y económico.

#### **2.3.12.2. Etapa precontractual**

Aquí se convoca y selecciona al proveedor u oferente. Comenzamos con la publicación del proyecto en el portal de compras públicas, como documento relevante es la Resolución de inicio y Aprobación de pliegos por parte de la máxima autoridad y todos los documentos relevantes de la compra o contratación, Posterior a este punto se recepta las preguntas o aclaraciones por parte de los oferentes, las mismas que serán contestadas por la comisión o el técnico designado por la máxima autoridad. Para luego pasar a la recepción de ofertas las mismas que serán evaluadas y calificadas por la misma comisión, verificando si existen convalidación de errores, para continuar con la valoración de requisitos habilitantes, puntaje técnico y económico, finalmente se elabora el informe de recomendación de adjudicación o declaratoria de desierto. La máxima autoridad, mediante resolución administrativa adjudica al oferente con la mejor propuesta.

#### **2.3.12.3. Etapa Contractual**

Se formaliza y ejecuta el contrato. La suscripción del contrato deberá estar dentro de los plazos legales, con garantías de fiel cumplimiento y anticipo (si corresponde). El inicio de la ejecución comienza con la entrega del anticipo en el caso de que exista y la orden de inicio de trabajos. En el proceso de la gestión de la fase contractual incluye órdenes de

cambio, reajustes de precios, prórrogas o terminaciones anticipadas, pago de planillas todo esto previa certificación de avance y conformidad del administrador del contrato.

#### **2.3.12.4. Etapa de evaluación y control**

Se verifica el cumplimiento y se cierra el proceso. Recepción provisional y recepción definitiva, se constata que el bien, obra o servicio cumpla especificaciones y se liberan garantías según corresponda. La auditoría y control posterior la realizan la UAFE, la Contraloría General del Estado o unidades de control interno revisan legalidad, economía y eficacia.

### **2.3.13. Procesos de Contratación Pública**

#### **2.3.13.1. Catálogo Electrónico**

Las instituciones públicas pueden ver los productos que requieren en un catálogo electrónico, actualmente existen 7 categorías en el catálogo, (alimentación escolar, bienes, catálogo de vigencia tecnológica, catálogo inclusivo, medicamentos, servicios y servicios de arrendamiento), el principal requisito para que un producto este en el catálogo es de que el SERCOP suscriba con proveedores convenios marco para la oferta de bienes y servicios normalizados siendo estos cuyas características técnicas normalizadas por la entidad contratante. De acuerdo con el artículo 44 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, el Catálogo Electrónico del SERCOP.- Como producto del Convenio Marco, el Servicio Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal COMPRASPÚBLICAS, desde el cual las Entidades Contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa.

#### **2.3.13.2. Ínfima Cuantía**

Se podrá contratar bajo esta modalidad las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios, incluidos los de consultoría, o contrataciones de obra cuya

cuantía sea igual o inferior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$10.000); siempre que no consten en el Catálogo Electrónico. El Reglamento de la presente Ley establecerá el procedimiento aplicable, incluyendo el aviso público que se deberá realizar; así como, las excepciones a las que podrán acogerse las entidades contratantes para realizar contrataciones por ínfima cuantía durante el mismo ejercicio fiscal respecto de un mismo objeto contractual.

#### **2.3.13.3. Subasta Inversa**

Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, las Entidades Contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de COMPRASPÚBLICAS. Según en artículo 47 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública última reforma se dio el 26 de junio del 2025, el presupuesto referencial de este procedimiento será superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$10.000) .

#### **2.3.13.4. Licitación**

La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos de acuerdo al artículo 48 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública reforma se dio el 26 de junio del 2025, la licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará para la adquisición de bienes, obras, y servicios, exceptuando los de consultoría, cuando la subasta inversa electrónica no sea el procedimiento idóneo, y el bien o servicio no se encuentre en el Catálogo Electrónico. El presupuesto referencial de este procedimiento será superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$10.000). El flujo y parámetros de la licitación será determinado en el Reglamento a la Ley Orgánica del

Sistema Nacional de Contratación Pública, donde se podrá regular etapas y plazos menores según el monto de contratación.

#### **2.3.13.5. Consultoría**

La celebración de contratos de consultoría se efectuará, en todos los casos, mediante concurso público, cuando el presupuesto referencial del contrato sea superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$10.000). Las contrataciones de consultoría iguales o inferiores al umbral señalado se realizarán por el procedimiento de ínfima cuantía. Los criterios de selección de consultoría serán emitidos en el Reglamento a esta Ley, así como los plazos y términos para cada etapa de la fase precontractual conforme el presupuesto referencial de cada contratación, garantizando la libre competencia y la transparencia de acuerdo al artículo 40 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

## **Capítulo 3**

### **Diseño Metodológico**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque que se aplicó en esta investigación es mixto Cuantitativo-Cualitativo ya que el diseño del modelo de gestión requiere medir el impacto, eficiencia y mejora continua (cuantitativo). Como también comprender las percepciones, procesos y normativas (cualitativo).

Cuantitativo: para la recolección de datos que permitan diagnosticar los problemas existentes, medir niveles de eficiencia, tiempos de contratación y si el personal está capacitado en contratación pública.

Cualitativo: para el análisis de las normativas, procedimientos, problemáticas actuales y diseño del modelo de gestión.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación es No Experimental – Descriptivo, ya que en la presente investigación se identifican y describen las problemáticas actuales de los procesos de contratación pública. Además, se lo puede definir como un diseño propositivo porque plantea el diseño de un modelo de gestión como propuesta de solución.

#### **3.3. Nivel de investigación**

El nivel de la investigación es descriptivo para caracterizar las problemáticas y los procesos actuales; y exploratorio para conocer factores que afectan la ejecución de la contratación pública.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **3.4.1. Técnicas:**

- Revisión documental

- Encuestas (a servidores públicos y usuarios del sistema de contratación)
- Entrevista a expertos

#### **3.4.2. Instrumentos:**

- Bibliotecas virtuales/ Repositorios Universidades
- Cuestionarios de encuesta estructurados

### **3.5. Técnicas para el procesamiento e interpretación de datos**

#### **3.5.1. Datos cualitativos:**

- Análisis de contenido
- Categorización temática
- Triangulación de fuentes

#### **3.5.2. Datos cuantitativos:**

- Estadística descriptiva
- Tablas y gráficos comparativos

### **3.6. Población y muestra**

#### **3.6.1. Población**

La población que se tomó en cuenta para la presente investigación fue a 150 funcionarios públicos responsables de los procesos de contratación en los GAD de Ecuador principalmente las áreas de compras públicas, jurídicos, financiero y administradores de contrato, así como a los departamentos requirentes de la compra o contratación pública.

#### **3.6.2. Metodo y tamaño de la Muestra**

Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencional, a funcionarios que intervienen en las diferentes etapas de la contratación Pública de los diferentes GAD del Ecuador, tomando en cuenta a GAD Provinciales Cantonales y Parroquiales, sumando un total de 150 participantes.

## Capítulo 4

### Análisis y Discusión de los Resultados

#### 4.1. Análisis Descriptivo de los Resultados

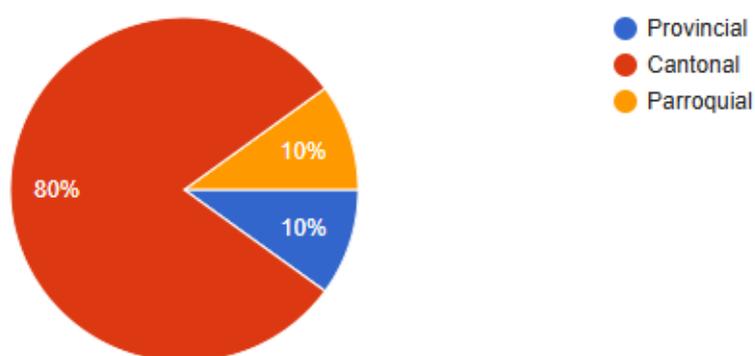
En la encuesta realizada se plantearon 8 preguntas, las cuales tenían el objetivo de diagnosticar las principales problemáticas que afectan la contratación pública en los GAD de Ecuador, analizando sus procesos, normativas y desafíos actuales., para esto se utilizó la plataforma GoogleForms en la cual se plasmaron 2 bloques de preguntas que van dirigidas hacia el análisis de resultados.

##### 4.1.1. Encuestas

**Tabla 1. Pregunta Introdutoria**

| <b>¿El GAD al que pertenece actualmente es ?</b> |                    |                   |
|--|--------------------|-------------------|
|  | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Provincial                                       | 15                 | 10%               |
| Cantonal   | 120                | 80%               |
| Parroquial                                       | 15                 | 10%               |

**FIGURA 1 ¿El GAD al que pertenece actualmente es ?**



**Fuente:** Encuesta 2025

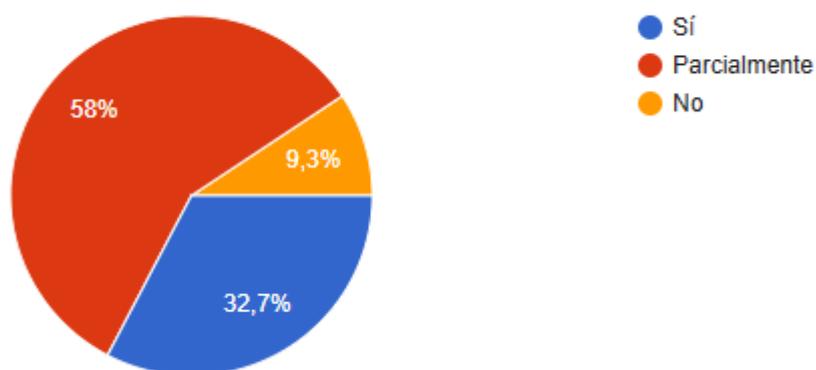
**Elaborado por:** Elaboración propia

La encuesta se realizó a 150 funcionarios de los diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador, en el gráfico se muestra que la mayoría de encuestados (80 %) fueron de Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales, seguidamente de los Gobiernos Provinciales y Parroquiales con un 10 % cada uno.

**Tabla 2. Pregunta 1**

|                     | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Sí</b>           | 49                 | 32,70%            |
| <b>Parcialmente</b> | 87                 | 58%               |
| <b>No</b>           | 14                 | 9,30%             |
| <b>Total</b>        | 150                | 100%              |

**FIGURA 2** Pregunta 1 ¿Considera que los procesos de contratación pública en su GAD se ejecutan de manera eficiente?



**Fuente:** Encuesta 2025

**Elaborado por:** Elaboración propia

### **Interpretación:**

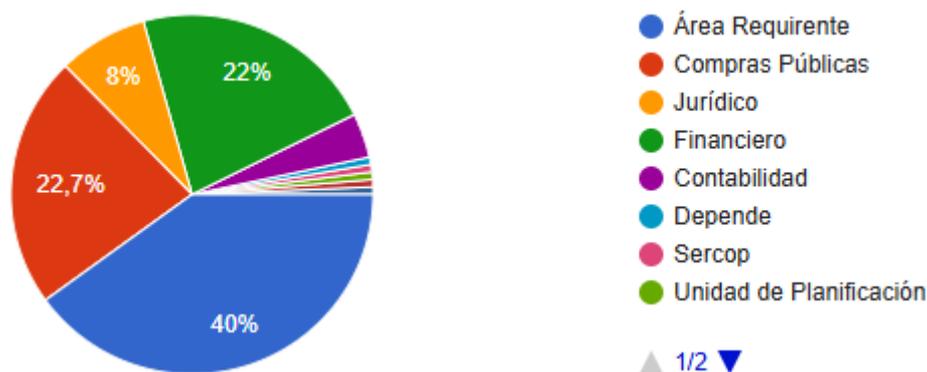
Las respuestas revelan una percepción dividida entre eficiencia y deficiencia. En donde un 32,7 % de los funcionarios encuestados mencionan que, si se ejecutan de manera

eficiente, pero así mismo podemos evidenciar que un 58% de encuestados menciono que los procesos de contratación pública con medianamente eficientes, y finalmente evidenciamos que un 9,3 % dijo que los procesos no son eficientes. Es probable que una parte significativa considere que los procesos no son completamente eficientes, lo que evidencia la existencia un problema administrativo o falta de planificación adecuada. Esto pone de manifiesto la necesidad de optimizar los procedimientos internos.

**Tabla 3 . Pregunta 2**

|                         | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Área Requirente</b>  | 60                 | 40%               |
| <b>Compras Públicas</b> | 34                 | 22,7%             |
| <b>Jurídico</b>         | 12                 | 8%                |
| <b>Financiero</b>       | 33                 | 22%               |
| <b>Contabilidad</b>     | 6                  | 4%                |
| <b>Otros</b>            | 5                  | 3,3%              |
| Total                   | 150                | 100%              |

**FIGURA 3** Pregunta 2 ¿En qué Unidad considera usted que se retrasan más los procesos de contratación pública?



**Fuente:** Encuesta 2025

**Elaborado por:** Elaboración propia

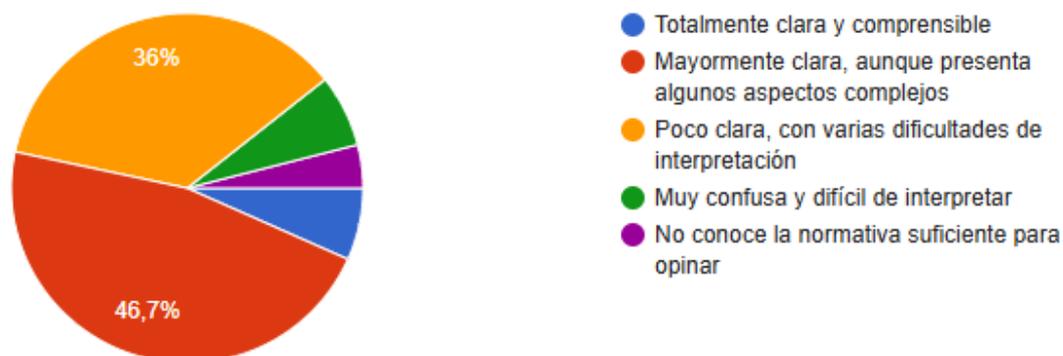
### **Interpretación:**

Las unidades más señaladas como fuentes de retraso fueron la de las áreas requirentes con un 40 %, esto pudiendo ser ya que aquí es donde inician los proyectos y donde se tiene que reunir toda la documentación relevante para poder levantar el proceso al Portal de compra públicas, seguidamente podemos evidenciar a la unidad de compras públicas con un 22,7 %, esto se puede dar ya que es donde se trabaja la fase precontractual y conlleva algunas etapas, posteriormente podemos observar a financiero y jurídico con un 22% y 8 %, y finalmente con 7.3% a otras unidades. Esto indica que los procesos se ven afectados por la lentitud en la elaboración de estudios previos, o la fase pre-contractual ya que se debe respetar los límites de tiempo de acuerdo a lo que establece la Normativa Secundaria de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Esta información es clave para enfocar esfuerzos de mejora en áreas estratégicas.

**Tabla 4 . Pregunta 3**

|   | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|--------------------|-------------------|
| <b>Totalmente clara y comprensible</b>                              | 10                 | 6,7%              |
| <b>Mayormente clara, aunque presenta algunos aspectos complejos</b> | 70                 | 46,70%            |
| <b>Poco clara, con varias dificultades de interpretación</b>        | 54                 | 36%               |
| <b>Muy confusa y difícil de interpretar</b>                         | 10                 | 6,7%              |
| <b>No conoce la normativa suficiente para opinar</b>                | 6                  | 4%                |
| <b>Total</b>  | 150                | 100%              |

**FIGURA 4** Pregunta 3 **¿Qué tan clara considera que es la normativa vigente sobre contratación pública (LOSNC, Reglamento y Normativa secundaria)?**



**Fuente:** Encuesta 2025

**Elaborado por:** Elaboración propia

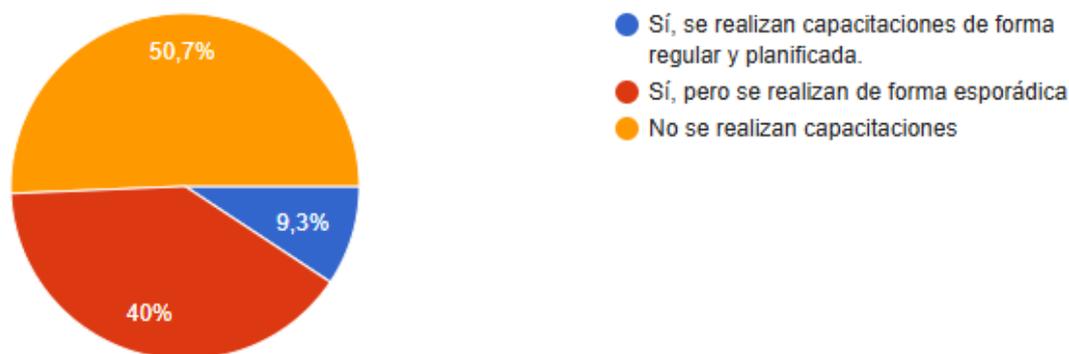
### **Interpretación:**

La percepción general en el presente gráfico apunta a que la normativa no siempre es clara, lo que puede generar interpretaciones dispares y errores en su aplicación. Esta ambigüedad representa un riesgo en el cumplimiento legal y una barrera para la eficiencia operativa. Es evidente que con un 36 % los encuestados mencionaron que es poco clara, con varias dificultades de interpretación, así mismo con un 6,7% mencionaron que es muy confusa y difícil de interpretar y un 4 % no conoce la normativa suficiente para opinar.

**Tabla 5 . Pregunta 4**

|   | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|--------------------|-------------------|
| <b>Sí, se realizan capacitaciones de forma regular y planificada.</b> | 14                 | 9,30%             |
| <b>Sí, pero se realizan de forma esporádica</b>                       | 60                 | 40%               |
| <b>No se realizan capacitaciones</b>                                  | 76                 | 50,70%            |
| <b>Total</b>  | 150                | 100%              |

**FIGURA 5** Pregunta 4 ¿En su GAD se realizan capacitaciones periódicas en temas de contratación pública para el personal?



**Fuente:** Encuesta 2025

**Elaborado por:** Elaboración propia

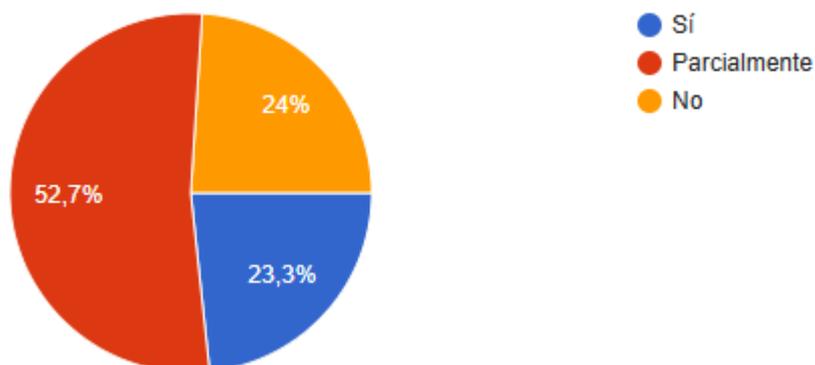
#### **Interpretación:**

La mayoría de encuestados (50,7%) manifiesta la carencia o irregularidad de capacitaciones periódicas, lo que limita el desarrollo de competencias técnicas del personal. Esta falta de formación continua podría estar incidiendo en los errores procedimentales y en la baja calidad de la gestión.

**Tabla 6. Pregunta 5**

|                     | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Sí</b>           | 35                 | 23,30%            |
| <b>Parcialmente</b> | 79                 | 52,70%            |
| <b>No</b>           | 36                 | 24%               |
| <b>Total</b>        | 150                | 100%              |

**FIGURA 6** Pregunta 5 ¿Existen herramientas tecnológicas suficientes para gestionar los procesos de contratación pública en su GAD?



**Fuente:** Encuesta 2025

**Elaborado por:** Elaboración propia

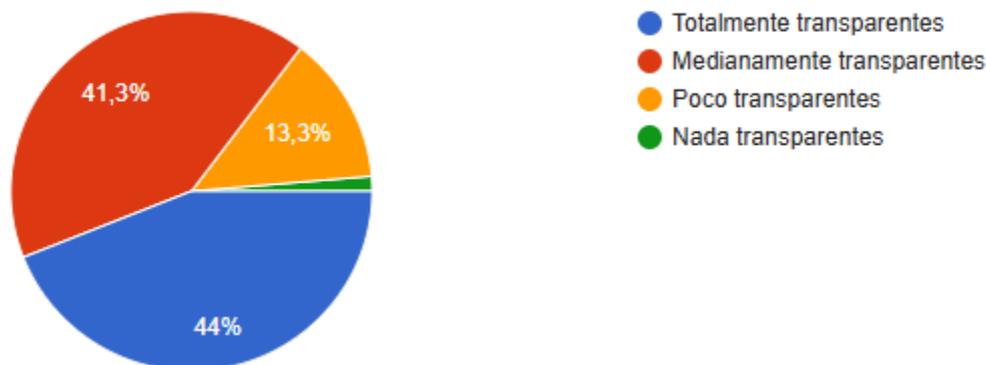
#### **Interpretación:**

Se muestra que muchas instituciones aún carecen de herramientas tecnológicas adecuadas (52,7%) y un (24%) que no cuentan con herramientas tecnológicas, lo que ralentiza los procedimientos y limita la trazabilidad de los procesos. La transformación digital se presenta como una necesidad urgente.

**Tabla 7. Pregunta 6**

|                                   | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Totalmente transparentes</b>   | 66                 | 44%               |
| <b>Medianamente transparentes</b> | 62                 | 41,30%            |
| <b>Poco transparentes</b>         | 20                 | 13,30%            |
| <b>Nada transparentes</b>         | 2                  | 1%                |
| <b>Total</b>                      | 150                | 100%              |

**FIGURA 7** Pregunta 6 ¿En qué medida considera que los procesos de contratación en su GAD son transparentes?



**Fuente:** Encuesta 2025

**Elaborado por:** Elaboración propia

#### **Interpretación:**

La transparencia es un aspecto cuestionado por los encuestados. Aunque algunos la perciben como adecuada (44%), una parte relevante identifica falencias en la transparencia de los procesos, por otro lado, el 1,3% menciona que son nada transparentes. Esto podría estar vinculado a debilidades institucionales en control y acceso a la información.

**Tabla 8. Pregunta 7**

|  | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|--------------------|-------------------|
| <b>No se realizan evaluaciones</b>             | 65                 | 43,3%             |
| <b>Sí, pero de forma ocasional</b>             | 51                 | 34%               |
| <b>Sí, se realizan evaluaciones periódicas</b> | 17                 | 11,3%             |
| <b>No tengo conocimiento al respecto</b>       | 17                 | 11,3%             |
| <b>Total</b>                                   | 150                | 100%              |

**FIGURA 8 Pregunta 7 ¿Su GAD realiza evaluaciones periódicas de sus procesos de contratación para identificar oportunidades de mejora?**



**Fuente:** Encuesta 2025

**Elaborado por:** Elaboración propia

### **Interpretación:**

La mayoría de respuestas sugiere que no se aplican evaluaciones sistemáticas (43,3%). Esta ausencia de control interno limita la posibilidad de implementar acciones correctivas y procesos de mejora continua, generando estancamiento institucional.

**Tabla 9. Pregunta 8**

|   | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|--------------------|-------------------|
| <b>No cuenta actualmente con un flujo de procesos</b> | 39                 | 26%               |
| <b>Sí cuenta con flujo de procesos</b>                | 61                 | 40,70%            |
| <b>En proceso de diseño o implementación</b>          | 29                 | 19,30%            |
| <b>No tengo conocimiento al respecto</b>              | 21                 | 14%               |
| <b>Total</b>  | 150                | 100%              |

**FIGURA 9** Pregunta 8 ¿Su GAD cuenta con flujo de procesos en contratación pública?



**Fuente:** Encuesta 2025

**Elaborado por:** Elaboración propia

### **Interpretación:**

La existencia de flujogramas o diagramas de procesos parece ser limitada o desconocida para muchos funcionarios. Esta carencia impide la estandarización y el seguimiento estructurado de los procedimientos, afectando directamente la eficacia del sistema. Así mismo se evidenció un gran porcentaje que si cuenta con flujo de procesos, esta tendencia se da en Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales más representativos y con mayor número de funcionarios, como el GAD de Quito, Guayaquil, Azogues, Ibarra, Esmeraldas etc.

#### **1.4.1 Entrevista**

Con base en las entrevistas realizadas a expertos en contratación pública, siendo funcionarios de los GAD Las Lajas, GAD Calvas y GADC Marcabelí, se muestra el siguiente análisis de resultados:

Principales dificultades en los procesos de contratación pública se dan principalmente por cambios constantes en la normativa (Darwin Apolo, Carla Garzón) los entrevistados coinciden en que las modificaciones frecuentes en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y su normativa secundaria generan incertidumbre y dificultan la ejecución eficaz de los procesos. Por otra parte (Martha Morocho) menciona que existe desconocimiento normativo en algunos GAD, los funcionarios no dominan completamente la normativa actualizada, lo que causa errores y demoras.

Falta de planificación (Carla Garzón): La ausencia de planificación estratégica y técnica en la contratación provoca retrasos y afecta la calidad de las adquisiciones. Así mismo se determina que existe tramitología excesiva y burocracia interna (Carla Garzón, Martha Morocho) la revisión innecesariamente extensa de documentos y la ausencia de estructura organizacional ralentizan los procesos y generan ineficiencia.

Falta de claridad en las etapas preparatorias (Darwin Apolo): No existen guías claras o estándares específicos para el desarrollo de la fase preparatoria, lo que lleva a una interpretación dispar por parte de los GAD.

Otro inconveniente que los entrevistados evidencian la complejidades y limitaciones del marco legal la Dra. Martha Morocho menciona que existe una desactualización de formatos contractuales del SERCOP y que las condiciones generales y específicas publicadas no se encuentran alineadas con las cláusulas exigidas por el Reglamento a la LOSNCP. Por otra parte, el Ing. Darwin Apolo comentó que las ínfimas cuantías como desincentivo al desarrollo local, aunque concebidas para favorecer a pequeños proveedores, la lógica de “mejor costo” permite que empresas grandes desplacen a emprendimientos

locales. La entrevistada Carla Garzón mencionó vacíos legales y normativa cambiante. La falta de precisión legal genera inseguridad jurídica y dificultades operativas.

La estructura organizacional para contratación pública GAD la Dr. Martha Morocho dice que no hay una estructura definida y la inexistencia de una estructura formal retrasa el inicio y la conclusión de los procesos. Por esta razón es necesario la reestructuración organizacional (Carla Garzón) menciona que se requiere la simplificación de procedimientos internos para evitar duplicidades. Darwin Apolo comentó que el aprovechamiento es más eficiente en estructuras pequeñas, aunque el GAD es pequeño, su estructura actual es considerada adecuada por el entrevistado, aunque limitada en capacidades técnicas especializadas.

Otro punto importante es la capacitación del personal en donde los entrevistados mencionaron lo siguiente: Capacitación inexistente o limitada (Martha Morocho) no se han realizado procesos formativos sistemáticos para el personal. Capacitación externa ocasional (Darwin Apolo) las capacitaciones provienen de SERCOP y la AME, pero no siempre responden a las necesidades locales. Si se realizan capacitaciones (Carla Garzón) aunque se han dado capacitaciones, se resalta la necesidad de contar con personal con conocimientos básicos desde el inicio.

Finalmente se pidió su criterio en, ¿qué elementos serían importantes para un modelo de gestión que permita mejorar los procesos de contratación pública en los GAD?

Darwin Apolo nos mencionó que se deberían realizar los modelos prácticos y ágiles que propongan evitar excesiva tramitología, e incorporar experiencias internacionales donde los oferentes asuman parte del análisis técnico. La asignación clara de roles y cronogramas definidos Martha Morocho menciona que es crucial establecer responsabilidades específicas

y tiempos por fase para evitar retrasos. Mientras que Carla Garzón sugirió que un recurso humano preparado puede reducir los errores y acelerar la gestión.

#### **4.2. Discusión de los resultados**

Los resultados reflejan que solo el 32,7 % de los encuestados considera eficientes los procesos de contratación, mientras que un 58 % los califica como medianamente eficientes y un 9,3 % los considera ineficientes. Esto sugiere una importante percepción de deficiencia operativa. Esto coincide con lo planteado por Sánchez (2022), quienes sostienen que en muchos GAD del Ecuador la eficiencia administrativa se ve limitada por la falta de planificación estratégica, inadecuada gestión documental y una baja profesionalización de los equipos técnicos. También, Bravo (2023) afirman que la eficiencia en contratación pública depende de la articulación entre normativa, procesos internos claros y formación continua.

El presente proyecto evidencia que las unidades requirentes son señaladas como el principal cuello de botella (40 %), seguidas por las unidades de compras públicas (22,7 %). Este resultado es coherente con lo señalado por López y Carrión (2021), quienes señalan que una debilidad frecuente en los GAD es la etapa preparatoria, donde las unidades requirentes no cumplen con tiempos ni requisitos por falta de capacitación y planificación. Igualmente, estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (2022) resaltan que el retraso en la contratación suele originarse en la fase de requerimientos técnicos mal definidos.

El 36 % considera que la normativa es poco clara, y un 6,7 % la califica como confusa. Esto sugiere que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y su reglamento no son comprendidas adecuadamente por los servidores públicos. Según Crespo y Andrade (2021), la normativa ecuatoriana adolece de excesiva carga procedimental y lenguaje técnico, lo que genera subjetividades en la interpretación.

Por su parte, González y Cevallos (2023) destacan que la constante reforma normativa ha generado inestabilidad jurídica y operativa en los GAD.

Un gran parte de los funcionarios indicó la ausencia o irregularidad de capacitaciones periódicas. Esto limita el desarrollo de capacidades técnicas y genera errores en la aplicación de la normativa. Coincide con el informe de SERCOP (2021), donde se indica que más del 60 % de los GAD no ha desarrollado programas de capacitación anualizados en temas de contratación pública. Morales (2022) destaca que la capacitación continua es un pilar para garantizar eficiencia y transparencia en los procesos.

Más del 50 % señala que no hay herramientas suficientes, y un 24 % indica que directamente no existen. Esto revela una brecha tecnológica crítica. De acuerdo con Molina (2023), muchos GAD de escala media y pequeña carecen de sistemas integrados de gestión contractual, lo que repercute en la trazabilidad y control. El estudio de UNOPS (2022) sobre contratación pública en América Latina confirma que la digitalización reduce el 30 % del tiempo total en procesos, pero su adopción aún es desigual.

Aunque un 44 % considera que los procesos son transparentes, un grupo importante expresa dudas o negativas. La percepción de falta de transparencia está alineada con los hallazgos de Transparencia Internacional (2023), donde Ecuador se ubica con puntuaciones intermedias en transparencia institucional. Además, Valencia (Valencia, 2022)(2022) advierten que el acceso a la información pública y la rendición de cuentas en los GAD todavía enfrenta importantes barreras.

Un gran parte de funcionarios afirman que no se realizan evaluaciones periódicas. Esta falta de revisión limita la posibilidad de optimizar procesos. Cevallo y Herrera (2022) indican que los GAD con sistemas de control interno débil presentan mayores niveles de recurrencia en errores contractuales. Las buenas prácticas sugieren la implementación de

auditorías internas periódicas y modelos de gestión por resultados para corregir desviaciones.

Se observa que muchos funcionarios desconocen si existen flujogramas o no. Esta carencia compromete la estandarización y la eficacia. Autores como Zuñiga y Ortega (2023), proponen que un modelo eficiente debe contemplar mapas de procesos y protocolos claros, lo que permite replicabilidad, continuidad administrativa y mejora en sus procesos de contratación Pública.

Los resultados evidencian múltiples áreas de mejora en la gestión de la contratación pública en los GAD ecuatorianos, especialmente en las fases preparatoria y precontractual, en la aplicación normativa, y en el acceso tecnológico. Esta situación se encuentra ampliamente documentada por investigaciones actuales, lo cual, valida la pertinencia del modelo de gestión propuesto por esta tesis, orientado hacia la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional.

## **Capítulo 5**

### **Marco Propositivo**

#### **5.1. Planificación de la actividad preventiva**

Los resultados evidencian ineficiencias generalizadas en los GAD: baja claridad normativa, ausencia de flujos de procesos, escasa capacitación, insuficiente infraestructura tecnológica y falta de evaluaciones sistemáticas. Estos elementos, combinados, comprometen la eficiencia, legalidad y transparencia de la contratación pública, y limitan el cumplimiento de principios establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, como eficiencia, eficacia y responsabilidad.

A esto se suma una débil planificación de la actividad preventiva, reflejada en la elaboración deficiente del Plan Anual de Contratación (PAC), el cual en muchos casos no responde a las

reales necesidades institucionales ni a criterios técnicos adecuados. Además, se identificó un seguimiento limitado del PAC, sin mecanismos claros para su actualización, monitoreo y control, lo que impide anticipar riesgos, corregir desviaciones y optimizar los recursos públicos. La falta de articulación entre planificación, ejecución y evaluación reduce la capacidad preventiva de los GAD y genera prácticas reactivas en lugar de proactivas.

Como objetivo se planteo realizar un modelo de gestión que será plasmado en un flujograma de procesos, contemplando los mas importantes y utilizados por los GAD, así como también la implementación de un checklists para el cumplimiento y eficiencia oportuna de cada proceso, aportando el conocimiento adquirido en contratación pública.

Los resultados de la investigación evidencian carencias en eficiencia operativa, claridad normativa, capacitación del personal, infraestructura tecnológica, mecanismos de control, y flujos de procesos. Estas carencias impactan directamente la legalidad, eficiencia, transparencia y responsabilidad exigidas por la Ley Organica Sistema Nacional de Contratación Pública.

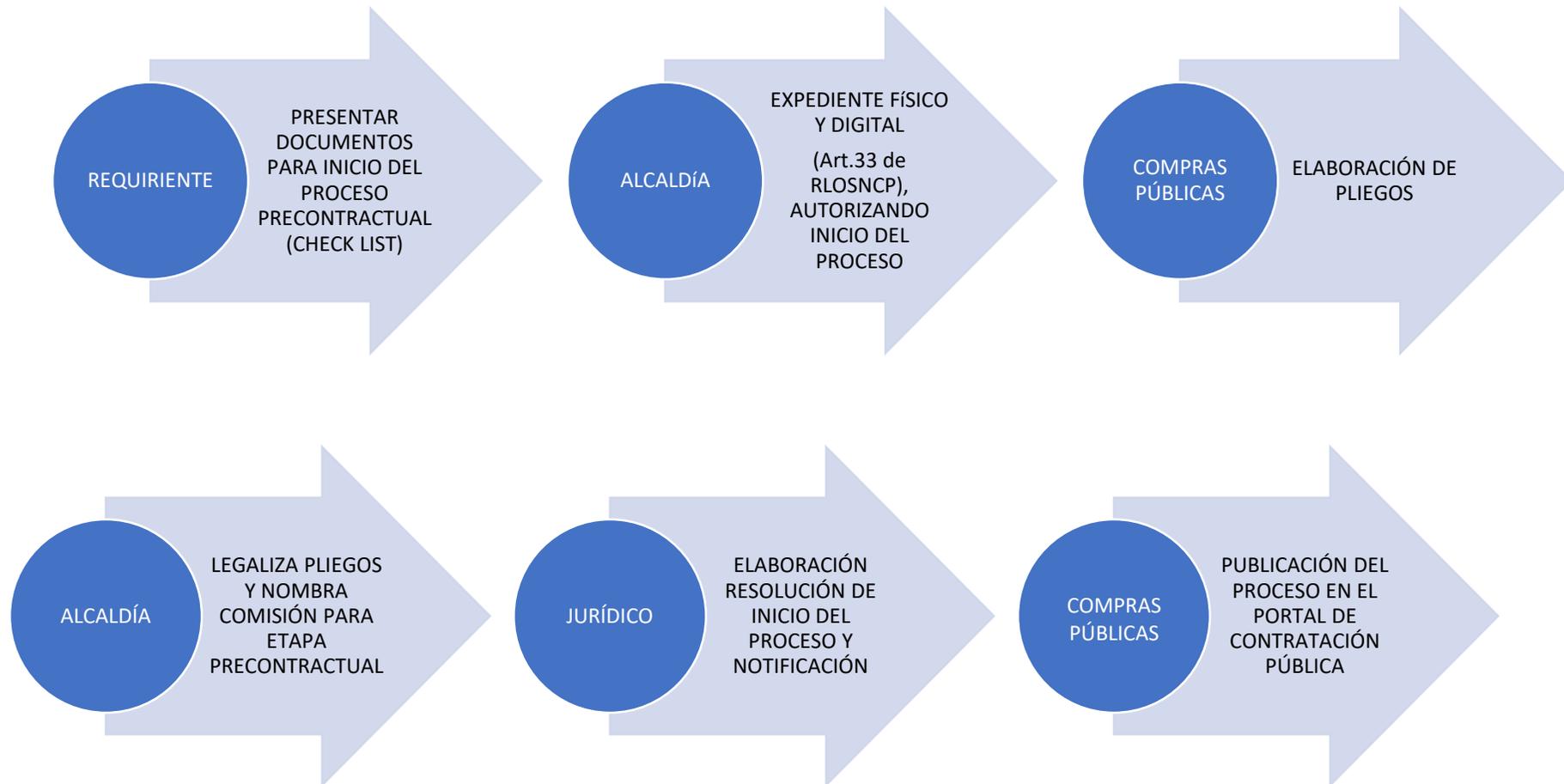
En respuesta, se propone un modelo de gestión basado en la planificación, actividad preventiva y el aseguramiento continuo de calidad, que articule mecanismos para optimizar los procesos de contratación pública, fortaleciendo la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento normativo en los GAD, mediante el control preventivo y la mejora continua.

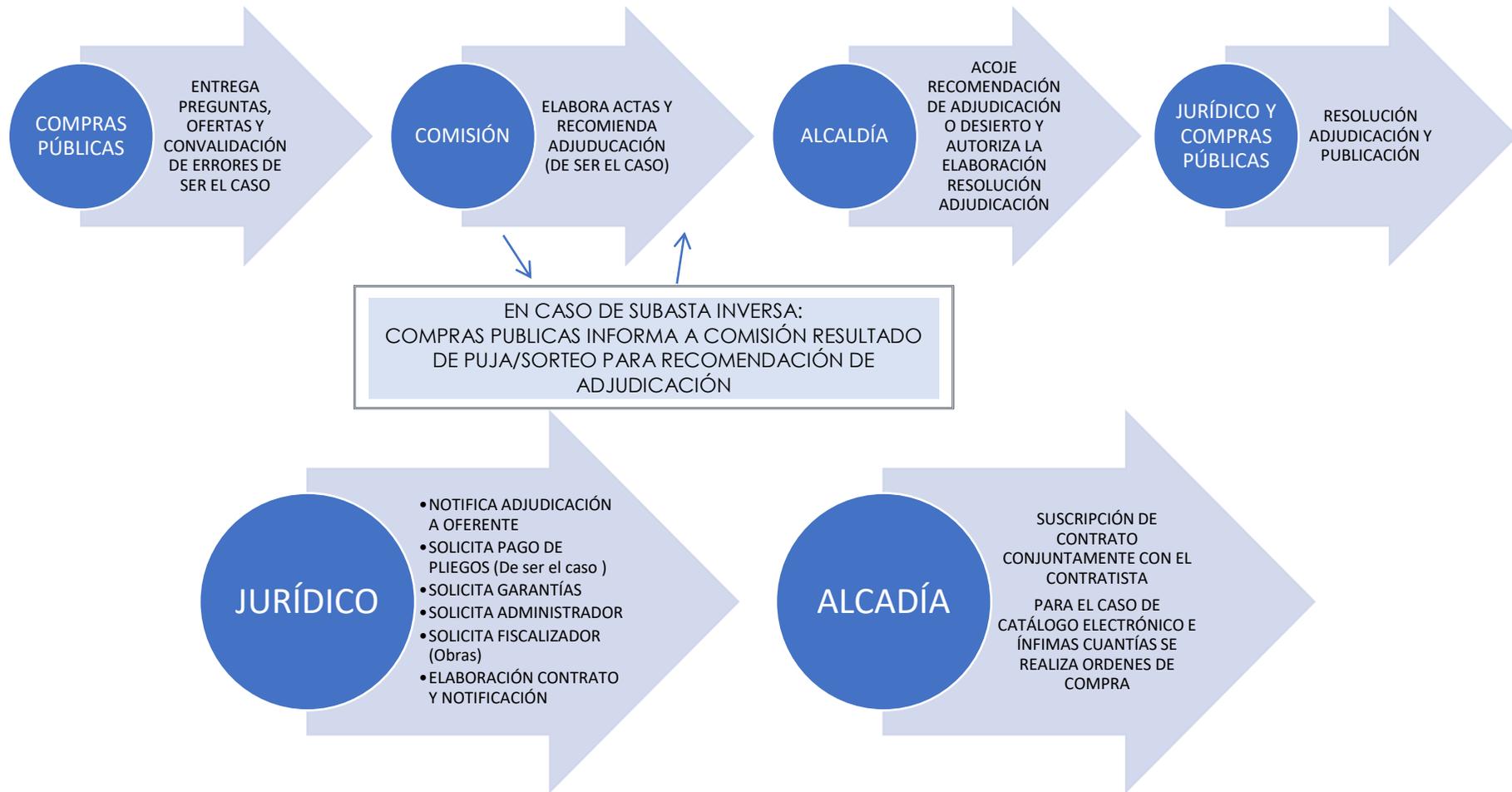
Uno de los ejes principales es la estandarización en diagramas de procesos, para ello una de las soluciones principales y fundamentales es la elaboración de flujogramas por etapa del proceso (preparatoria, precontractual y contractual). Este bosquejo permitiría: reducir los errores procedimentales frecuentes, prevenir sanciones por incumplimiento normativo, aumentar la eficiencia operativa y la transparencia, garantizar una mejor relación costo-

beneficio en las contrataciones. posicionar a los GAD como ente moderno, confiable y proactivo.

Al implementar estos flujogramas y estandarizarlos, se contribuye a la profesionalización de la gestión pública local y al fortalecimiento del sistema nacional de contratación pública; evidenciando un real cambio al traducir e incorporar conocimientos en una herramienta práctica que puede replicarse en otros GAD del país.

También es importante la formación de un comité técnico de seguimiento e interdisciplinario responsable de supervisar la ejecución del modelo de gestión comprobando el cumplimiento de las listas de verificación, en el cual tengan como funciones principales emitir informes cada cuatrimestre pudiendo controlar la planificación plasmada en el PAC, y así poder emitir recomendaciones correctivas, implementación de planes de mejora y aprobar y revisar ajustes al modelo. Pudiendo sugerir como integrantes a la dirección administrativa, jurídica, compras públicas, unidad de planificación y un delegado del órgano de control interno en caso de que se cuente con estos funcionarios, así mismo es importante que los GAD parroquiales que no cuenten con el personal solicite apoyo a los GAD cantonales.

**FLUJO PARA PROCESOS:****CATÁLOGO ELECTRÓNICO, ÍNFIMA CUANTÍA, SUBASTA INVERSA, CONSULTORÍA, LICITACIÓN**



**Nota:** La documentación deberá ser entregada física y digital (cd), también se deberá ingresar la información mediante QUIPUX o Correo institucional con todos los documentos firmados electrónicamente. Cada departamento se encargará de realizar la validación de firmas de los documentos presentados

Tabla 10. Check list Catálogo Electrónico

| CHECK LIST: CATÁLOGO ELECTRÓNICO DE BIENES Y SERVICIOS |   |  |        |    |           |               |
|--|---|--|--------|----|-----------|---------------|
| Nro.   | Descripción   | Elaborado por                          | Cumple |    |           | Observaciones |
|  |   |  | Si     | No | No Aplica |               |
| <b>FASE PREPARATORIA</b>                               |   |  |        |    |           |               |
| 1  | Memorando de requerimiento de la necesidad  | Área Requirente                        |        |    |           |               |
| 2  | Certificación de bodega de la existencia o no de los bienes   | Guardalmacén                           |        |    |           |               |
| 3  | Memorando solicitud de certificación de catálogo electrónico adjuntando el listado de materiales en físico y digital                                | Área Requirente                        |        |    |           |               |
| 4  | Certificación de catálogo electrónico   | Compras Públicas                       |        |    |           |               |
| 5  | Informe de la necesidad (Elaborado, revisado y aprobado)  | Área Requirente                        |        |    |           |               |
| 6  | Especificaciones técnicas (bienes)/términos de referencia (servicios). (Elaborado, revisado y aprobado)   | Área Requirente                        |        |    |           |               |
| 7  | Certificación presupuestaria  | Financiero                             |        |    |           |               |
| 8  | Certificación POA   | Planificación                          |        |    |           |               |
| 9  | Certificación PAC   | Compras Públicas                       |        |    |           |               |
| 10   | Simulación de Compra  | Compras Públicas                       |        |    |           |               |
| 11   | Oficio entregando expediente físico y digital a la máxima autoridad, solicitando el inicio del proceso y la designación del administrador           | Área Requirente                        |        |    |           |               |
| 12   | Memorando de autorización del inicio del proceso emitido por la máxima autoridad, detallando la designación del administrador de la orden de compra | Alcaldía                               |        |    |           |               |
| 13   | Elaboración de Resolución de inicio de compra por catálogo  | Jurídico                               |        |    |           |               |
| 14   | Notificación de la Resolución de Administrativa a: Administrador y Compras Públicas   | Jurídico                               |        |    |           |               |
| <b>FASE PRECONTRACTUAL</b>                             |   |  |        |    |           |               |
| 15   | Publicación del Proceso en el Portal de Contratación Pública  | Compras Públicas                       |        |    |           |               |
| 16   | Listado de Órdenes de Compra  | Compras Públicas                       |        |    |           |               |
| 17   | Generación de Órdenes de Compra   | SERCOP                                 |        |    |           |               |
| 18   | Legalización de Órdenes de Compra   | Máxima Autoridad Funcionario Encargado |        |    |           |               |

|                         |  |   |  |  |  |  |
|-------------------------|--|---|--|--|--|--|
| 19                      | Memorando entregando el expediente completo al administrador, con el convenio marco y órdenes de compra    | Compras Públicas                                      |  |  |  |  |
| <b>FASE CONTRACTUAL</b> |  |   |  |  |  |  |
| 20                      | Recepción de bienes y/o servicios  | Administrador   |  |  |  |  |
| 21                      | Suscripción de Acta de entrega recepción   | Administrador<br>Contratista<br>Guardalmacén (bienes) |  |  |  |  |
| 22                      | Garantía técnica (bienes)  | Contratista   |  |  |  |  |
| 23                      | Ingreso a bodega (bienes y existencias)  | Guardalmacén  |  |  |  |  |
| 24                      | Egreso de bodega de ser el caso  | Guardalmacén  |  |  |  |  |
| 25                      | Nombramiento de representante legal (persona jurídica)   | Adjudicatario   |  |  |  |  |
| 26                      | Copia del ruc  | Adjudicatario   |  |  |  |  |
| 27                      | Copia del RUP y consulta de habilitación de proveedor en SERCOP a la fecha de solicitud de pago            | Adjudicatario   |  |  |  |  |
| 28                      | copia de cédula del proveedor/representante legal  | Adjudicatario   |  |  |  |  |
| 29                      | certificado bancario   | Adjudicatario   |  |  |  |  |
| 30                      | otros documentos habilitantes  | Administrador   |  |  |  |  |
| 31                      | Memorando de solicitud de pago del administrador o responsable de la orden de compra a la máxima autoridad | Administrador   |  |  |  |  |
| 32                      | Máxima autoridad emite orden de pago a financiero  | Alcaldía  |  |  |  |  |
| 33                      | Entregar comprante de pago a compras públicas para el registro en el sistema SOCE y finalizar el proceso   | Tesorería   |  |  |  |  |

**Tabla 11. Check List Ínfima Cuantía**

| CHECK LIST: ÍNFIMA CUANTÍA |  |                  |        |    |           |               |
|----------------------------|--|------------------|--------|----|-----------|---------------|
| Nro.                       | Descripción  | Elaborado por    | Cumple |    |           | Observaciones |
|                            |  |                  | Si     | No | No Aplica |               |
| <b>FASE PREPARATORIA</b>   |  |                  |        |    |           |               |
| 1                          | Memorando de requerimiento de la necesidad   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 2                          | Certificación de bodega de la existencia o no de los bienes                                      | Guardalmacén     |        |    |           |               |
| 3                          | Memorando solicitud de certificación de catálogo electrónico adjuntando el listado de materiales | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 4                          | Certificación de catálogo electrónico  | Compras Públicas |        |    |           |               |

|                            |  |                  |  |  |  |  |
|----------------------------|--|------------------|--|--|--|--|
| 5                          | Informe de la necesidad, que incluya la justificación para contratación por ínfima cuantía   | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 6                          | Especificaciones técnicas(bienes)/términos de referencia (servicios)   | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 7                          | Memorando entregando expediente físico y digital a la máxima autoridad, solicitando el inicio del proceso y la designación del administrador | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 8                          | Memorando de autorización del inicio del proceso emitido por autoridad competente y designando el administrador de la orden de compra        | Alcaldía         |  |  |  |  |
| <b>FASE PRECONTRACTUAL</b> |  |                  |  |  |  |  |
| 9                          | Publicación en el portal SOCE la necesidad de contratación con los TDR y modelo de orden de compra   | Compras públicas |  |  |  |  |
| 10                         | Emisión de proformas   | Oferentes        |  |  |  |  |
| 11                         | Validación de no estar inmerso en deudas con el SRI e IESS   | Compras públicas |  |  |  |  |
| 12                         | Validación del ruc y sus actividades económicas  | Compras públicas |  |  |  |  |
| 13                         | Memorando con las proformas al área requirente para la elaboración del análisis y recomendación de los bienes que cumplan con lo requerido   | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 14                         | Análisis de proformas/Estudio de Mercado   | Compras públicas |  |  |  |  |
| 15                         | Certificación presupuestaria   | Financiero       |  |  |  |  |
| 16                         | Memorando entregando expediente físico y digital a la máxima autoridad, solicitando la suscripción de la orden de compra                     | Compras Públicas |  |  |  |  |
| 17                         | Notificación de la orden de compra al adjudicatario mediante oficio a través de correo   | Compras Públicas |  |  |  |  |
| <b>FASE CONTRACTUAL</b>    |  |                  |  |  |  |  |
| 18                         | Memorando entregando el expediente al administrador con la orden de compra   | Compras Públicas |  |  |  |  |
| 19                         | Acta de entrega recepción, para el caso de bienes y servicios, art 321 del reglamento de la ley orgánica nacional de contratación pública.   | Administrador    |  |  |  |  |
| 20                         | Ingreso a bodega (bienes y existencias)  | Guardalmacén     |  |  |  |  |
| 21                         | Egreso a bodega (bienes y existencias) de ser el caso  | Guardalmacén     |  |  |  |  |
| 22                         | Garantía técnica (adquisición de bienes o instalación de equipos, maquinaria o vehículos)  | Adjudicatario    |  |  |  |  |
| 23                         | Nombramiento de representante legal (persona jurídica)   | Adjudicatario    |  |  |  |  |
| 24                         | Copia de cédula del proveedor/representante legal  | Adjudicatario    |  |  |  |  |

|    |   |                  |  |  |  |  |
|----|---|------------------|--|--|--|--|
| 25 | Copia del ruc   | Adjudicatario    |  |  |  |  |
| 26 | Certificado bancario  | Adjudicatario    |  |  |  |  |
| 27 | otros documentos habilitantes (contemplados en orden de compra, especificaciones técnicas o tdr de acuerdo al objeto de contratación) | Administrador    |  |  |  |  |
| 28 | Memorando de solicitud de pago del administrador o responsable de la orden de compra a la máxima autoridad                            | Administrador    |  |  |  |  |
| 29 | Máxima autoridad emite orden de pago a financiero   | Alcaldía         |  |  |  |  |
| 30 | Entregar comprante de pago a compras públicas para el registro en el sistema SOCE y finalizar el proceso                              | Tesorería        |  |  |  |  |
| 31 | Cierre de Proceso en el Portal de Contratación Pública  | Compras Públicas |  |  |  |  |

**Tabla 12 Check List Subasta Inversa**

| CHECK LIST: SUBASTA INVERSA |  |                  |        |    |           |               |
|-----------------------------|--|------------------|--------|----|-----------|---------------|
| Nro.                        | Descripción  | Elaborado por    | Cumple |    |           | Observaciones |
|                             |  |                  | Si     | No | No Aplica |               |
| <b>FASE PREPARATORIA</b>    |  |                  |        |    |           |               |
| 1                           | Memorando de requerimiento de la necesidad   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 2                           | Certificación de bodega de la existencia o no de los bienes  | Guardalmacén     |        |    |           |               |
| 3                           | Memorando solicitud de certificación de catálogo electrónico adjuntando el listado de lo requerido | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 4                           | Certificación de catálogo electrónico y revisión de expediente                                     | Compras Públicas |        |    |           |               |
| 5                           | Informe de la necesidad de la contratación   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 6                           | Estudios, diseños o proyectos (de ser el caso)   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 7                           | Proformas (estudio de mercado) mínimo 3 o adjunto con los correos solicitando proformas            | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 8                           | Estudio de mercado para la definición del presupuesto referencial                                  | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 9                           | Especificaciones técnicas(bienes)/términos de referencia (servicios)                               | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 10                          | Certificación presupuestaria   | Financiero       |        |    |           |               |
| 11                          | Certificación POA  | Planificación    |        |    |           |               |
| 12                          | Certificación PAC  | Compras Públicas |        |    |           |               |
| 13                          | Certificado de acuerdo Comercial Multipartes   | Compras Públicas |        |    |           |               |

|                            |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 14                         | Memorando entregando expediente físico y digital a la máxima autoridad (art.14 de LOSNCP), solicitando el inicio del proceso   | Área<br>Requirente                     |  |  |  |  |
| 15                         | Memorando o sumilla entregando expediente físico y digital a compras públicas autorizando para elaboración de pliegos  | Máxima<br>autoridad                    |  |  |  |  |
| 16                         | Memorando entrega de pliegos a la máxima autoridad y solicitando se designe a un funcionario o comisión para la calificación de ofertas  | Compras<br>Públicas                    |  |  |  |  |
| 17                         | Memorando o sumilla para elaboración resolución de inicio y aprobación de pliegos  | Máxima<br>autoridad                    |  |  |  |  |
| 18                         | Resolución de inicio de proceso y aprobación de pliegos  | Jurídico                               |  |  |  |  |
| <b>FASE PRECONTRACTUAL</b> |  |  |  |  |  |  |
| 19                         | Publicación del proceso  | Compras<br>Públicas                    |  |  |  |  |
| 20                         | Memorando enviado a la comisión informando si existen preguntas por parte de los oferentes en el sistema adjuntando el cronograma del proceso  | Compras<br>Públicas                    |  |  |  |  |
| 21                         | Acta de preguntas respuestas y aclaraciones enviada a compras públicas para publicar en el SOCE.   | Funcionario<br>designado o<br>Comisión |  |  |  |  |
| 22                         | Memorando dirigido a la comisión informando el número de ofertas recibidas adjuntando cd con la información de ofertas o cualquier otro medio digital, Verificación de Habilitación RUP        | Compras<br>Públicas                    |  |  |  |  |
| 23                         | Acta de Apertura de ofertas  | Funcionario<br>designado o<br>Comisión |  |  |  |  |
| 24                         | Comisión remite acta de convalidación (de ser el caso)   | Funcionario<br>designado o<br>Comisión |  |  |  |  |
| 25                         | Memorando dirigido a la comisión informando las convalidaciones recibidas (de ser el caso)   | Compras<br>Públicas                    |  |  |  |  |
| 26                         | Acta de convalidación - Acta de calificación y anexo de validación de firmas de la oferta envía a compras públicas para la publicación en el SOCE  | Funcionario<br>designado o<br>Comisión |  |  |  |  |
| 27                         | Memorando informando resultado de puja (de ser el caso)  | Compras<br>Públicas                    |  |  |  |  |
| 28                         | Acta final de resultados de puja (de ser el caso) a la máxima autoridad recomendando la adjudicación o acta de negociación (de ser el caso) recomendando a la máxima autoridad la adjudicación | Funcionario<br>designado o<br>Comisión |  |  |  |  |
| 29                         | Memorando autorizando la elaboración de la resolución de adjudicación al jurídico  | Máxima<br>Autoridad                    |  |  |  |  |
| 30                         | Resolución de Adjudicación   | Jurídico                               |  |  |  |  |

|                         |  |                      |  |  |  |  |
|-------------------------|--|----------------------|--|--|--|--|
| 31                      | Notificación con la adjudicación al oferente mediante correo electrónico y solicitud de pago de pliegos                                      | Jurídico             |  |  |  |  |
| 32                      | Memorando con el expediente a máxima autoridad para que designe administrador y autorización de la elaboración del contrato                  | Compras Públicas     |  |  |  |  |
| 33                      | Pago de pliegos a través de transferencia o pago en rentas   | Jurídico             |  |  |  |  |
| 34                      | Trámite para emisión de título de crédito de pago de pliegos cancelado a través de transferencia bancaria en tesorería, rentas y recaudación | Jurídico             |  |  |  |  |
| 35                      | Garantías buen uso - fiel cumplimiento-otras estipuladas en el contrato  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 36                      | Garantía técnica (bienes)  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 37                      | Contrato suscrito/original (Verificación de habilitación en el RUP)  | Jurídico             |  |  |  |  |
| <b>FASE CONTRACTUAL</b> |  |                      |  |  |  |  |
| 38                      | Notificación del contrato y las garantías a compras públicas para su publicación   | Jurídico             |  |  |  |  |
| 39                      | Notificación al administrador informando la clave para el ingreso de los documentos contractuales (art. 14 RLOSNCP numerales del 20 al 25)   | Compras Públicas     |  |  |  |  |
| 40                      | Informe del administrador del contrato   | Administrador        |  |  |  |  |
| 41                      | Ingreso a bodega (bienes y existencias)  | Guardalmacén         |  |  |  |  |
| 42                      | Egreso de bodega de ser el caso  | Guardalmacén         |  |  |  |  |
| 43                      | Acta de entrega recepción parcial de ser el caso o definitiva  | Administrador        |  |  |  |  |
| 44                      | Nombramiento de representante legal (persona jurídica)   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 45                      | Copia de cédula del proveedor/representante legal  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 46                      | Copia del RUC  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 47                      | Copia del RUP y consulta de habilitación de proveedor en SERCOP a la fecha de solicitud de pago  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 48                      | Certificado bancario   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 49                      | Otros documentos habilitantes (especificados en contrato y sus documentos integrantes de acuerdo al objeto de contratación)                  | Administrador        |  |  |  |  |
| 50                      | Memorando de solicitud de pago del administrador del contrato dirigido a la máxima autoridad   | Administrador        |  |  |  |  |
| 51                      | Máxima autoridad emite orden de pago a financiero  | Máxima autoridad     |  |  |  |  |
| 52                      | Notificación de pago (SPI) a compras públicas y administrador  | Tesorería            |  |  |  |  |

|    |  |                  |  |  |  |  |
|----|--|------------------|--|--|--|--|
| 53 | Entregar comprante de pago a compras públicas y acta entrega recepción definitiva para el registro en el sistema SOCE y finalizar el proceso. (Adjuntar expediente digital completo) | Administrador    |  |  |  |  |
| 54 | Cierre de proceso en el portal de Contratación Pública   | Compras Públicas |  |  |  |  |

**Tabla 13. Check List Licitación**

| CHECK LIST: LICITACIÓN   |  |                  |        |    |           |               |
|--------------------------|--|------------------|--------|----|-----------|---------------|
| Nro.                     | Descripción  | Elaborado por    | Cumple |    |           | Observaciones |
|                          |  |                  | Si     | No | No Aplica |               |
| <b>FASE PREPARATORIA</b> |  |                  |        |    |           |               |
| 1                        | Memorando de requerimiento de la necesidad   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 2                        | Informe de la necesidad de la contratación   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 3                        | Estudios, diseños o proyectos art. (14 RLOSNC P)   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 4                        | Proformas (estudio de mercado) mínimo 3 o adjunto con los correos solicitando proformas  | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 5                        | Estudio de mercado para la definición del presupuesto referencial (Bienes)   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 6                        | Especificaciones técnicas(bienes)/términos de referencia (servicios)   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 7                        | Presupuesto - APUS (Obras)   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 8                        | Certificación presupuestaria   | Financiero       |        |    |           |               |
| 9                        | Certificación al POA   | Planificación    |        |    |           |               |
| 10                       | Certificación PAC  | Compras públicas |        |    |           |               |
| 11                       | Estudio de desagregación tecnológica (Revisar monto en el RGLOSNC P)   | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 12                       | Memorando entregando expediente físico y digital a la máxima autoridad (art.14 de LOSNC P), solicitando el inicio del proceso y elaboración de pliegos | Área Requirente  |        |    |           |               |
| 13                       | Memorando solicitando elaboración de aprobación de la desagregación tecnológica  | Compras publicas |        |    |           |               |
| 14                       | Resolución de aprobación de la desagregación tecnológica   | Jurídico         |        |    |           |               |
| 15                       | Publicación de la resolución de la desagregación tecnológica   | Compras publicas |        |    |           |               |
| 16                       | Memorando o sumilla entregando expediente físico y digital a compras públicas autorizando la elaboración de pliegos                                    | Máxima autoridad |        |    |           |               |
| 17                       | Entrega de pliegos a máxima autoridad para su legalización   | Compras publicas |        |    |           |               |

|                            |  |                      |  |  |  |  |
|----------------------------|--|----------------------|--|--|--|--|
| 18                         | Memorando solicitando se designe un funcionario o comisión técnica   | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 19                         | Memorando para elaboración resolución de inicio y aprobación de pliegos  | Máxima autoridad     |  |  |  |  |
| 20                         | Resolución de inicio de proceso y aprobación de pliegos  | Jurídico             |  |  |  |  |
| <b>FASE PRECONTRACTUAL</b> |  |                      |  |  |  |  |
| 21                         | Publicación del proceso  | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 22                         | Memorando enviado a la comisión informando si existen preguntas por parte de los oferentes en el sistema (Adjuntar el cronograma del proceso )   | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 23                         | Acta de preguntas respuestas y aclaraciones enviada a compras públicas para publicar en el SOCE  | Comisión             |  |  |  |  |
| 24                         | Memorando dirigido a la comisión informando el número de ofertas recibidas adjuntando cd con la información de ofertas con la validación de las firmas y print de pantalla de la habilitación de los oferentes | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 25                         | Acta de apertura de ofertas  | Comisión             |  |  |  |  |
| 26                         | Comisión remite acta de convalidación (de ser el caso)   | Comisión             |  |  |  |  |
| 27                         | Memorando dirigido a la comisión informando las convalidaciones recibidas (de ser el caso)   | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 28                         | Acta de convalidación - acta de calificación con anexo de validación de firmas de las ofertas presentadas envía a compras públicas para la publicación en el SOCE  | Comisión             |  |  |  |  |
| 29                         | Acta final de resultados a la máxima autoridad recomendando la adjudicación o declaratoria de desierto   | Comisión             |  |  |  |  |
| 30                         | memorando autorizando la elaboración de la resolución de adjudicación o declaratoria desierto al jurídico  | Máxima autoridad     |  |  |  |  |
| 31                         | Resolución de adjudicación o declaración desierto  | Jurídico             |  |  |  |  |
| 32                         | Notificación con la adjudicación al oferente mediante correo electrónico y solicitud de pago de pliegos y garantías correspondientes   | Jurídico             |  |  |  |  |
| 33                         | Memorando con el expediente a máxima autoridad para que designe administrador y fiscalizador (de ser el caso ) y autorización de la elaboración del contrato   | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 34                         | Pago de pliegos a través de transferencia o pago en rentas y recaudación   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 35                         | Trámite para emisión de título de crédito de pago de pliegos cancelado a través de transferencia bancaria en tesorería, rentas y recaudación   | Compras publicas     |  |  |  |  |

|                            |  |                      |  |  |  |  |
|----------------------------|--|----------------------|--|--|--|--|
| 36                         | Garantías técnicas, buen uso y fiel cumplimiento de acuerdo a la normativa   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 37                         | Contrato suscrito/original (Verificación de Habilitación RUP)  | Jurídico             |  |  |  |  |
| 38                         | Notificación del contrato y las garantías a compras públicas para su publicación   | Jurídico             |  |  |  |  |
| <b>FASE CONTRACTUAL</b>    |  |                      |  |  |  |  |
| 39                         | Entrega del expediente completo al administrador   | Jurídico             |  |  |  |  |
| 40                         | Notificación al administrador informando la clave para el ingreso de los documentos contractuales (art. 14 RLOSNCNCP numerales del 20 al 25) | Compras publicas     |  |  |  |  |
| 41                         | Copia del ruc  | proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 42                         | Copia de cédula del proveedor/representante legal  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 43                         | Certificado bancario   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 44                         | Copia del RUP y consulta de habilitación de proveedor en SERCOP a la fecha de solicitud de pago  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 45                         | Nombramiento de representante legal (persona jurídica)   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 46                         | Memorando de solicitud de pago del administrador del contrato dirigido a la Máxima autoridad, adjuntando los documentos habilitantes         | Administrador        |  |  |  |  |
| 47                         | Máxima autoridad emite orden de pago a financiero  | Máxima autoridad     |  |  |  |  |
| <b>Proceso liquidación</b> |  |                      |  |  |  |  |
| 48                         | memorando nombramiento de la comisión para recepción provisional de obra (325 RLOSNCNCP)   | Máxima autoridad     |  |  |  |  |
| 49                         | Al finalizar la obra debe entregar a compras públicas y tesorería el expediente digital (acta entrega recepción definitiva)                  | Administrador        |  |  |  |  |
| 50                         | Entregar comprobante de pago a compras públicas para el registro en el sistema SOCE y finalizar el proceso                                   | Tesorería            |  |  |  |  |
| 51                         | Cierre de proceso en el Portal de Contratación Pública   | Compras Públicas     |  |  |  |  |

**Tabla 14. Check List Consultorías**

| CHECK LIST: CONSULTORÍAS |             |               |        |    |           |               |
|--------------------------|-------------|---------------|--------|----|-----------|---------------|
| Nro.                     | Descripción | Elaborado por | Cumple |    |           | Observaciones |
|                          |             |               | Si     | No | No Aplica |               |
| <b>FASE PREPARATORIA</b> |             |               |        |    |           |               |

|                            |   |                  |  |  |  |  |
|----------------------------|---|------------------|--|--|--|--|
| 1                          | Memorando de requerimiento de la necesidad  | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 2                          | Informe de la necesidad de la contratación  | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 3                          | Presupuesto que incluya costos directos e indirectos, seguro al IESS, prestaciones sociales (art 155 RLOSNCPC)  | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 4                          | Propuestas técnicas (estudio de mercado) mínimo 3 o adjunto con los correos solicitando proformas   | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 5                          | Estudio de costos de consultoría para la definición del presupuesto referencial   | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 6                          | Informe de selección de consultor   | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 7                          | Términos de referencia  | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 8                          | Certificación presupuestaria  | Financiero       |  |  |  |  |
| 9                          | Certificación al POA  | Planificación    |  |  |  |  |
| 10                         | Certificación PAC   | Compras públicas |  |  |  |  |
| 11                         | Certificación de Acuerdo Comercial Multipartes  | Compras públicas |  |  |  |  |
| 12                         | Memorando entregando expediente físico y digital a la máxima autoridad (art.14 de LOSNCP), solicitando la elaboración de pliegos e inicio del proceso         | Área Requirente  |  |  |  |  |
| 13                         | Memorando o sumilla entregando expediente físico y digital a compras públicas para elaboración de pliegos   | Máxima autoridad |  |  |  |  |
| 14                         | Entrega de pliegos y solicitud de nombramiento de un funcionario o comisión técnica para evaluación de ofertas  | Compras públicas |  |  |  |  |
| 15                         | Memorando para elaboración resolución de inicio y aprobación de pliegos   | Máxima autoridad |  |  |  |  |
| 16                         | Resolución de inicio de proceso y aprobación de pliegos   | Jurídico         |  |  |  |  |
| <b>FASE PRECONTRACTUAL</b> |   |                  |  |  |  |  |
| 17                         | Publicación del proceso   | Compras públicas |  |  |  |  |
| 18                         | Memorando enviado por correo a la comisión informando si existen preguntas por parte de los oferentes en el sistema (Adjuntar cronograma del proceso)         | Compras públicas |  |  |  |  |
| 19                         | Acta de preguntas respuestas y aclaraciones enviada a compras públicas para publicar en el SOCE   | Comisión         |  |  |  |  |
| 20                         | Memorando dirigido a la comisión informando el número de ofertas recibidas adjuntando cd con la información de ofertas Y Verificación de habilitación del RUP | Compras públicas |  |  |  |  |
| 21                         | Acta de Apertura de ofertas   | Comisión         |  |  |  |  |

|                         |  |                      |  |  |  |  |
|-------------------------|--|----------------------|--|--|--|--|
| 22                      | Comisión remite acta de convalidación (de ser el caso)   | Comisión             |  |  |  |  |
| 23                      | Memorando dirigido a la comisión informando las convalidaciones recibidas (de ser el caso)   | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 24                      | Acta de convalidación - acta de calificación y anexo de verificación de firmas envía a compras públicas para la publicación en el SOCE       | Comisión             |  |  |  |  |
| 25                      | Acta de negociación a la máxima autoridad informando el acuerdo con el oferente  | Comisión             |  |  |  |  |
| 26                      | Publicación de acta de negociación en el SOCE  | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 27                      | Informe de recomendación de adjudicación o declaratoria de desierto  | Comisión             |  |  |  |  |
| 28                      | Memorando autorizando la elaboración de la resolución de adjudicación o declaratoria desierto al jurídico                                    | Máxima autoridad     |  |  |  |  |
| 29                      | Resolución de adjudicación o declaración desierto  | Jurídico             |  |  |  |  |
| 30                      | Notificación con la adjudicación al oferente mediante correo electrónico y solicitud de pago de pliegos y garantías correspondientes         | Jurídico             |  |  |  |  |
| 31                      | Memorando con el expediente a máxima autoridad para que designe administrador y autorización de la elaboración del contrato                  | Compras públicas     |  |  |  |  |
| 32                      | Pago de pliegos a través de transferencia o pago en rentas y recaudación   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 33                      | Trámite para emisión de título de crédito de pago de pliegos cancelado a través de transferencia bancaria en tesorería, rentas y recaudación | Compras publicas     |  |  |  |  |
| 34                      | Garantías buen uso - fiel cumplimiento-otras estipuladas en el contrato  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 35                      | Garantía técnica (bienes)  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 36                      | Contrato suscrito/original (Verificación de habilitación del RUP)  | Jurídico             |  |  |  |  |
| 37                      | Notificación del contrato y las garantías a compras públicas para su publicación   | Jurídico             |  |  |  |  |
| <b>FASE CONTRACTUAL</b> |  |                      |  |  |  |  |
| 38                      | Entrega del expediente completo al administrador   | Jurídico             |  |  |  |  |
| 39                      | Notificación al administrador informando la clave para el ingreso de los documentos contractuales (art. 14 RLOSNCP numerales del 20 al 25)   | Compras publicas     |  |  |  |  |
| 40                      | Copia del ruc  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 41                      | Copia de cédula del proveedor/representante legal  | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 42                      | Certificado bancario   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |

|                            |  |                      |  |  |  |  |
|----------------------------|--|----------------------|--|--|--|--|
| 43                         | Copia del RUP y consulta de habilitación de proveedor en SERCOP a la fecha de solicitud de pago                                      | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 44                         | Nombramiento de representante legal (persona jurídica)   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 45                         | Memorando de solicitud de pago del administrador del contrato dirigido a la máxima autoridad, adjuntando los documentos habilitantes | Administrador        |  |  |  |  |
| 46                         | Máxima autoridad emite orden de pago a financiero  | Máxima autoridad     |  |  |  |  |
| <b>Proceso liquidación</b> |  |                      |  |  |  |  |
| 47                         | Producto entregado al administrador por consultor según lo estipulado en el contrato   | Proveedor adjudicado |  |  |  |  |
| 48                         | Al finalizar la consultoría debe entregar a compras públicas y tesorería el expediente digital (acta entrega recepción definitiva)   | Administrador        |  |  |  |  |
| 49                         | Entregar comprante de pago a compras públicas para el registro en el sistema SOCE y finalizar el proceso                             | Tesorería            |  |  |  |  |
| 50                         | Cierre de proceso en el Portal de Contratación Pública   | Compras Públicas     |  |  |  |  |

El modelo se basa en la gestión por procesos, la mejora continua (ciclo PHVA) y el control interno, y responde directamente a las deficiencias encontradas en el diagnóstico, la baja claridad normativa, escasa capacitación, falta de herramientas tecnológicas, y ausencia de flujos de procesos.

Por esta razón es fundamental una planificación estratégica y técnica del proceso de contratación. Estandarización mediante flujogramas por cada etapa del proceso: preparatoria, precontractual, contractual y la Listas de chequeo (checklists) específicas según el tipo de procedimiento (Ínfima cuantía, Catálogo electrónico, Subasta Inversa, Consultoría, Licitación).

Finalmente, esta tesis nos permite ajustar los procesos según las capacidades institucionales, de personal y presupuesto. Fortalece la transparencia y eficiencia operativa, reduce errores procedimentales y facilita el cumplimiento de los principios rectores de la LOSNCP: legalidad, eficiencia, eficacia, responsabilidad.

## Conclusiones

- A través del diagnóstico realizado y el diseño del modelo de gestión, se logró cumplir con el objetivo general de la investigación, al proponer una solución estructurada para optimizar los procesos de contratación pública en los GAD del Ecuador. Los objetivos específicos también fueron alcanzados, al identificarse las problemáticas operativas, diseñarse el modelo con enfoque en eficiencia y proponerse mecanismos concretos de control y evaluación.
- El flujograma se fundamenta en teorías contemporáneas de administración pública y gestión por procesos, Además en las disposiciones legales de la LOSNCP, reglamento y su normativa secundaria. La revisión de literatura nacional e internacional valida que los elementos incorporados (digitalización, estandarización, control interno y capacitación) son coherentes con buenas prácticas reconocidas en la región.
- Se logró cumplir con el objetivo de proponer mecanismos de control y evaluación adecuados para medir la efectividad del modelo de gestión implementado en los procesos de contratación pública. Estos mecanismos permiten verificar el cumplimiento de los procedimientos normativos, identificar fallas operativas y establecer criterios de mejora continua.
- Los datos obtenidos permiten sostener que la implementación del modelo propuesto contribuye significativamente a cumplir los principios de eficiencia, economía y transparencia en los procesos de contratación pública de los GAD, cumpliendo así la hipótesis planteada.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador implementar progresivamente el modelo de gestión propuesto, priorizando las fases más críticas del proceso de contratación pública previamente identificadas en el diagnóstico. Para asegurar una aplicación efectiva, se sugiere acompañar esta implementación con programas de capacitación.
- Si bien el modelo de gestión diseñado es aplicable y viable, no se logró su implementación práctica durante esta investigación debido a restricciones de tiempo e institucionales. Por ello, se sugiere desarrollar un proyecto piloto en uno o varios GAD cantonales voluntarios, lo cual permitiría validar empíricamente su efectividad, obtener retroalimentación operativa y ajustar herramientas antes de su escalamiento nacional.
- Se recomienda a los GAD institucionalizar los mecanismos de control y evaluación propuestos en esta tesis, mediante su inclusión en los manuales de procedimiento y la capacitación permanente del personal responsable. Es necesario, además, realizar evaluaciones periódicas del modelo implementado, ajustando los indicadores según el contexto institucional y los cambios normativos, para asegurar su sostenibilidad, adaptabilidad y efectividad a largo plazo.
- Esta tesis fue realizada en una transición a la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, por eso es recomendable capacitarse y actualizarse seguidamente en cuanto a la normativa, considerando que se redujeron algunos cambios en los procesos como la supresión de menores cuantías, cotización, lista corta y contratación directa, por esta razón es importante para investigaciones adaptándolo con el nuevo reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública que se implemente.

## Referencias Bibliográficas

- Araya, M., & López, C. (2020). *Contratación pública y eficiencia del gasto: una revisión crítica en América Latina*. 18(2), 65-84. *Revista de Gestión Pública*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *ey Orgánica de la Contraloría General del Estado*. *Registro Oficial Suplemento No. 595*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. *Registro Oficial Suplemento No. 395*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Diagnóstico de la contratación pública en América Latina*. *BID Publications*.
- Bravo, M. (2023). *Optimización de procesos contractuales en gobiernos subnacionales: modelos de eficiencia institucional* 18(2), 45-63.
- Cevallo, R., & Herrera, J. (2022). *Desafíos en la contratación pública de los GAD del Ecuador* 9(1), 103-119. *Revista de Administración Pública y Gobernanza Local*.
- CNUDMI (UNCITRAL). (2011). *Ley Modelo de la CNUDMI sobre Contratación Pública con la Guía para su incorporación al derecho interno*. Naciones Unidas.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008).
- Crespo, D., & Andrade, M. (2021). *La complejidad normativa en la contratación pública ecuatoriana: análisis jurídico y práctico*.
- Escudero Bué, I. (Quito ). *Administración eficiente de los recursos públicos asociados a la contratación pública en el marco de la gestión de resultados para el desarrollo*. 2020: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Faz Cevallos, W. E., Fuentes Gaviláñez, L. E., Hidalgo Mayorga, M., & Guerrero Arrieta, K. G. (2023). *La contratación pública en el Ecuador: análisis y perspectiva*. Riobamba: Universidad, Ciencia y Tecnología, Vol. 27, Núm. 119, (pp. 127-136).
- Fonseca, J., & Cecilia, O. (2011). *La información documental para la implementación de sistemas de gestión de calidad aplicando la metodología de sistemas blandos*.
- Fuentes, A. (2022). *El carácter contingente de la administración municipal y su modernización*. Editorial Universidad de Alicante.
- García, R., & Martí, B. (2005). *Herramientas para la Gestión de Documentos electrónicos en los nuevos servicios de información y documentación*.

- González, P., & Cevallos, R. (2023). *Seguridad jurídica y contratación pública en gobiernos locales*.
- Heredia, A. (2007). *Gestión de calidad. Chile: Ponencia presentada en el VII Congreso de Archivología del MERCOSUR*. Archivos: Patrimonio Documental del Futuro.
- INEC. (2012). *Manual de Archivo General y Gestión Documental*.
- Internacional, T. (2023). *Índice de percepción de la corrupción 2023*. <https://www.transparency.org>.
- Molina, K. (2023). *Transformación digital en los procesos de compras públicas: análisis de brechas tecnológicas en gobiernos locales*.
- Morales, D. (2022). *Capacitación técnica y desempeño en contratación pública en gobiernos autónomos*, 10(4), 33–50.
- Morales, G., & Chávez, D. (2023). *Brechas institucionales en la implementación del Sistema Nacional de Contratación Pública en los GAD ecuatorianos*, 11(1), 45-70. *Revista Jurídica del Ecuador*.
- Morales, G., & Chávez, D. (2023). *Brechas institucionales en la implementación del Sistema Nacional de Contratación Pública en los GAD ecuatorianos*. 11(1), 45-70. *Revista Jurídica del Ecuador*.
- Muñoz Solórzano, Y. E., & Chiriboga Mendoza, F. R. (2023). *Análisis de la gestión de las compras públicas en la economía local y latinoamericana, perspectivas sectoriales*. Manabí: *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*.
- Muñoz, D., & Pérez, L. (2023). *La digitalización como herramienta de eficiencia en la contratación pública en América Latina*, 25(2), 45-63. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*.
- Naciones Unidas. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Agenda 2030*.
- OCDE. (2015). *Principios de la OCDE para la integridad en la contratación pública*. *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*.
- OEA – Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG). (2022). *Estudios y buenas prácticas en contratación pública en América Latina y el Caribe*.
- Paredes, A., & Escobar, L. (2014). *Lineamientos estratégicos para la gestión de archivos universitarios*. *Revista Multiciencias*.

- Paredes, F., Cevallos, M., & Jiménez, R. (s.f.). *Evaluación del modelo de compras públicas en gobiernos locales del Ecuador*, 8(1), 98-115. 2020: Revista de Administración Pública y Desarrollo Local.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2008). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública Segundo Suplemento del Registro Oficial No.87*, 20 de Junio 2022.
- Retortillo Baquer, S. M. (1998). *De la simplificación de la administración pública* Núm. 147 p. 7. Revista de Administración Pública,.
- Rueda, N. (2011). *La eficiencia y su importancia en el sector público*. Revista EXtoikos.
- Sánchez, G. (2022). *Ineficiencia administrativa en la contratación pública: un enfoque desde los GAD ecuatorianos*. Administración Estatal.
- SERCOP. (s.f.). *Informe de avances en la implementación del SNCP en los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Quito: Servicio Nacional de Contratación Pública. 2023.
- Soledad, A. M. (2019). *Elaboración de un manual de procedimientos de contratación pública para el Hospital San Luis de Otavalo*. Quito: Universidad Tecnológica Israel .
- Thai, K. (2022). *Public Procurement: Concepts and Practices*, 22(1), 1-25. Journal of Public Procurement.
- Torres, D., & Rivas, L. (2021). *Gestión por procesos y mejora de la eficiencia en gobiernos subnacionales*, 35-50. Revista de Políticas Públicas.
- UNESCO. (2011). UNESCO. Recuperado el 28 de mayo de 2016, de <http://www.unesco.org/new/es/communication-and-information/access-toknowledge/archives>.
- UNOPS. (2022). *Modernización de la contratación pública: impacto de la digitalización en América Latina*. Naciones Unidas Oficina de Proyectos.
- Vacacela Cedeño, K. C. (2022). *Proceso de Gestión de la Contratación Pública de la Dirección Provincial del IESS Manabí*. Jipijapa: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Valencia, E. (2022). *Transparencia y acceso a la información en gobiernos autónomos: estudio de casos en Ecuador*.
- Viscarra Soliz, O. P. (2021). *Evolución de la contratación pública en Ecuador y su impacto en el desarrollo económico nacional*. Quito : Universidad Andina Simón Bolívar.

Zúñiga, P., & Ortega, M. (2023). *Tecnología, transparencia y participación ciudadana en la contratación pública local*. 5(3), 21-40. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*.

## Apéndice

### APÉNDICE A. Encuesta

# Investigación para la obtención del título de la Maestría en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional

Esta encuesta va dirigida a funcionarios de los GAD's de Ecuador que intervienen en las diferentes fases de los procesos de contratación pública, con el objetivo de diagnosticar las principales problemáticas que afectan las compras públicas.

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

---

1. Nombre del GAD en el que labora \*

\_\_\_\_\_

2. ¿El GAD al que pertenece actualmente es ? \*

Marca solo un óvalo.

Provincial

Cantonal

Parroquial

3. ¿Cuál es el cargo que actualmente ocupa dentro de la institución? \*

\_\_\_\_\_

#### Preguntas

Esta encuesta va dirigida a funcionarios públicos de los GAD's de Ecuador, que intervienen en las diferentes fases de los procesos de contratación pública con el objetivo de diagnosticar las principales problemáticas que la afectan.

4. P1. ¿Considera que los procesos de contratación pública en su GAD se ejecutan de manera eficiente? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 Parcialmente  
 No

5. P2. ¿En qué Unidad considera usted que se retrasan más los procesos de contratación pública? \*

Marca solo un óvalo.

- Área Requirente  
 Compras Públicas  
 Jurídico  
 Financiero  
 Contabilidad  
 Otro: \_\_\_\_\_

6. P3. ¿Qué tan clara considera que es la normativa vigente sobre contratación pública (LOSNC, Reglamento y Normativa secundaria)? \*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente clara y comprensible  
 Mayormente clara, aunque presenta algunos aspectos complejos  
 Poco clara, con varias dificultades de interpretación  
 Muy confusa y difícil de interpretar  
 No conoce la normativa suficiente para opinar

7. **P4. ¿En su GAD se realizan capacitaciones periódicas en temas de contratación pública para el personal?**

Marca solo un óvalo.

- Sí, se realizan capacitaciones de forma regular y planificada.
- Sí, pero se realizan de forma esporádica
- No se realizan capacitaciones

8. **P5. ¿Existen herramientas tecnológicas suficientes para gestionar los procesos de contratación pública en su GAD?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- Parcialmente
- No

9. **P6. ¿En qué medida considera que los procesos de contratación en su GAD son transparentes?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente transparentes
- Medianamente transparentes
- Poco transparentes
- Nada transparentes

10. **P7. ¿Su GAD realiza evaluaciones periódicas de sus procesos de contratación para identificar oportunidades de mejora?**

Marca solo un óvalo.

- Sí, se realizan evaluaciones periódicas
- Sí, pero de forma ocasional
- No se realizan evaluaciones
- No tengo conocimiento al respecto

11. P8. ¿Su GAD cuenta con flujo de procesos en contratación pública? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí cuenta con flujo de procesos
- En proceso de diseño o implementación.
- No cuenta actualmente con un flujo de procesos
- No tengo conocimiento al respecto.

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## APÉNDICE B. Entrevista



### ENTREVISTA

Buenas noches estimada:

Le saluda Jonathan González Roa, estudiante de posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo

La entrevista tiene como finalidad realizar una investigación académica la misma que servirá para la obtención del título de la Maestría en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional.

**Nombres completos:** Carla Lorena Garzón Ramírez

**Entidad en que labora:** GADC Marcabelí

**Unidad en la que labora:** Unidad de Contratación Pública



## ENTREVISTA

Buenas noches estimada:

Le saluda Jonathan González Roa, estudiante de posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo

La entrevista tiene como finalidad realizar una investigación académica la misma que servirá para la obtención del título de la Maestría en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional.

**Nombres completos:** Darwin Miguel Apolo Bustamante

**Entidad en que labora:** GAD Las Lajas

**Unidad en la que labora:** Obras Publicas



## ENTREVISTA

Buenas noches estimada Abg. Martha Morocho Chaunay.

Le saluda Jonathan González Roa, estudiante de posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo

La entrevista tiene como finalidad realizar una investigación académica la misma que servirá para la obtención del título de la Maestría en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional.

**Nombres completos:** Martha Cecilia Morocho Chaunay.

**Entidad en que labora:** Gad del cantón Calvas.